



T.C.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Canakkale Onsekiz Mart University

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Cilt 12 • Sayı 23 • 2014
Volume 12 • Number 23 • 2014

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda İki Kez Yayınlanır

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalarını ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayınlanır veya yayınlanmaz.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / Journal of Administrative Sciences (JAS)

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü,
Rektörlük Binası/ Çanakkale - TÜRKİYE

Tel: (+90) (286) 2180018-2605 **Faks:** (+90) (286) 2180608

Erişim: <http://ybd.comu.edu.tr> / e-posta: ybd@comu.edu.tr

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın
Yayın Şekli: 6 aylık Türkçe ve İngilizce

Tasarım-Baskı Hazırlık: Karınca Ajans Tel: 0312 431 54 83

Baskı: Eflal Matbaacılık, Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. No: 95-1A
Altındağ - Ankara



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI) tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the JAS editors.

ISSN: 1304 - 5318

E-ISSN: 2147-9771

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden	v
Decolonization in Africa and Pan-Africanism	7-31
<i>Afrika'da Dekolonizasyon ve Pan-Afrikanizm</i>	
Ogba Adejoh SYLVESTER & Idoko Okpanachi ANTHONY	
France-Afrique Model: A Declining Relationship	33-53
<i>Fransa-Afrika Modeli: Azalan İlişkiler</i>	
Kieran UCHEHARA	
Evaluation and Situation Of Direct Procurements in Procurement System in Public Sector	55-78
<i>Kamu Kesiminde Doğrudan Temin ile Yapılan Alımların İhale Sistemi İçindeki Yeri ve Değerlendirilmesi</i>	
Özhan ÇETİNKAYA & Hakkı EKŞİ	
2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme	79-105
<i>The Effects of the 2008 Global Economic Crisis on Businesses and Developing a Scale</i>	
Lütfiye ÖZDEMİR	
Liberal-Muhafazakar Siyaset ve Turgut Özal'ın Siyasi Düşüncesi	107-140
<i>Liberal - Conservative Politics and Turgut Özal's Political Views</i>	
A. Vahap ULUÇ	
Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz	141-164
<i>Concept of Power in Organisations: A Comparative Analysis of Critical Management Studies and Resource Dependence Perspective</i>	
Ali DİKİLİ	
Türk Demokrasininin İnşasında Bürokrasinin Rolü	165-188
<i>The Role of Bureaucracy in the Construction of Turkish Democracy</i>	
Kadir PEKER & Fuat YÖRÜKOĞLU & Burak Hamza ERYİĞİT	

Akademik Girişimcilikte Bireysel ve Sosyal Faktörlerin Rolü189-207
The Role of Individual and Social Factors on Academic Entrepreneurship
Özgür DEMİRTAŞ

Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri...209-235
Teachers' Views Concerning the Levels of Crisis Management Skills Displayed by the Managers in Public Primary Schools
İlknur MAYA

Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması.....237-278
The Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Role of Organizational Identification: Structural Equation Modelling Study
Melek ÇETİNKAYA & Sevcan ÇİMENCİ

Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması.....279-299
Enterprise Resource Planning Success On The Effect Of Organizational Performance Criteria For Financial And Non-Financial Analysis: A Study On Manufacturing Companies
Serkan BAYRAKTAROĞLU & Metin ULUKÖY & Yavuz AKÇİ

Kitap Tahlilleri/Book Reviews
The Independent Expatriates- Academics Abroad: A Study of Expatriate Academics in New Zealand, Singapore, the United Arab Emirates and Turkey (Julia Richardson)301-308
Yurtdışında Bağımsız Çalışan Akademisyenler: Yeni Zelanda, Singapur, Birleşik Arap Emirlikleri ve Türkiye'de Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir İnceleme
Sümeyra ALPASLAN DANIŞMAN

Yazarlar Hakkında309
Yazarlar için Bilgi Notu.....315
About the Authors.....321
Notes for Contributors327

EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi'nin 23. sayısı ile yine zengin bir akademik içerikle karşınızdayız. Son sayımızdan bu yana geçen sürede YBD'nin önemli bir uluslararası indeks olan *EBSCO Business Source Database (BSI) ve EBSCO Discovery Service (EDS) Database* tarafından taranmaya başlandığını siz değerli okuyucularımıza duyurmaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

Yazı/Danışma Kurulumuzun ve bu sayımızda hakemlik yapan değerli akademisyenlerin titiz çalışmaları neticesinde sizlere yirmi üçüncü sayımızda 11 adet makale ve 1 adet kitap tahlili sunuyoruz.

Dergimizin bu sayısında;

Ogba Adejoh SYLVESTER ve Idoko Okpanachi ANTHONY "Decolonization in Africa and Pan-Africanism" başlıklı makalelerinde, tüm Afrika kökenli insanların birleşmesine dayalı bir görüş olan Pan-Afrikanizmin kökenlerini ele alarak, bu bağlamda sömürge sonrası Afrikalı kimliğinin yeniden yapılanması için oluşturulan projeleri incelemektedirler.

Kieran UCHEHARA, "France-Afrique Model: A Declining Relationship" başlıklı makalesinde, 20. yüzyılın büyük bir kısmında Fransa'nın, Sahra-altı Afrika ile ilişkilerini yöneten 'yeni Afrika politikasını incelemektedir. 20. yüzyılın sonlarına doğru Fransa-Afrika modelinde sıkıntılar yaşanmaya başladığını dile getiren yazar, Sarkozy'nin yeni Afrika politikasının Afrika'daki etkileri üzerinde durmaktadır.

Özhan ÇETİNKAYA ve Hakkı EKŞİ'nin birlikte kaleme almış oldukları, "Evaluation and Situation Of Direct Procurements in Procurement System in Public Sector" başlıklı makalelerinde 4734 sayılı kamu ihale çerçevesinde kamu kesiminde doğrudan temin ile yapılan alımların ihale sistemi içindeki yerini değerlendirmektedirler. Yazarlar Türkiye'de rekabetin sağlanması konusunda mevzuattaki eksiklikler ve uygulamada yapılan keyfi işlemler idarelerin firmalara menfaat sağladıkları algısını artırdığını ve kamu kaynağının verimsiz harcanması sonucunu doğurduğunu ifade etmektedirler.

Lütfiye ÖZDEMİR tarafından kaleme alınan "2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme" başlıklı makale, 2008 ekonomik krizinin, işletmeler üzerindeki etkisi incelenmektedir. Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan 99 işletme üzerinde yapılan araştırmada yazar krizin, gelişimsel, yönetsel ve yıkıcı etkilerini incelemiş ve kriz deneyiminin, krizlerin yıkıcı etkisini azaltmada oldukça önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır.

A. Vahap ULUÇ, "Liberal-Muhafazakar Siyaset ve Turgut Özal'ın Siyasi Düşüncesi" isimli makalesiyle, Türkiye'de Özal dönemini inceleyerek onun liberal siyaset ve ekonomi anlayışını muhafazakar değerler ile sentezleyerek Türkiye'de liberal-muhafazakar bir anlayışı nasıl hayata geçirdiğini analiz etmektedir.

Ali DİKİLİ, “Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz” başlıklı makalesinde eleştirel yönetim çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın örgütlerde güç kavramına nasıl yaklaştığını birbirleri ile karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir.

Kadir PEKER, Fuat YÖRÜKOĞLU ve Burak Hamza ERYİĞİT birlikte kaleme aldıkları “Türk Demokrasisinin İnşasında Bürokrasinin Rolü” başlıklı makalelerinde; Bürokratik yapıların modern devlet için niçin bir zorunluluk olduğunu incelemektedirler. Yazarlar demokrasi ve bürokrasi yapılarının sorunları çerçevesinde, Türk bürokrasinin Türk demokrasisi inşasındaki rolünü analiz etmektedirler.

Özgür DEMİRTAŞ, “Akademik Girişimcilikte Bireysel ve Sosyal Faktörlerin Rolü” başlıklı makalesinde çeşitli üniversitelere ait 422 akademisyenle anket yaparak, onların fırsatları arama ve geçmiş girişimcilik tecrübeleri kapsamındaki girişimcilik kapasitelerinin akademik girişimcilikte etkileri araştırmıştır. Yazar sosyal çevrenin de bireysel düzey kadar olmasa da etkide bulunduğu ve tekno parkların/bilim merkezlerinin yeni bir akademik girişim başlatmada rolü olduğu sonucuna varmaktadır.

“Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı makalesinde İlknur MAYA, kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve yöneticiler tarafından sergilenen kriz yönetimi beceri düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir.

Melek ÇETİNKAYA ve Sevcan ÇİMENÇİ, “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması” başlıklı çalışmalarında çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektedirler. Yazarlar örgütsel adalet algısının prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varmaktadır.

“Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması” başlıklı makalelerinde Serkan BAYRAKTAROĞLU, Metin ULUKÖY ve Yavuz AKÇİ, kurumsal kaynak planlaması başarısının örgütsel performans üzerindeki etkisini finansal ve finansal olmayan performans ölçüm yöntemleri literatürünü dikkate alarak incelemiştirler.

İçten saygılarımızla

Editörler

Decolonization in Africa and Pan-Africanism

Ogba Adejoh SYLVESTER* & Okpanachi Idoko ANTHONY**

Abstract

This paper critically examines the origin of Pan-Africanism and various decolonization projects to reconstruct African identity and destiny battered by slavery and colonialism and the dynamics of their aftermath. The underlying principle of these celebrated pan africanists is captured in the cliché 'united we stand, divided we fall' as unity stood out as one of the hallmarks of these pan africanists and proponents of decolonization. The extent to which these projects were successful is central to this paper within the context of how these efforts have been able to change the course of development across Africa. Such reconstruction of decolonization ideology in Samir Amin's view is the vibrant force that enables a people to define their existence and all they do in that existence. Central to this project is the question of development which quite ironically was the orchestrated raison d'être projected by the apologists of the colonial system that the need to develop Africa is a justification to colonize the continent. Though the veracity of this claim left much to be desired, they had contended that it was the duty of the higher civilization to conquer the lower civilizations so as to bring prosperity and progress to all parts of the world. Such declarations were often couched in such racial phraseologies as the "civilizing mission" or the "white man's burden", as held by some Europeans. This paper uses the analytical and critical tools of philosophy to review the pan African and decolonialization efforts in the light of their vision, aspirations and successes. The paper concludes amongst other matters that words should be matched with actions and commitment.

Keywords: Pan-Africanism, Decolonisation, Africa, colonialism

Afrika'da Dekolonizasyon ve Pan-Afrikanizm

Özet

Bu çalışma, Pan-Afrikanizmin kökenlerini, kölelik ve kolonileşme ile yıpranmış Afrikalı kimliğinin ve kaderinin yeniden inşası için çeşitli

* Department of Philosophy & Religious Studies, Faculty of Arts & Humanities, Kogi State University, Nigeria. seeogba@gmail.com

** Department of Philosophy & Religious Studies, Faculty of Arts & Humanities, Kogi State University, Nigeria. toniokpas@yahoo.com

dekolonizasyon projelerini ve bunun sonucunda meydana gelen dinamikleri incelemektedir. Bu meşhur pan-afrikanist ve dekolonizasyon destekçilerinin dayandığı temel prensip 'birlikte ayakta duruyoruz, ayrılırsak düşeriz' klişesiyle birlikte karakterize edilmiştir. Bu projelerin başarısının boyutları, bu çabaların Afrika'daki gelişimin seyrini nasıl değiştirdiği çerçevesinde ele alınarak çalışmanın temel noktasını oluşturmaktadır. Samir Amin'in bakış açısına göre, dekolonizasyonun yeniden inşası ideolojisi, insanların varoluşlarını ve bu varoluştaki ne yaptıklarını tanımlamalarına olanak sağlayan en itici güçtür. Bu projenin temelinde, ironik olarak, Afrika'nın gelişimine olan ihtiyacın yalnızca kıtayı sömürgeleştirmenin meşruluk kazanması olduğunu düşünen kolonyal sistemin savunucuları tarafından planlanmış varoluş nedeni projesinin ne şekilde gelişeceği sorusu vardır. Her ne kadar bu iddianın doğruluğu yetersiz kalsa da, üstün uygarlığın kendinden düşük seviyedeki uygarlığı fethetmesinin bir görev olduğunu ve bu sayede tüm dünyaya zenginlik ve ilerleme getireceğini ileri sürmektedirler. Bu açıklamalar sıklıkla, 'uygarlaşma misyonu' veya bazı Avrupalılarca desteklenen 'beyaz adamın sorumluluğu' gibi ırkçı söylemlere bürünmektedir. Bu çalışma, Pan-Afrikanizmi ve dekolonizasyon çabalarını, bunları vizyon, ilham ve başarıları ışığında, felsefenin analitik ve eleştirel araçlarını kullanarak incelemektedir. Çalışma, kelimelerin eylem ve taahhütlerle eşleşmesi gerektiğini söyleyerek sonlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Pan-Afrikanizm, Dekolonizasyon, Afrika, sömürgecilik

Introduction

The idea of "united we stand, divided we fall" gives credence to various efforts across the world as attempts were made at various times not only to liberate a people from any form of domination but also to make room for development predicated on self-defined terms. Africans are not left out. The idea had underlined various efforts; Pan-African and decolonial projects to change the course of development across Africa predicated on the preponderance of external factors as responsible for the state of affairs in Africa. Several European nations ruled different people in Africa during the days of colonialism who today are now independent nations. However, colonialism has ended but left its structures are quite effective best described by Post Colonial scholars (to include Annibal Cabal, Walter Dignolo, Enrique Dussell, Ramon Grosfoguel amongst others) as coloniality which has continued to impact significantly on the developmental efforts of many African nations. In response to this challenge various means and platforms were used to achieve such goals, ranging from literary works, cultural, socio-political organisations to educational and religious activities. The rapid process of decolonization was driven primarily by the faith,

will and extraordinary determination of the nationalist leaders. The question remains: what has become of their lofty dreams and aspirations today, in a global context with opportunities and challenges in the face of African leadership that is largely yet to be responsive and responsible? This is important when one takes a clue from the saying that “when one points an accusing finger, one must not forget that the other fingers indict one. This paper strongly argues that although Pan-Africanism and decolonization projects are steps in the right direction, but beyond rhetoric and lofty ideals, action and commitment of the leaders and the people of Africa are what matters in the final analysis.

Decolonization and Pan-African: Issues of Interest

The 15th century marked a significant moment in the history of the world with the birth of renaissance. In fact, the European renaissance of 1400 marked a watershed in the systematisation of slavery and colonial expeditions by European nations. The renaissance which started in Florence in Italy as a cultural movement occasioned the translation and spread of much of ancient classical knowledge. This gradually ushered in the Enlightenment (age of reason) era that saw philosophers and statesmen apply the enormous knowledge arising from the intellectual movement stimulated by scientific revolution to greater freedom of the individual in thoughts and rights. Though, many philosophers and statesmen arose during this era with the hope that similar feats seen in the scientific revolution will also be achieved in the socio-political aspects of human civilisations.

This interest of this present engagement is to establish the intellectual basis for the experiences of slavery and colonialism. And so, the concern is to isolate philosophers whose contributions had direct bearing of racial categorisations and the gradual build-up of ideology that underpinned the experiences under review. The slavery and colonial experiences were influenced by the mechanistic philosophy of Thomas Hobbes and other materialistic philosophers who view matter as something that is malleable and could be worked upon. With such a materialistic understanding, it is no surprise that the human person is seen and treated as a means rather than as an end in itself.

Njoku notes that Western judgements on Africa have been based on mere cultural bias and arrogant ignorance, which grew into a formidable two-pronged historical reality: slavery and slave trade on the one hand,

and academic expressions on the other hand¹. The latter was aimed at justifying the slavery experience; thus, providing so-called rational justification and later to justify the colonial adventure on the continent of Africa. The implication is that, there was a deliberate and articulate intellectual ratiocination for the slavery experience and the reality of colonialism across Africa. According to Makumba, one of the first philosophers to lend academic expression to the cultural prejudice of the West against Africa was Immanuel Kant (1724-1804). In his work *Von den verschiedenen Rassen der Menschen (Anthropology from A Pragmatic Point of View)* (1775) he held that mankind consisted of only one race and the original human species was white, appearing as dark brown. The black race came as result of humid weather conditions that bore upon the original white species. He went on to maintain that the indigenous Americans and the blacks are spiritually inferior in human species. He discerns four races: white, yellow, Negro, and American (Red), with a decreasing mental and general ability in that order². The derogatory things Kant says about black people leave a lot to be desired of a man of his critical intellectual depth, more importantly as a philosopher who ought to be a disinterested thinker. His successor, Hegel in his work *Lectures on the Philosophy of History* excludes Africa from the movement of history. This effectively excludes Africa from the realm of rationality because history, as Hegel understood it, was none other than the manifestation of the spirit (Reason). According to him, "the only Thought, which philosophy brings with it to the contemplation of history, is the simple connection of Reason; that Reason is the Sovereign of the world; that the history of the world, therefore, presents us with a rational process"³. For him, Africa does not belong to this historical rational process. Hegel was convinced that in Negro's life consciousness has not yet attained to the realisation of any substantial objective existence. His sources were largely circumstantial reports and copious accounts provided by missionaries who were not unbiased against black peoples. Reflecting on such intellectual contributions, Hountondji notes that Hegel's philosophy of history provided a powerful philosophical base to the chorus of denigration of the non-white races which accompanied and buoyed up the European colo-

1 F.O.C. Njoku (Ed.) *Basic World Political Theories*.

2 Maurice Makumba, *Introduction to African Philosophy* (Nairobi: Paulines Publications, 2007), 37-38.

3 Georg W.F. Hegel, *The Philosophy of History*, trans. J. Sibre (New York: Dover Publications, Inc., 1956), 8-9.

nial white adventure all through the nineteenth and well into the twentieth century. And to this effect Africa was arguably the hardest hit⁴.

With the foregoing brief on the intellectual convictions about the superiority of the white race; the heart of Europe (Germany, France and England) they arrogated to themselves the responsibility to assist and to civilise other races who they considered inferior. It is important to also note that in their estimation, other European nations of the South of Europe to include Spain, Portugal and Italy were even considered to be less superior in this project. Spain particularly suffered this designation most because of its brutal activities in colonial world in Latin American region and the infiltration and mixture with the Muslim civilisation. According to Dussel, Hegel in all of his University lectures, espouses his subjects against the background and horizon of a specific categorisation of world history. Dividing history into four moments; 'The Oriental world', 'The Greek world, The Roman world and 'the Germanic world'. In this Hegelian picture, it is evidently Eurocentric schematic significance of this ideological construction; and what's more, it is Germanic-centric from the North of Europe (since the negation of the South of Europe had already occurred)...⁵ As a follow up to the colonizing mission; the countries of Europe that considered themselves superior (in their own terms) explored and colonised North America. The investments in this new found world were heavy. Though investments did not yield so much return as the aborigines and others in the new found world given the American Revolution predicated on the democratic implications of Rousseau's political philosophy, in defence of their identity declared the popular American independence that celebrates equality, freedom and fundamental rights.

The frustration and bad feelings arising from these experiences accompanied these European colonial powers in search of other lands and territories where they could achieve their aims and meet their interests. The emergence of these occupying colonial powers was characterised by inordinate exploration and wanton exploitation of the continent of Africa of her resources to service the industrial needs and markets of their home industries. To put an end to the clash of interests by these occupying nations; the Berlin conference of 1884-1885 was convened to formalise the territorial boundaries within which each colonial power could operate so as to

4 Paulin J. Hountondji, *African Philosophy: Myth and Reality* (London: Hutchinson University Library for Africa, 1983), 11.

5 Enrique Dussel, *Anti-Cartesian Meditations: On the Origin of the Philosophical Anti-discourse of Modernity*, the 2nd Annual Conference of the Caribbean Philosophical association, 2005), 3.

end the scramble among the various colonial powers. In their scramble for Africa; the continent of Africa was carved up on drawing board in Berlin to guarantee each power an unimpeded and unmonitored freedom to loot as much as they could in their area of influence⁶. Sylvain referring to the historic scramble for Africa regretted that whenever Europeans thought about Africa it was to carve out portions of that continent for themselves with the result that international conferences had come to have no other purpose than to demarcate boundaries of territories the great powers had awarded themselves⁷. In fact, Meredith adumbrates thus “the maps used to carve up the African continent were mostly inaccurate; large areas were described as *terra incognita*. When marking out boundaries of their new territories, European negotiators frequently resorted to drawing straight lines on the map, taking little or no account of the myriad of traditional monarchies, chiefdoms and other African societies that existed on the ground”⁸. He goes ahead to add that, nearly one half of the new frontiers imposed on Africa were geometric lines, lines of latitude and longitude, other straight lines or arcs of circles. In some cases, African societies were rent apart: the Bakongo were partitioned between French Congo, Belgian Congo and Portuguese Angola; Somaliland was carved up between Britain, Italy and France. While in other cases, Europe’s new colonial territories enclosed hundreds of diverse and independent groups, with no common history, culture, language or religion. Nigeria, for example contained as many as 250 ethno-linguistic groups⁹.

According to Esedebe, Pan-African thinking originally began in the new world, becoming articulate starting from the American declaration of independence in 1776¹⁰. It represented a reaction against the maltreatment of the Blackman and the racial doctrines that characterized the era of abolitionism. Pan African thinking also found expression in the independent church movement in the new world and Africa as well as in resistance to European colonial ambitions in Africa. Following the dark cloud of slavery and colonialism, visionary African leaders realised that it was imperative

6 Franklin Ogbunwezeh, “Africa: The Ontology of Failed States”. <http://www.dawodu.com/ogbunwezeh1.htm> Accessed January 2, 2013.

7 Sylvain Benito; nicknamed “Aristocrates de la Peau”. He was one of the last notable worthy exponents of pan African ideas. A delegate to Brussels Anti-Slavery Convention of April 1891; his paper ‘L’ Evolution De La Race Noire’, coloured with sentiments of pan African ideas and dimensions.

8 Martin Meredith, *The State of Africa* (London: The Free Press, 2006), 1-2.

9 Meredith, 2.

10 Olisanwuche P. Esedebe, “The Emergence of Pan African Ideas” in Onigu Otitte (Ed.) *Themes in African Social and Political Thought*. (Ibadan: Fourth Dimension Publishers. 1978), 75-103.

that all Africans wherever they might be should unite to end the holocaust which began with the European Renaissance in Italy in 1400. In about 1900, Sylvester Williams, a lawyer of African descent named this coming together of Africans, 'Pan-Africanism', but as a movement it began around 1776. It was however, the 5th Pan-African congress held in Manchester, United Kingdom in 1945 that advanced Pan-Africanism and applied it to the decolonisation of the African continent politically¹¹. There is therefore a mutual relationship between Pan-Africanism and decolonisation. Though, they are very different in essential terms since Pan-Africanism is a kind of ideology while the other decolonisation is a social process that is all involving. That these two interrelated concepts have been part of the history of most African nations does not necessarily translate to better life for these African nations and people.

Nkrumah makes a similar observation that the colonial system and structures evolved the means whereby the cultural policies were directed towards the satisfaction of their ends. That is the exploitation of the subject territories for the aggrandizement of the metropolitan countries. The major works of Nkrumah as a foremost theorist of Pan-African unity are concerned with colonialism and neo-colonialism on the Pan-African scale. Since independence was achieved before Pan-African unity, colonialism was replaced with neo-colonialism, the state of national political independence but real economic control. Nkrumah goes ahead to add "in the context of the new independence mounting in Africa, imperialism has begun, and will continue, to assume new forms and subtler disguises"¹². In *Towards Colonial Freedom*, Nkrumah stressed that the colonial power would not grant independence on 'a silver platter'. The essence of colonialism is economic exploitation. To protect their economic interests, the colonial powers are willing to fight. If they have granted political independence without a fight, it means that their economic interests have been preserved. Given the rational calculation of the colonial power, it means in fact that they considered 'independence' a less costly option than fighting. Since decolonization is not complete with the mere achievement of political independence but remained economically dependent in a neo-colonial state. No wonder then, Makumba asserts that tragically the attitude of the colonialist/imperialist met with phenomenal success, at least in its ability to make the locals lose confidence in themselves and in their culture¹³.

11 Motsoko Pheko, "Road to Pan-Africanism" in *The Sowetan*. November 15, 1999), 1.

12 Kwame Nkrumah, *Africa Must Unite* (London: Panaf Books, 1970), XVI.

13 Makumba, 111.

To effectively continue to benefit from newly politically independent African states, erstwhile colonial powers created states which were simply neo-colonial dependencies. And to run these states, freedom fighters that championed the fight for independence who took over leadership responsibilities were rather political amateurs. To complement the paucity of men they have on the ground, as emergent leaders, they became the collaborative vehicle of neo-colonial exploitation. In the same vein, Ogbunwezeh (a scholar in social ethics who has written profusely on the state of affairs of Africa) lends credence that colonialism compromised the trajectory of African socio-economic, geopolitical and even cultural evolution no doubt. And it represents a major pillar supporting the African predicament, when one considers its long, hidden tele-guidance of African destiny, which echoed strongly in neo-colonial waves during the cold war. Today, it daily loses validity as an exonerating punch bag for African failures. As African leadership continues to acquit itself terribly, colonialism no longer suffices as an excuse. As one African leadership after another fails in its primary responsibilities, reason and commonsense withdraws some of its patronage and validity from colonialism, as a major scaffold of blame for Africa's retrogress, since some other ex-colonies and colonized countries like India have continued to record and post rampaging advances in development¹⁴.

The complicity of many emergent African leaders in the early days of independence and even post independence era collaborating with erstwhile colonial powers and with the neo-colonial structures deeply entrenched it meant that de-colonial and Pan -African ideals were a far cry from reality. In spite of the role of African leaders in what became the story of development in many African nations, the place and import of the experiences of slavery and colonialism are immense and worth examining. Thus, one must appreciate the impact and the hangover packages of the experiences of slavery and colonialism and all the intrigues and manoeuvrings in granting independence on the emerging leaders so as not to unnecessarily absolve the perpetrators totally from culpability where there is. A scholar, Mene summarises the impact of slavery in these terms:

no group in history, not even the Jews suffered more than the Africans. Africa is the only continent that was subjected to the slave trade, both of the Arab and the Atlantic versions. The slave trade did incalculable damage to the cohesion, industrial and production capacities and the physical environment of African communities. This

14 Franklyn Ogbunwezeh, *African Poverty As Failure of Leadership*. A paper presented at the Afrikan Wissenschaft Tag, organized by the African Development Initiative, Frankfurt am Main, on 22nd October, 2005, 1-18.

was effected through spoliation, depopulation, promotion of constant warfare and indiscriminate slave raiding¹⁵.

Colonialism on its part engendered the loss of independence by the various peoples of Africa and in the process arrested the political development of Africa. On the economic front, colonialism consolidated the destruction of Africa's industrial and technological foundations and integrated the continent into the world capitalist system as a subordinate entity. The type of economic system which colonialism and capitalism produced in Africa was and is still characterised by monumental disarticulation, dependence, contradictions, ruthless pillaging and exploitation of the continent's economic resources, all of which combined to under develop Africa¹⁶. The thinking of most nationalists was that political independence meant an all-round development of the people of Africa. In fact, as Nkrumah told his followers, "seek ye first the political kingdom, and all else shall be added unto you". Indeed, the march of African nationalism seemed invincible. Africa, so it was thought, once freed from colonial rule, was destined for an era of unprecedented progress. African leaders even spoke of building new societies that might offer the world at large an inspiration. The circumstances seemed auspicious. Independence came in the midst of an economic boom. In the post-war era, world prices for African commodities- cash crops like cocoa and coffee and mineral products like copper- soared to new levels. Between 1945 and 1960 the economies of colonial Africa expanded by between 4 and 6 percent per annum. West African groundnut production doubled between 1947 and 1957; cotton production trebled. Tea production in southern Africa doubled, amongst other indices of economic growth and boom. The advent of independence also brought about a cultural revival as African music, literature and art expanded into new forms. The study of Africa ranging from politics, history, archaeology, sociology became serious discipline in universities around the world and on the global stage; African states excited the attention of the world's rival power blocs. The position that each newly independent country adopted in its relation with the West or the East was viewed as a matter of crucial importance¹⁷. In the period that followed this tangible decolonization of the control of borders, several attempts were made at attaining nationhood; that is, efforts were made at nation-building in the

15 Charles Mene, "Ake on the Obstacles to African's Development" in Andrew Efemini (ed.) *Ake and African Development: Selected Issues*. (Port Harcourt: Paragraphics Publishers, 2002), 46-47.

16 Charles Mene, 47.

17 Meredith, *The State of Africa*, 141-143.

erstwhile colonial states. But the first wave of impressive accomplishments in this regard in many African states soon gave way to pessimism and disorientation. The signs of hope and promise of many post-independence African states fizzled away due to many disputed reasons. Among such reasons is what Ogbunwezeh characterizes thus:

*almost all the Modern states in Africa today were built on political ontologies, oozing from this engineered political metaphysic. The people never dialogued their differences as a basis for federating. They never talked to each other about a political union. They woke up one morning, and saw themselves conscripted into geopolitical constructs they neither chose nor bargained for...*¹⁸

The idea here is that many emergent African states were rather conscripted together without the consent and will of the people to live together. Meredith's experience of the surge and enthusiasm that accompanied independence in the continent of Africa remains invaluable. While as a young reporter and the international correspondent on the *Times of Zambia* and as a research fellow at St Antony's College, Oxford; has documented his in-depth perspectives on modern Africa. In his work "The State of Africa: A History of Fifty Years of Independence" notes that "other kingdoms such as Asante in the Gold Coast (Ghana) and Loziland in Northern Rhodesia (Zambia) were merged into larger colonial units. Kingdoms that had been historically antagonistic to one another, such as Buganda and Bunyoro in Uganda, were linked into the same colony. In the Sahel, new territories were established across the great divide between the desert regions of the Sahara and the belt of tropical forests to the south-Sudan, Chad and Nigeria- throwing together Muslim and non-Muslim peoples in latent hostility"¹⁹. This has had phenomenal impact on the cohesion needed in fashioning out the way forward in their newly found states. In a similar vein, Keller opines that at independence, the first waves of African states to secure independence from European colonizers were bequeathed political institutions patterned on those of their former masters²⁰. There was great expectation among observers that these new African states would simply take the best institutions of western democracies and use them to form efficient, effective, and equitable models for their own societies. Not quite long, it became apparent that it was not easy to graft these institutions and patterns of behaviour onto Africa. One African state after the

18 Cf Ogbunwezeh Franklyn, *Africa: Ontology of Failed States*.

19 Meredith, 2.

20 Edmond J. Keller, "Decolonization, Independence and the Failure of Politics" in Phillis Martin & Patrick. O. Mabi (Eds.) *Africa*. (Bloomington: Indiana University Press, 1995), 166.

other began to reject these forms and to create hybrids of their own. In some places, dominant political parties became single party systems in the service of authoritarian civilian regimes. In others, competitive party systems were replaced by authoritarian military regimes. For example; Parti Democratique de Guinee (PDG) led by Ahmed Sekou Toure, Guinean leader, Bloc Democratique Senegalaise (BDS) led by Leopold Sedar Senghor and Movement National Congolais (MNC) led by its prime minister Lumumba and Hastings Banda of Malawi who ruled Malawi as his personal fiefdom for thirty years.

Meredith opines that many reasons were adduced for the justification of one-party system. He writes "new states facing so many challenges, it was said, needed strong governments which were best served by concentrating authority with a single, nation-wide party. Only a disciplined mass party, centrally directed, was an effective means to overcome tribal divisions, to inspire a sense of nationhood and to mobilise the population for economic development. Multi-party politics, it was argued, usually deteriorated into a competition between tribal blocs and alliances. Since opposition parties tended to rely on tribal groups for support, they undermined the cause of nation-building and weakened the efficiency of the state. They were thus a luxury which new states with limited resources could ill afford"²¹. Julius Nyerere was one of the most eloquent advocates of a one-party system. The British and American tradition of a two-party system is a reflection of the society from which it evolved. The existence of distinct classes and the struggle between them resulted in the growth of this system. In Africa, the Nationalist movements were fighting a battle for freedom from foreign domination, not from domination by any ruling class of our own. Once the foreign power- 'the other Party'- has been expelled, there is no ready-made division among the people. The Nationalist movements must inevitably form the firm governments of new states. Once a free Government is formed, its supreme task lies ahead- the building up of the country's economy. This, no less than the struggle against colonialism, calls for the maximum united effort by the whole country if it is to succeed. There can be no room for difference or division.

At independence, it appeared as if the energy needed to set development on its proper footing were rather totally expended in the struggle for independence. It appeared that the cultural identity and African personality at the base of self determination and destiny were almost in a state of jeopardy. It appeared that the negative aspects of race and ethnic

21 Meredith, *The State of Africa*, 167.

matrices had predominated most issues across the continent of Africa. In fact, those who have been competing for political power in Africa since 1960 are products of colonial system. This ruling class is made up of the elites of different ethnic groups and economic interests. When it fought against the colonialists, it came together under common grievances but it has continued to remain disunited as a result of the metaphysics of the conscription of most African states and the resulting distrust arising from such arrangement. Thus, Ekeh remarks that the bourgeoisie comprising of Africans who emerged from the European colonial rule of Africa lacked home grown basis for rule and so their legitimacy to rule remained weak largely because it was based on the legitimacy provided by the European colonial rulers of Africa²². It would seem that the struggle against the colonial system was not waged with the aim of changing it but to inherit it. The colonial state which the new African leaders took over was an oppressive, exploitative and omnipresent state. The logic of the colonial state was also to produce a ruling class which was weak and has had tried to re-enact the logic of the colonial legacy. In an interview with Kenneth Kaunda in April 2008, he states that “freedom comes from inside us - it is within ourselves”²³. Decolonization is not simply a legal process but also a cultural and social process which has only partially been achieved.

Pan-Africanism and Decolonisation: Nature and Historical Developments

Pan-Africanism can be said to signify a set of shared assumptions expressing the desire for the unity of all Africans whether on the continent or those in the Diaspora. The movement tends to view all Africans and descendants of Africans as belonging to a single “race” and sharing cultural unity. Pan-Africanism posits a sense of a shared historical fate for Africans everywhere in the world centred on the Atlantic trade in slaves, African slavery, and European imperialism. Cultural and intellectual manifestations of Pan-Africanism have been devoted to recovering or preserving African “traditions” and emphasizing the contributions of Africans and those in the Diaspora to the modern world. Pan-Africanists have invariably fought against racial discrimination and for the political rights of Africans and descendants of Africans, have tended to be anti-imperialist,

22 Peter P. Ekeh, “Colonialism and the Development of Citizenship in Africa: a study of ideologies of legitimization” in Onigun Otite (Ed.) *Themes in African Social and Political Thought*, 302.

23 Snow Whittess interview with Kenneth Kaunda in April 2008 preceding the writing of his essay titled “Why Did the Decolonization in Africa take place so rapidly Around the years of 1960’s?” sourced from <http://hubpages.com/hub> on October 02, 2010.

and often espoused a metaphorical or symbolic (if not literal) “return” to Africa. Thus, the effects of slavery and colonialism made Africans desire to establish a new identity as they wanted to unite Africans in a common cause; they wanted political and psychological liberation.

The modern conception of Pan-Africanism dates from at least the mid-nineteenth-century. The slogan, “Africa for the Africans,” popularized by Marcus Garvey’s (1887–1940) Declaration of Negro Rights in 1920, may have originated in West Africa, probably Sierra Leone, around the 1920s. The African-American Martin Delany (1812–1885), who developed his own re-emigration scheme, reported in 1861 the slogan after an expedition to Nigeria during 1859–1860 and Edward Wilmot Blyden (1832–1912) adopted it when he arrived in West Africa in 1850. Blyden, originally from St. Thomas, played a significant role in the emergence of Pan-Africanist ideas around the Atlantic through his public speeches and writings in Britain, and the United States, and proposed the existence of an “African personality” resembling contemporary European cultural nationalism. Blyden’s ideas informed the notion of race consciousness developed by W. E. B. DuBois (1868–1963) at the end of the nineteenth century.

The growth of Pan-African sentiments in the late nineteenth century can be seen as both a continuation of ethnic, and “pan-nationalist,” thinking and a reaction to the limits of emancipation for former slaves in the Diaspora and European colonial expansion in Africa. There are a number of reasons why black internationalism had particular resonance during this period. African contact with Europeans, the slave trade in Africa, and the widespread use of African slaves in the New World colonies were the most salient factors, leading first those in Diaspora and then many in Africa to envision the unity of the black “race.” At the same time, as abolitionist movement spread gradually around the Atlantic during the nineteenth century, Europeans increasingly viewed race as a biological and, thus, inherent difference rather than a cultural one. This, it could be argued that Pan Africanist ideas are linked to the contributions of African-Americans and European-educated Africans whose exposure to the metropolitan culture during the late 19th century had immense impact. No doubt these people were numerous and had varying perception of what Pan-African ideas mean; despite these differences, scholars agree on the important role that the African American intellectual W. E. B. DuBois played in developing the idea of Pan-Africanism and marshalling a transnational political movement around it. Indeed, DuBois contributed significant speeches to the proceedings of the Chicago Congress and the Pan-African 1900 conference. In his “Address to the Nations of the World”, DuBois declared:

*the problem of the twentieth century is the problem of the colour line, the question as to how far differences of race ... are going to be made, hereafter, the basis of denying to over half the world the right of sharing to their utmost ability the opportunities and privileges of modern civilization*²⁴.

Thus, Pan-Africanism, a uniquely cultural and spiritual movement for the promotion of negritude, assumed a political dimension in such extensive usage as popularised at pan African congresses by William Edward Burghards DuBois of U.S.A and Henry Sylvester Williams of Trinidad, both of African descent. As some historians have noted, the All-Africa People's Conference at Accra in 1957, attended by some 250 delegates, established the basic tenets of Pan-Africanism for decades to come: the attainment of political independence, assistance to national liberation movements, diplomatic unity between independent African states at the United Nations, and nonalignment. It is instructive to quickly note as Motsoko states that it was at the 5th Pan-African congress in 1945 held in Manchester that advanced Pan-Africanism and applied it to the decolonisation of the African continent politically²⁵.

These two concepts, Pan-Africanism and decolonization do however, overlap. While Pan-Africanism can be seen as authentically African movement, decolonization is not peculiarly African. In this regard, John Kufuor former president of Ghana in an address titled "Africa's Renaissance: Dream or Reality" presented at the launch of Thabo Mbeki Foundation states that "the story of Africa's renaissance in itself is not a new one. It is as old as Africa itself. Ever since the era slave trade followed by colonisation, Africa has tried at various levels to reinvent itself with varying degrees of success. There is ample evidence put up by our forebears throughout the slavery and the colonial era which bear testimony that Africans have always tried to assert themselves and break loose from bondage. A defining moment was reached about 50 years ago when almost all of Africa gained independence from colonial rule with the last historic and significant liberation being the collapse of apartheid in 1994". Cultural decolonization has a wider international perspective, covering all the countries labelled the third world. Its genesis took place once political independence had been acquired and when this independence had revealed that there were no real changes in the living conditions of the African population. It was not long before intellectuals like Chinweizu noticed that the colonial authorities had been replaced by corrupt governments, which merely reinforced

24 W. E. B Du Bois, *A Reader Edited by David Leavening Lewis*. (New York: Owl Books, 1995).

25 Motsoko, 1.

the situation of poverty and economic, political or social dependency. The feature is not a feature exclusive to African republics but it is present in many other areas such Latin America, Asia, etc²⁶. To overcome the above challenges, the search for African personality attracted nationalists or African elites trained in European traditions and who were at the fore front of the emergence of socio-political philosophies predicated upon basic values and principles of traditional African society. According to Keller, Africa's quest to maintain territorial integrity, engage in constant struggle to develop her society, and manage or control political conflict; Pan-African ideology emerged as a common instrument in manipulating political behaviour as well as for organizing society in the 1970s and 1980s.

A Panoramic Overview of Selected Pan-African and Decolonization Movements

Keller in his work "Decolonization, Independence and the Failure of Politics"²⁷ did an incisive analysis of the background, nature of decolonization and the various patterns it assumed in each of the colonial context and question of politics in Africa.

The transfer of power in British colonies was a gradualist approach. But, with the popular wind of change speech of Macmillan in 1960, there was a dramatic change as the growing national consciousness was a driving force of decolonization process. Sometimes, the presence of white settlers in some of these colonies played a significant impact on the character of the process itself. Where there were white settlers the nature of the process had a tint of violence. In these areas, the idea of government to be formed was that of partnership tended towards white dominance and black subordination. For example, in colonies like Algeria, Angola, Mozambique, Guinea Bissau, Kenya, Zaire, Namibia and Zimbabwe there were records of violence because of white settlers' interests in relation to weather, and fertile highlands amongst other matters. Settlers' interests were of little consequences in areas without substantial white population, so the process of decolonization was not as violent as in the above examples. The idea is that where there were no significant settlers, the colonizing powers looked more favourably on the notion of self-government by Africans. The case of Gold Coast (Ghana) clearly demonstrates the point. The cases of Nigeria, Uganda and Cameroon bear similar testimonies like that of Ghana.

26 Chinweizu, *The West and The Rest of Us* (Lagos: Nok Publishers, 1978)

27 Edmond J. Keller, 168.

French colonies in Africa, with the exception of Algeria, were not characterized by substantial European settlement. In Algeria, the nationalists were able to wage a determined guerrilla campaign that forced France in 1962 to abandon its plan to make Algeria its most prized overseas possession. In other francophone Africa, the pattern of decolonization was different; thus, independence became possible through the use of referendum in territories of West and Equatorial Africa in 1958. On September 28, 1958, a referendum was held in which African colonies were asked to vote on whether they wanted to remain part of the French community. It was felt that most colonies, recognising their political weakness and economic vulnerability, would accept to remain French. Guinea alone voted for independence at that time. Only two years later, the other colonies revisit their decisions and were thus granted independence. There was no need for constitutional conventions as had been the case in Anglophone Africa since francophone African nationalists had participated and quite familiar with the French brand of politics and governance.

The pattern of decolonization in regions occupied by Belgium was characterized by white settler involvement. Africans were only involved in politics through their association with European political groups that had branches in the colony and via ethnic associations. Pragmatic paternalism informed the colonial rationale of Belgium claiming that it dominated Africans only to serve them better. The colonial welfare state was supported by a 'Platonic Trinity', which included the colonial bureaucracy (controlling the social behaviour of Africans), large foreign economic concerns (employing Africans to do menial jobs) and the Catholic Church (socializing and educating Africans to accept the subordination). Influenced by the wind of change in other parts of the continent, the demand by Africans could not be ignored. Given the pressures, a conference to discuss the possibility of independence was held in Brussels in January 1960 and six months later, in spite of European settler protest, the independent state of Congo was born. In the same vein, within the next two years, Belgium was forced to abandon its colonial experiments in Rwanda and Burundi.

As they set out to achieve their goals of economic development and socio-cultural progress, emergent African leaders chatted and settled on a sundry of blueprints for the future. Thus, we shall now examine some emergent socio-political ideas which were directed to reposition the lost African values, shared ideals and customs that unite the Africans and the overall future of the continent. Some of them include:

I. **Negritude:** sets out to undertake a project of rehabilitation of indigenous cultural manifestations. In an attempt to show the peculiarity of the

African and African culture from the western culture, Senghor chronicles the African mindset in these words: the life surge of the African, his self abandonment, to the other is thus actuated with reason. But here reason is not the eye-reason of the European; it is the reason-by-embrace which shares more the nature of logos than ratio. Negritude refers to basically to a black consciousness which asserted the unique contributions, values and characteristics of black people and their civilisation. It served as an intellectual precursor to nationalism. Through this philosophical configuration, Senghor sought to develop ideas about an African road to socialism; reworking European socialism into an African idiom, emphasizing the importance of African communal traditions²⁸.

II. African Socialism (Consciencism): for Nkrumah, the idea of egalitarianism remains as the core of his socialist reconstruction. He sees each man as an end and not as a means in himself and thus there is the guarantee of equal opportunities for man's development. In his terms; what we need is not to recapture the structure of the traditional African society but its spirit, for the spirit of communalism is crystallized in its humanism and in its reconciliation of individual advancement with group welfare²⁹. Meredith supports the idea that most governments opted for the umbrella of African socialism, believing that it held the potential for fast growth after the years of exploitation by Western capitalists. For Nkrumah, socialism is the only pattern that can within the shortest possible time bring the good life to the people. In contemporary African society however, that has become quite complex, it remains to be relevant in a pluralist society where there are numerous communities with different outlooks about life. In this regard Ekennia has this to say; the encounter of African traditional society with Islam, Christianity, and western civilisation created tensions and conflicts in the traditional system... the modern African communities are not in any way identical with traditional communities. Consequently any realistic modern theory for Africa cannot neglect the forces of pluralism and modern criteria of justification of it is to be rational and authentic. Those who claim that a rational moral theory can be proposed to modern Africa by neglecting the reality of its diversities and pluralistic nature and projecting a formal common moral attitude to modern Africa have sold rationality for a dead ideology of the Africa of the 1960s³⁰.

28 Meredith, 145.

29 Kwame Nkrumah, "African Socialism Revisited" in *Africa National and Social Revolutions* (Prague: Peace and Socialism Publications, 1967), 89.

30 Justin Ekennia, "African Communalism and Political Rationality: A Critique" in *Africa: Philosophy and Public Affairs*, ed. Obi Oguejiofor. (Enugu: Delta Publications, 1998), 348-365.

III. **Ujamaa:** Julius Nyerere advanced his form of African socialism with a human face and referred to his form of socialism as *Ujamaa* meaning familyhood or brotherhood. For him, the foundation and objective of African socialism is the extended family. The true African socialist... regards all men as his brethren – as members of his ever – extending family³¹. Nyerere sees in traditional African society as having high sense of familyhood with strong features of communalism and humanism. *Ujamaa* then or familyhood describes African socialism. It is opposed to capitalism, which seeks to build a happy society on the basis of exploitation of man by man; and it is equally opposed to doctrinaire socialism which seeks to build its happy society on a philosophy of inevitable conflict between man and man³².

According to Nyerere, the idea of socialism has its foundation in the principle of human equality, which equality has to be applied to the different sectors of society, namely, economic, social, and political – he is an equality of benefits³³. No wonder then, Njoku writes that the principle of equality is a determinant principle of every democracy properly so-called. Democracy is, therefore, at the root of *Ujamaa* socialism, since it is itself a democratic system. Nyerere argues that the people's equality must be reflected in the political organization; everyone must be an equal participant in the government of the society. It is the right to equality in democracy that gives the people the right to choose their own representatives and legislators, which assures them of political suffrages. Actually, it is the will of the people that gives meaning to democracy³⁴. The prospect of such a normative recommendation for the contemporary society remains to be seen; hence, Nyerere's appeal to familyhood is more of a utopian ideal. Whichever way one examines Nyerere, true Pan-Africanism leads to Pan-Humanism, for *Ujamaa* dictates that the sense of familyhood be extended universally to all. Both forms of African socialism as developed by Nkrumah and Nyerere were predicated on the commonly held claim that African societies traditionally included many indigenous aspects of socialism. Such involve the communal ownership of land, egalitarian character of village life, collective decision making, and extensive networks of social obligation.

IV. **Violent Resistance:** this movement was championed by Frantz Fanon, a black psychotherapist and a second war veteran fighting in the

31 Julius Nyerere, *Freedom and Unity* (Nairobi: Oxford University Press, 1973), 170.

32 Main issues discussed in his *Ujamaa*, *Essays on Socialism*. (Oxford: Oxford University Press, 1968).

33 Julius, 79.

34 F.O.C. Njoku, 251.

French army. He believed that violent revolution was necessary to throw off the hold of colonial past in order to attain true socialism. Fanon was very critical of the European demeaning conception of the Negro and of the black person's attempt to find refuge in white personality, which he understood, was the fantasy of the negritude movement despite its positive value to free native intellectuals from dependence on metropolitan culture. Fanon sees the return of violence for violence as a refusal to be treated as animals, and the only way to recapture one's humanity from the hands of the oppressor. In the beginning of his work, decolonization is always a violent phenomenon because it is the meeting of two forces opposed to each other by their very nature, forces which, in fact, owe their originality to that sort of substantification which results from and is nourished by the situation in the colonies. Makumba warns that Fanon should not be read as advocating violence for its own sake for as Fanon himself notes after delaying the writing of his book *Black Skin, White Masks*. His words "this book should have been written three years ago... but these truths were a fire in me then. Now I can tell them without being burnt. These truths do not have to be hurled in men's faces. They are not intended to ignite fervour, I do not trust fervour"³⁵. A situation where there is identity crisis, the only true liberation of the coloured person as he understood it was the liberation of the self from the self. That is, the liberation from the desire by the black to become white. This is the context in which the understanding of Fanon's violence should be read; violence as bringing the colonised person from a situation of alienation to the discovery of the true self – the restoration of things to their proper places³⁶.

The various nationalists that championed these platforms upon which to base the definition of an African identity and hence development of their various nations were hardly successful as these visions of theirs were too ambitious as they lacked discipline and restraint in the handling of these ideals and which ultimately landed them in confused strife. The haste and anxiety with which these emerging nationalists went about championing these ideals that were not thoroughly and deeply thought out were partly responsible for the failure too. No wonder then, much of the commitment needed to transform these visions into action and reality were met with mere lip service and consequently their inability to give the pragmatic dimension to these ideas and ideals.

35 Frantz Fanon, *Black Skin, White Masks*. Translated by Charles L. Markmann. (New York: Grove Press, Inc. 1967), 9.

36 Frantz, 12

Of these selected Pan-African movements; the need to address the true nature of the encounter in history that defines the contemporary African cut in-between two or more worlds remains unattended to; in other words, the promotion of African traditions and culture should be alive to the value of remaining open to world culture.

More than that, some scholars are of the view that these various approaches are outdated and have lost touch with relevance. Such scholars like Ramirez writes that concepts like negritude and Pan-Africanism have lost their relevance, while cultural decolonization has also been affected by the deep crisis in the Marxist approaches upon which it rested³⁷. And for Soyinka, most of these ideological approaches have simply served to offer a simplistic and distorted image of Africa; an image in which the supposed unity of the whole continent was given primacy over its diversity³⁸. In the considered view of these authors, the replacement of the Organisation of African Unity (OAU) by the African Union (AU) and the emergence of NEPAD with the African Renaissance essayed by Cheikh Anta Diop in series as "Towards an African Renaissance: essays in Culture and Development 1946-1960" championed by Thabo Mbeki were platforms that were geared towards the reinvigoration of the African spirit, African identity, and African values in developmental discourse within the scheme of globalisation. The elements of this idea include social cohesion, democracy, good governance, economic rebuilding and growth and the establishment of Africa as a significant player in global affairs.

Africa in the Context of Globalization: AU and NEPAD

The nature of modern African states makes it necessary for a proper evaluation and critical assessment of the various attempts to salvage the problems facing it. At the core of such evaluation is the place of the continent of Africa in a fast globalizing world. In fact, the encounter and interaction of the African continent with the Western world and currently the deepening and growing relations with China follows that Africa not only have the Western culture to grapple with but with a cacophony of cultures. Caught in the vortex of globalization, the continent of Africa faces the threat of marginalization and she cannot but grapple with the realities of the contemporary world. To find relevance therefore; there is need to engage in

37 Paula Garcia Ramirez, "Cultural Decolonization as an African Literary Movement: The Case of Ngugi Wa Thiongo" *Jean Universidad de Jaen*, (2007): 4-5.

38 Soyinka, Wole, "Neo-Tarzanism: Poetics of Pseudo-Tradition". *Transition*, 48, (1975): 38-44.

what Gyekye perceives as the critical analysis, interpretation, and assessment of the changes that traditional values and ideas are going through in response to the pressures, internal and external, weighing heavily on them through the ethos of contemporary life³⁹. Africa is constantly torn between being part of a world that is fast moving towards globalization, and the need to set her own agenda so that she is not hoodwinked again at a time the wounds caused by the blows of the heinous events of the previous century are just healing. Thus, with the benefit of hindsight that economic liberalism must go hand in hand with political liberalism; multi-party systems emerging to operate constitutional governments with better understanding of the international scene in view of better life for the people; African leaders in the contemporary time reviewed the charter of OAU at a meeting in 1999 and established AU to accelerate the process of integration and enable Africa play its role in a fast globalising world while attending to multifaceted social, economic and political issues⁴⁰ as a disunited Africa faces a greater risk of being obliterated.

African unity has been stressed as one fundamental principle upon which the future of the continent is dependent. Consequently, there have been concerted efforts to address the needed socio-political and economic challenges militating against the authentic unity of the continent to make for genuine interaction and participation of the continent of Africa and Africans on the global stage. This has far reaching implications for the scientific and technological, educational spheres that are needed to guarantee the preparedness of the continent to compete on the global stage. Efforts to eradicate poverty, get African countries integrated in the global scheme in a beneficial manner and endeavour to empower women are among the ideals African leaders in the contemporary era are poised to transform the continent. Such is the vision of the New Partnership for Africa's Development (NEPAD) as the new onslaught to undo the crises on the continent of Africa and the adoption of Africa Peer Review Mechanism (APRM) as the political anchor for the sustenance of good governance and democracy in Africa⁴¹. With the values of modern technology and information dissemination, the visionaries of these aspirations, dreams and ideals must not allow history to repeat itself as once again, history and posterity present themselves for African leaders to demonstrate that indeed there is a truism in the saying that 'once beaten twice shy'. If Africa and Africans lost

39 Gyekye, "African Philosophy" in *The Cambridge Dictionary of Philosophy*, 12.

40 John Kufuor, "Africa's Renaissance: Dream or Reality", an Address presented at the launch of Thabo Mbeki's Foundation in South Africa, September 20, 2011.

41 John Kufuor, 2011.

so much in the past, the new opportunities and policies developed and sung everywhere across the continent should translate from the realm of speeches to the realm of pragmatism so that the interests of the people and continent remain uppermost in all transactions as evidence of a truly Pan-African and decolonised continent and people.

Conclusion

The wisdom of united we stand, divided we fall cannot be eloquently louder than Pan-Africanism with its clarion call of the African to realize his identity and personality not to be eternally lost courtesy of slavery, colonialism, neo-colonialism and of course, globalisation. Pan-Africanism and decolonization celebrated African identity and personality and were able to usher political independence. Though colonialism has gone; political independence has been experienced; Africa is yet to experience decolonization in other important spheres and so critical steps need to be taken so that Africans can live meaningfully in the global context of today.

The question of development has remained very central and germane in understanding contemporary Africa especially from the perspective of the readiness of today's leaders and the commitment of followers in bringing about the development of the African people in general. In contemporary Africa, media reports focus on generalities rather than on specifics; thus, giving the impression that things were rather better under colonial system or rather that things have not so much changed. In fact, the situation seems quite embarrassing when one hears in some quarters that a number of states in Africa should be leased to some corporations to manage for some time before finally handing over the management of such states as things would be better. The idea here underscores the point that the task of fixing Africa is Africa's and for Africans. Thus, Africans must be more critical of their place and interest in global interactions with reference to issues of manpower and technology transfer/development.

Thus, issues of respect for life, economic security are to be at the forefront of governments across the African continent so as to check the high spate of brain drain or better put, educational and economic migrations; and poor media reportage be checked in an urgent manner by providing and making functional medium that is representative of the African viewpoint that has the spread and reach of the Western media. These are critical issues of respect for life, security and economic well being of citizens amongst others; when taken care of, the drive to assert African identity

will not remain as a historical exercise alone but will become a thing of pride to the young Africans on whose hands the future and survival of the continent lies. At the practical level, the Pan-African and decolonial movements leave a lot to be desired, for the question still remains; how independent is the independence that most African nations gained at a time in history? Political and economic dependency has increased and the corruption of the governing elites has consolidated the conditions of miserable poverty of the population, creating social phenomena of enormous importance.

It is indeed true that many African governments led by individuals who wished to wield power rather than to serve their people descended into the maelstrom of neo-colonial simulation such as the Congolese experienced under Mobutu, Ugandians under Idi Amin, and a host of other military dictators across the continent of Africa.

The Pan-African and decolonial movements have acted and should continue to be acting as transforming tools in revealing the basic truth about the relationship between Africa and the rest of the world whereby the full and total control of the financial support for, and the commercial exploitation of, African resources has never been in the hands of Africans. When issues of corruption and improper disbursement of revenue are deliberated upon, it is not often mentioned that the core of the formal and informal structures of African economies are moulded and controlled by outside forces. Such undercurrents are to be challenged and it is in the spirit of true Pan-Africanism and decolonization that Africa's response to globalisation must be one that puts the people's interest first beyond other considerations and this must be matched with unwavering commitment. But to be honest, efforts undertaken with prominence in Africa frequently are more self-serving critiques or unabashed acceptances and more rhetoric than resolves. Until the politics is got right and correct in Africa, the socio-economic, educational and religious life in Africa will continue to be very low and discouraging. Therefore, the renewed determination and momentum shown by emerging leaders in contemporary Africa through the founding of African Union to replace OAU, the NEPAD and its review mechanism must translate into action and real life betterment for the people of Africa, the interests of the people and continent cannot again be betrayed in a truly Pan-African and decolonial Africa.

BIBLIOGRAPHY

- Alli, Wariz, "China – African Relations and the Increasing Competition for Access to Africa's Natural Resources." *KADA: Journal of Liberal Arts*. Vol.1, No.1 (2007), 1-7.
- Bakpetu, Thompson. *Africa and Unity: The Evolution of Pan-Africanism*. London: Longman Publishers, 2008.
- Barrett Lindsay. 2007. Africa and The Information Age: Where is the Good News? *Daily Sun*, August 23, 2007.
- Efemini O. Andrew ed. *Ake and African Development: Selected Issues*. Port Harcourt: Paragraphics, 2002.
- Fanon, Frantz. *Black Skin, White Masks*, trans. Charles Lam Markmann, New York: Grove Press, Inc., 1967.
- Fanon, Frantz. *The Wretched of the Earth*, trans. Constance Farrington, London: Penguin Books, 1967.
- Gbenga Fasiku. "African Philosophy and the Method of Ordinary Language Philosophy" *Journal of Pan African Studies*. Vol.2, No.3, (2008), 100-116.
- Henriot, Peter. Globalization: Implications For Africa. *Jesuit Centre for Theological Reflection*. Lusaka, 12 January 1998.
- Makumba M. Maurice. *Introduction to African Philosophy: Past and Present*. Nairobi; Paulines Publications Africa, 2007.
- Martin Phillis & Mabi Patrick (Eds.). *Africa*. Third Edition. Bloomington: Indiana University Press, 1995.
- Mbonjo, Moukoko Pierre. *The Political Thought of Kwame Nkrumah: A Comprehensive Presentation*. Lagos: University of Lagos Press. 1998.
- Meredith, Martin. *The State of Africa: A History of Fifty Years of Independence*. London: The Free Press, 2006.
- Njoku, Francis O.C., *Essays in African Philosophy, Thought & Theology*. Owerri: Clar-etian Institute of Philosophy Publications, 2002.
- Nkrumah, Kwameh. *Towards Colonial Freedom*. London: Panaf Books. 1962.
- Nwoko, Matthew. *Basic World Political Theories*. 2nd edition by F.O.C. Njoku. Enugu: Snaap Press Nig Ltd, 2006.
- Obi, Oguejiofor, ed. *Africa: Philosophy and Public Affairs*. Enugu: Delta Publications, 1998.
- Ogbunwezeh, Franklyn. *African Poverty As Failure of Leadership*. A paper presented at at the Afrikan Wissenschaft Tag, organized by the African Development Initiative, Frankfurt am Main, on the 22nd October, 2005.
- Ogbunwezeh, Franklyn. *Africa: The Ontology of Failed States* sourced from <http://www.dawodu.com/ogbunwezeh1.htm> (accessed Oct, 02, 2010).
- Otite, Onigu (ed.). *Themes in African Social and Political Thought*. Ibadan: Fourth Dimension Publishers. 1978.
- "Pan-Africanism - Origins And Development Of Pan-africanism, Transnational Pan-africanism, Pan-africanism In The Early Twentieth Century" - *Africans*,

- Pan, Political, Africanism, Cultural, and African* <http://science.jrank.org/pages/7943/Pan-Africanism.html#ixzz0vou2c8V5> (accessed Oct. 02, 2010).
- Ramirez, Paula Garcia. "Cultural Decolonization as an African Literary Movement: The Case of Ngugi Wa Thiong'o" *Jean: Universidad de Jaen*, 2007: 23-31.
- Soyinka, Wole. *Myth, Literature and the African World*. Cambridge University Press, 1976.
- Whitess Snow. "Why Did the Decolonisation in Africa take place so Rapidly Around the Years of 1960's"? <http://hubpages.com/hub>.(accessed Oct. 02, 2010).
- Wilmot, Patrick F. *In Search of Nationhood: The Theory and Practice of Nationalism in Africa*. Ibadan: Lantern Books. 1979.
- Wiredu, Kwasi. ed. *A Companion to African Philosophy*. Malden: Blackwell Publishers, 2004.

France-Afrique Model: A Declining Relationship

Kieran UCHEHARA*

Abstract

France has started to move away from the France-Afrique model. France's new Africa policy has received mixed reviews from the uncertain Africans as the country has started to move away from the France-Afrique model. While some in Africa appear to have accepted the outlines of the new policy, others have expressed misgivings concerning the replacement of the familiar with the unfamiliar-and some have even pushed away. This has been taking place while the French themselves feel bound to make their own adjustments in both tone and substance, in the meantime continuing to refine their policies and their subsequent implementation with a few notable stumbles along the way.

Keywords: *France, Francophone Africa, France-Francophone Relations, French Post-Colonial Policy, French New Africa policy*

Fransa-Afrika Modeli: Azalan İlişkiler

Özet

Fransa, Fransa-Afrika modelinden uzaklaşmaya başladı ve bu uzaklaşmayı takip eden süreçte Fransa'nın yeni Afrika politikası Afrikalılardan değişik tepkiler almaya başladı. Bazı Afrikalılar değişen politikanın genel çizgilerini benimserlerken, bazıları bilinenin bilinmeyen ile yer değiştirmesine-bilinenin uzaklaştırılmasına dair korkularını dile getirmeye başladılar. Tüm bu gelişmeler Fransızların kendilerini yapmaya mecbur hissettikleri özde ve sözde değişiklikleri yapmaya çalışırken ve gelecek politika ayarlamaları uygulamalarını-tökezleyerek de olsa devam ettirirken meydana gelmekteydi.

Anahtar Kelimeler: *Fransa, Frankofon Afrika, Fransa-Frankofon İlişkileri, Fransa'nın Sömürge sonrası Politikası, Fransa'nın Yeni Afrika Politikası*

* Asist. Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, kieran.uchehara@hku.edu.tr

Introduction

The purpose of this paper is, therefore, to explore French's new Africa policy, one that governed France's relations with sub-Saharan Africa for most of the 20th century. Former Ivory Coast President Houphouet-Boigny coined the phrase 'France-Afrique' to describe the complex web of economic, military, political, social, and cultural ties that linked France with its former colonies and, to a lesser extent, the non-francophone Africa. These ties were built over decades of colonial rule that persisted to the 1960s, providing a mutually beneficial environment for both sides as the Africans benefitted from French protection, including military support and the so-called 'foreign aid' in many other aspects.

From the colonial era to date, the continent of Africa has been deeply influenced by the French in terms of culture and tradition. Some figures even worked in high positions in France. For example, Houphouet-Boigny served in the French government and the Senegalese President, Senghor, rose to the very pinnacle of the French society with his admission to the *academie Francaise*.¹ The African elite and their children studied-and they still do-in France, with the ever-expanding 'francophonie' movement ensuring that they remained part of France's global network. At the other end of the scale, tens of thousands of African colonial troops fought for France during the World Wars and other conflicts, and the veterans still receive pensions for their service to France.² Under the tutelage of succession by President Houphouet-Boigny at the French Presidency, the France-Afrique relation operated well for decades. However, while the advantages of these ties allowed that model to endure for decades, its saliency has weakened as the colonial era grows more distant. This is because the political and economic costs to France backstopping former colonies are harder to sustain. Based on this, while modernizing and normalizing relations with Africa, France is likely to lose her influence in Africa in the long-run.

The End of the 20th Century

Towards the end of the 20th century, the France-Afrique as an effective model began having troubles to adjust to a changing global landscape. Obviously, certain factors are directly or indirectly responsible for the future of France in sub-Saharan Africa. To start with, the old pattern of rela-

1 Tony Chafer, 'Franco-African Relations: No Longer so Exceptional?', *African Affairs*, 2002b, p. 101: 346.

2 Ibid.

tions between France and Africa is no longer understood by the new generations of African people or-for that matter-by public opinion in France. This happens because of the shrinking population of older generations on both sides; the younger generation lack knowledge and experience of the France-Afrique, and are less reflexively inclined to view the relations through that optic. It was the end of the 20th century that Africans began to lose their tendency to look at France as their model. In short, France-Afrique began falling victim as a result of the effects of globalization.

On the other hand, the cost of maintaining relations based on the France-Afrique philosophy is becoming less commensurate with its returns, both in the light of political and economic conditions. France shifted to an all-volunteer military system in 2001, which immediately increased the cost of sustaining a global military presence. As a result, it moved from a strategy of direct intervention to one which favors African-owned processes and indirect assistance instead, eschewing unilateral intervention in the internal affairs of African countries while also retaining agreements previously concluded to defend them from external aggression. Added to the pressure is the European Union (EU) requirements that limit deficit spending, and the country's traditionally generous safety net and an aging population that strains finances. Parallel to these are the booming and resource-hungry economies elsewhere raising the cost of commercial transactions, thus threatening French privilege in Africa. Cost-cutting at home and abroad, naturally, has become a priority for maintaining the qualitative and quantitative investment of the France-Afrique becoming harder to accomplish.

In the recent past, France has caused mischief across the continent; Jacques Chirac's government was aware of the the France-Afrique's stagnation, yet disinclined to do much about it while trying conversely to preserve the same facade. Acting in old style, Chirac-to some embarrassment-gave in to a questionable process with no constitutional arrangements in Togo that led to President Gnassingbe Eyadema's son, Faure Gnassingbe, who wanted to take power in 2005 upon his father's death.³

Again, during the Rwanda's genocide which saw about 800,000 Tutsis slaughtered by the Hutus armed forces, Paris made no secret of where its loyalties lay.⁴ The French military flew in ammunition for the government

3 Lanre Akinola, 'Death of Eyadema: Way Forward For Togolese People', <http://www.socialistnigeria.org/paper/2005/march/10.html>, (accessed: February 5, 2005).

4 Johan Arne, Vetlesen, 'Genocide: A Case for the Responsibility of the Bystander', *Journal of Peace Research*, Vol. 38, No. 4, 2000, p. 519-532.

forces and, a good number of Hutu officials were allowed to travel to Paris, including Jean-Bosco Barayagwiza, who was later convicted of genocide by the international tribunal, for meetings with the President, François Mitterrand and the French prime minister. Even as the mass graves filled across Rwanda, Paris engineered the delivery of millions of dollars' worth of weapons to the Hutu regime from Egypt and South Africa.⁵

In 1998, a French parliamentary investigation rejected these accusations but admitted that the late President, François Mitterrand and the then centre-right government in France had been blinded by the supposed French interests in the region into siding with radical, and eventually murderous, Hutu groups.⁶

Africa has traditionally been considered such a special case in Paris that France's policy is run out of the presidency. France's president did not deny what had happened, but took a view no less racist: 'In such countries, genocide is not too important'.⁷

Gérard Prunier, a French historian who advised the French government during the later stages of its intervention in Rwanda, characterised Paris's view of its former African colonies not as foreign countries but as 'part of the family'. Paris's African 'back yard', he wrote in a history of the Rwandan genocide in which he made clear his disaffection with French support for the Hutu regime—remains its back yard because all the chicks cackle in French. There is a high degree of symbiosis between French and Francophone African political elites. It is a mixture of many things: old memories, shared material interests, delusions of grandeur, gossip, sexual peccadilloes'.⁸

He added:

'The arch-enemy in this cosy relationship, the hissing snake in the Garden of Eden, is the 'Anglo-Saxon'. Prunier argued that the French govern-

5 'Chris, McGreal, 'France's Shame?', *The Guardian*, <http://www.guardian.co.uk/world/2007/jan/11/rwanda.insideafrica> Thursday 11 January 2007, (accessed: Thursday 11, 2007); John, Lichfield, 'Sarkozy Admits France's Role in Rwandan Genocide', Paris, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/sarkozy-admits-frances-role-in-rwanda-genocide-1911272.html>, Friday 26 February 2010, (accessed: February 26, 2010).

6 Peter, Uvin, 'Aiding Violence: The Development Enterprise in Rwanda', West Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1998, p. 87-96.

7 Gérard Prunier, 'The Rwanda Crisis (1959-1994) History of a Genocide, Londres/Hurst, New-York / Columbia University Press, 1995, p. 326; Gérard Prunier, 'Traduction Française Publiée Aux Editions Dagorno, Paris, Sous Le Titre Rwanda: Histoire D'un Génocide en 1997', Pour des raisons de copyright le titre a ensuite été changé en janvier 1998 en Rwanda: le génocide.

8 Taylor, B. Seybolt, 'Humanitarian Military Intervention: The Conditions For Success and Failure', Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 46-96.

ments viewed 'the whole world as a cultural, political and economic battlefield between France and the Anglo-Saxons... It is the main reason-and practically the only one-why Paris intervened so quickly and so deeply in the growing Rwandan crisis' (Prunier, 1995, p. 326; Prunier, 1998).⁹

However, Sarkozy admitted that French 'errors' had contributed to the Rwandan genocide which killed an estimated 800,000 people in 1994. But he did not formally apologise nor did he accept the allegations that France had played an active role in training and armed the Hutu militias and troops who led the massacres of the Tutsis and moderate Hutus.¹⁰

But he suggested that the entire international community—and France in particular—should accept that its response was culpably weak.¹¹ Sarkozy spoke of the cumulative guilt of the international community, the implication was clear. France was—for the first time—admitting that its own actions had contributed to the calamity.

Previously France has always insisted that it could not have foreseen the genocide and that the intervention of its troops helped to save many Hutu and Tutsi lives. However, Sarkozy's visit to Kigali, and a joint press conference with the Rwandan President, Paul Kagame, were the most dramatic symbols of efforts to repair relations. Diplomatic ties were restored three years after they were severed amid mutual recriminations and allegations.

Similarly, Sarkozy's early success at helping to liberate the Bulgarian medical workers long detained in Libya on dubious charges was another example of such chaos.¹² Another more recent incident, namely, was the Zoe's Ark 'rescue' mission of Darfur children. The revised Africa policy Sarkozy announced after rising to power in May 2007, is now taking shape. In the past, the French government would tacitly or openly tolerate-even support-some of these activities. Now, with a more spontaneous social media and the weakened cover afforded by a deteriorating France-Afrique, these become problems, if not major scandals, that must be addressed in a less sheltered environment. Sarkozy, accordingly, wrought change to the

9 Gérard Prunier, 'The Rwanda Crisis (1959-1994) History of a Genocide', Londres/Hurst, New-York/ Columbia University Press, 1995, p. 326.

10 Gérard, Prunier, 'Traduction Française Publiée Aux Editions Dagorno, Paris, Sous Le Titre Rwanda: Histoire D'un Génocide en 1997', Pour des raisons de copyright le titre a ensuite été changé en janvier 1998 en Rwanda: le génocide.

11 Andrew Wallis, 'France Must Answer for Its Actions in Rwanda', <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/aug/07/rwanda.france>, (accessed: March 25 2012).

12 Tito Drago, 'Spain Defends Pilots in Child Abduction Row', Inter Press Service, Pan-African News Wire, Johannesburg, 30 October 2007.

Africa account; his basic approach has been to try to clean the slates, rid relations of the colonial era hangover, and conduct more 'normal and business-like' relations with the African nations. He is quick to attribute events and activities before his presidency to 'past French governments', constantly emphasising that he represents a new era. In fact, he did away with the the France-Afrique policy-at least on paper. The France-Afrique position no longer officially exists under Sarkozy's administration, although he may have Africa advisors who, functionally, report directly to him.¹³

The New Africa Policy

France has close relations with its former African colonies, and would like to prevent a spread of conflict and destabilisation of the region. France received requests from its former African colony, Mali, to intervene in its domestic conflict.¹⁴ Mali's calls were answered with a swift and affirmative response, and France found itself intervening in Africa once again, having been involved in conflicts in Libya and the Ivory Coast in 2011.¹⁵ On 12 October 2012 the United Nations Security Council unanimously, under Chapter VII of the UN Charter passed a French resolution to assist the army of Mali in combating the Islamist militants.¹⁶ This seemed to be at odds with typical French post-colonial policy, especially given that the French have three military bases in the region.

Africa is a region where France has had the deepest impact and operated for the longest period of time. Former president Charles de Gaulle and successive governments have all seen Africa as a 'forward base' to support France's leadership, regard maintaining France's special interests in French-speaking African countries as a core of African policy. Moreover, France's direct economic interests in Mali cannot be underestimated. That's why President François Hollande, who has 'the least interest in Africa', reversed his low-key image and decided to actively intervene in the continent.

13 'France Debates the Need to Move Beyond its Traditional Spheres of Influence', *The Economist*, 13 December 2006.

14 14 Bresler Ines, 'Mali: Why France is Fighting for West Africa', <http://www.theforeign-report.com/2013/02/06/mali-why-france-is-fighting-for-west-africa/>, (accessed: February 6 2013).

15 'International Condemnation for Mali Coup-Africa', *Al Jazeera International*, 4 October 2011.

16 Bradley Klapper, 'US Cuts off Aid to Mali's Government after Coup', *Associated Press*, 26 March 2012; 'Mali Awaits Next Step after President, Coup Leader Resign', *The Daily Star*, 10 April 2012; 'Mali Separatists Send Group to Talk to Protestors', *Voice of America*, May 15 2012.

Of course, France's involvement in Mali is still a risky business. One of the drawbacks of this action is that it brings back memories of the 'African gendarmerie'—France's colonial status. Although France explained its move as a request from the current government, the same request from the president of the Central African Republic, which also faced an offensive from rebels, failed to get help due to France's own interests.

In May 2007, Sarkozy announced a new policy based on transparency, accountability, calculation of interests, and a dialogue among equals. He also sought to strip relations of what he viewed as 'sentimental and historical relics of the colonial era' which had stifled relations and fostered an unhealthy cycle of dependency and paternalism. Sarkozy also wants a fundamental rethinking of the French policy toward Africa. Development aid is now linked to good governance, and not based on historical affiliations, implying that French engagement should go beyond francophone West Africa. In parallel, France is seeking to 'Europeanise' the responsibility for Africa, arguing that the entire continent is a vital challenge for the whole of Europe. In the light of such thinking, the recent EU mission in Chad was a first success while staying in line with the idea to link future deployments of the French troops to the UN or the African Union (AU) mandates.

With his new Africa policy, both sides would henceforth conduct relations crisply, efficiently, and openly. The policy features 'business-like' relations replacing the 'France-Afrique' model, with more expansive roles taken up by the European Union and United Nations, and increased expectations in terms of transparency, good governance, and results on the part of Africans receiving French aid. These aside, the African continent is no longer dependent on French funding—once a major issue and a main source of influence—now, receiving significant sums from the EU, the World Bank, and the International Monetary Fund (IMF), with China having become its biggest trading partner. In this way, France has integrated her special bilateral relationship with African countries into wider, more coordinated European ties, allocating its preference to a multilateral agenda.

It is worth noting that before Sarkozy was elected as the President of France in 2007, he had made it clear that he would break away from France's old way of doing business in Africa—a cosy blend of post-colonial corruption and patronage, equally known as the 'Françafrique', that suited a fair few African dictators and French establishments alike. He also made the same point clear during his first visit to the continent. Gradually over the years, Paris has been reducing its presence in Africa in the political, military, and humanitarian spheres, and even the defence contracts and their secret clauses have been progressively renegotiated.

Sarkozy's Visit to Dakar, July 2007

It was at the University of Dakar that Sarkozy delivered the first of the three speeches outlining France's new Africa policy. July 26th, 2007 was a significant date for anyone inclined to understand France's then-Africa policy. On that day, less than three months after his election, Sarkozy delivered a speech at the University of Cheikh Anta Diop in Dakar, Senegal, where he presented his vision of Africa and its culture, and how he intended to cooperate with the African nations in the future. His predecessor, Jacques Chirac, was known for being keen on maintaining a close connection with the African leaders and so he claimed for having considerable attachments to the continent. Sarkozy does not deny such a friendship, but the image of Africa that he stressed in his speech differs widely from Chirac's ideas.¹⁷ The Dakar speech is worth examining, because it can be seen as a public introduction to the Africans, of Sarkozy as the new French President and of the policies he planned to pursue.

Sarkozy clearly denies that the idea of progress can exist in Africa and, thus, he implicitly refers to a sort of determinism believing that the world in which African lives, their society, and their cultures exist do not enable them to improve their life. He assumes that is the reason why these countries have to cope with so many obstacles on their way to development. The concept of such determinism is reinforced by his belief that the African Golden Age never existed, implying—perhaps—that Africa has never been at the same level as Europe, or other developed regions, even before the continent was colonized.

In the Dakar speech, Sarkozy remarked:

I did not come to erase the past, which can not be erased. I did not come to deny either the faults or the crimes, for there were faults and crime....I have come to propose, to the youth of Africa, not to have you forget this tearing apart and this suffering, which cannot be forgotten, but to have you overcome and surpass them.... Africa bears its share of responsibility for its own unhappiness. People have been killing each other in Africa at least as much as they have in Europe....Europeans came to Africa as conquerors. They took the land and your ancestors. They banned the gods, the languages, the beliefs, the customs of your fathers. They told your fathers what they should think, what they should believe, what they should do. They

17 Thomson Alistair, 'Analysis-Sarkozy Seen Shifting, not Severing Africa Ties', <http://uk.reuters.com/article/2007/07/30/france-africa-sarkozy-idUKL3082349820070730>, (accessed: July 7, 30, 2007); Dibussi Tande, 'In His Own Words: Revisiting Nicholas Sarkozy's University of Dakar Speech', <http://www.dibussi.com/2007/09/in-his-own-word.html>, (accessed: September 17, 2007).

cut your fathers from their past, they stripped them of their souls and roots. They disenchant Africa'.¹⁸

He further added that the colonists:

'Took, but I want to say with respect that he also gave. He constructed bridges, roads, hospitals, dispensaries, schools. He rendered virgin land fertile, he gave his effort, his work, his knowledge. I want to say here that not all the colonists were thieves, not all the colonists were exploiters...Colonization is not responsible for all of Africa's current difficulties. It is not responsible for the bloody wars Africans carry out with each other. It is not responsible for the genocides. It is not responsible for the dictators. It is not responsible for fanaticism. It is not responsible for the corruption, for the lies. It is not responsible for the waste and pollution...The problem of Africa, and permit me as a friend of Africa to say it, is there. The challenge for Africa is to enter more into history. It is to draw from within itself the energy, the strength, the desire, the will power to listen to and to espouse its own history. The problem of Africa is to stop always repeating, to stop always trotting out, to free itself from, the myth of the eternal return, to understand that the Golden Age, which Africa never stops longing for, will never come back because it never existed'.¹⁹

The French President stated that the Africans needed to become more self-reliant, less dependent, and to take charge of their destinies without raising 'colonialism' and its ills as the continuing source of their problems or as excuses. The Dakar speech includes apologies for France's colonial past, and also suggested that African nations needed to acknowledge that they also yielded benefits from the colonial period.

The First EU-South Africa Summit, Cape Town, July 2008

The South African President, Mbeki, one of the few African leaders to react favorably, wrote to Sarkozy:

'What you have said in Dakar, Mr. President, indicates to me that we are fortunate to count on you as a citizen of Africa, as a partner in the protracted struggle to achieve the renaissance of Africa within the context of a European renaissance and the rest of the world'.²⁰

18 Ibid.

19 Olivier Barlet, 'Achille Mbembe's Response to French President Nicolas Sarkozy's Dakar Speech', <http://talatu-carmen.blogspot.com/2007/08/achille-mbembes-response-to-french.html>, 8 August 2007, (accessed: August 8, 2007).

20 Africa, 'France's Changing Policy Towards Continent', <http://allafrica.com/stories/201012170885.html>, (accessed: December 17, 2010).

Analysts from Senegal said they hoped the visit signalled Sarkozy's appreciation for the important relationships between France and Africa.²¹ Relaunching French diplomacy with a bang, Sarkozy pledged a break from Paris's close, and sometimes shadowy, ties with Africa, but to many Africans his words and actions show little has changed.²² Some Africans welcomed Sarkozy's speech as a reality, while others claimed that his call for a less paternalistic relationship was delivered in a distinctly-paternalistic and condescending manner. During his campaign, the President's trip to the sub-Saharan Africa was widely criticized for controversial statements about Africa and immigration. The speeches along with the outlines of the new policy were received with varying degrees of acceptance, with many African critics viewing it as belittling and parent-like-exactly the same two aspects of the France-Afrique model he wished to banish. Prominent Africans faulted Sarkozy's ideas, including the then-African Union (AU) Commission Chairperson, Konare, who said: 'This speech was not the kind of speech we were hoping for....It reminded us of another age, especially his comment about peasants'.²³

Konare was referring to a passage that critics found especially demeaning:

'The drama of Africa is that the African man has not entered enough into history. The African peasant, for millennia, lives with the seasons, where the ideal life is to be in harmony with nature, and he knows only the eternal recycling of time marked by the rhythm of repetition without end of the same gestures and the same words. In this imagination, where everything always recycles, there is no place for either human adventure or for the idea of progress'.²⁴

The EU-Africa Summit, in Lisbon, Portugal, February 2007

The Lisbon speech delivered at the EU-Africa Summit on December 8, 2007 stressed the importance of a strong Europe working with a strong Africa. The centerpiece of the Cape Town speech was Sarkozy's plan to change France's military posture in Africa. Sarkozy's Africa policy intends to 'normalize' relations with the continent and to make them more trans-

21 Africa Confidential, Vol. 43, No. 24, 2002, p. 5-6.

22 Gérard Bossuat, 'French Development Aid and Cooperation under de Gaulle', *Contemporary European History*, Vol. 12, No. 4, 2003, p. 431-456.

23 Tony Chafer, 'Franco-African Relations: No Longer so Exceptional?', *African Affairs*, Vol. 101, 2002b, p. 346.

24 Tony Chafer, 'Chirac and 'la Francafrique: No Longer a Family Affair', *Modern & Contemporary France*, Vol. 15 3, No. 1, 2005, p. 7-23.

parent while holding the Africans to certain standards of accountability and responsibility and bringing to an end the old model's long cycle of dependency and paternalism. Similarly, the French are seeking to increase the EU and United Nations (UN) engagement in Africa as another form of burden-sharing, and to allow France to operate directly behind the cover of the EU and the UN—two establishments involved in the recent years in different processes, from elections support in a number of places, to military presence in the Democratic Republic of Congo (DRC), Chad, and the Central African Republic (CAR).²⁵

A degree of success was obtained through lobbying the EU members and some non-members to deploy the European Union Force (EUFOR) in Chad and the CAR, although this deployment required the French to provide more troops and equipment than originally desired. Despite all odds, this was a significant political milestone in the eyes of the French, and the case of EUFOR may very well represent the way the French will try to engage the EU in the event of future crisis. The French even ventured further by depicting the case as an EU and-not solely French-activity. The possible transformation of the EUFOR into a United Nations Peacekeeping Operations (UNPKO) would also be consistent with the French authorities' desire to increase the UN's role in crisis management, a process that has also worked in Ivory Coast with the linkage established between the French Operation Licome and the United Nations Operation in Ivory Coast (UNOCI).²⁶

Policy as a Reflection of Personality

The new Africa policy, a break with the past, indicates the shelving of relations which previously based on history and sentiment; it is a call for rationalizing relations and having them to reflect the shared interests of equals as well as insistence on transparency and accountability. The desire to work constructively in Africa with countries such as the United States, the EU, and the UN to a large extent appears to be a reflection of Sarkozy himself, who came in a hurry to initiate the reformation. In terms of foreign affairs, however, the French President enjoys a free hand. In some ways, the France-Afrique model was an institution waiting to be changed. Previous French leaders talked about transforming France's relations with

25 Rachel Utley, 'Not to do Less but to do Better...: French Military Policy in Africa', *International Affairs*, Vol. 78, No. 1, 2002, p. 129–146.

26 *Ibid.*

Africa, while Sarkozy is doing significantly more than that, at least from today's vantage point.²⁷

Upon a clean detachment from French traditions, he has become the first French President to have grown up without first-hand or meaningful personal experience with the colonial era and is, therefore, free of sentimental attachment to the old model. To Sarkozy, the France-Afrique stands to no longer makes sense, with both sides needing to modernize their ties that would be based on a calculation of interests-which, in Sarkozy's view for the French, boils down to 'reward the good, and punish the bad'-thus setting a new and more transparent agenda in terms of how to approach and deal with politicians across the continent.

The Challenges of the New Africa Policy

As the French vision of Africa seems to be evolving, so are new trends emerging in the political relationship between Paris and its former colonies. When Nicolas Sarkozy tells his African audience in his Dakar speech that no one will decide for them, and that their future is in their hands, he questions his own commitment to development in Africa. Even though the concepts of autonomy, ownership, and adaptation to the local context are fair and central in fostering progress without unduly applying methods and doctrines from the North, the President appears to use such concepts to justify a lower commitment to, or even disinterest in, such progress.

It is difficult to determine whether less commitment from France will result in a weaker position for Africa, or, on the contrary, a way of emphasizing the need for Africa to build its own capacities. For donor countries or former colonists like France, finding the right orientation for its technical and political cooperation strategy has always been a major issue. The challenge of determining a balance between committing to Africa's development and keeping the required safe distance to avoid resonating any neo-colonialist behavior, is perhaps still lying ahead in the case of France. This could be a reason for the indecision, or even contradictions, such as the claim to promote cooperation on equal terms while the Dakar speech, in contrast, stresses the difference between Europe and Africa.

²⁷ 'Franco-South African Dialogue: Sustainable Security in Africa Presents the Proceedings of a Seminar on Security in Africa: French and South African Perspectives', jointly organised and hosted by the Institute for Global Dialogue (IGD), the Institut Français d'Afrique du Sud (IFAS) and the Institute for Security Studies (ISS) on 18-19 April 2000 in Pretoria.

Yet, there are other, more specific challenges that France and Africa are facing. The most prominent element is probably the African attitude to the "special relationship".²⁸ While the current French administration seems to take distance, some crises reveal that external factors might also jeopardize the relationship. These set aside, France is not the only country in the globe to build, or maintain, firm ties with Africa. In November 2006, the first China-Africa summit was organized on a model similar to that of the traditional France-Africa summits. China's presence has been increasing in intensity both at the economic and diplomatic levels; according to Philippe Leymarie, this country is now the first provider of goods and services in the Sub-Saharan Africa.

It is common for Western media and scholars to attribute the development of the China-Africa relationship mainly to the Chinese demand for resources, in particular energy resources.²⁹ However, this explanation neglects a number of facts. China's Africa policy transcends a mere quest for resources. While China's growing need for raw materials and energy is important to the country's engagement in Africa, it is certainly not the only, nor the key, factor. Rather, to understand China's policies and motivations on the African continent, it is critical to take a broader view that integrates China's overall diplomatic strategic pursuits which focus on China's global position, its striving for the sustainable development of its economy and need for political support on the important issue of Taiwan reunification and the prevention of secessionism.

In terms of China's political and security interests, curbing Taiwanese independence was the predominant focus of Sino-African relations from the late 1980s until the early 1990s. A strong relationship played an important role in responding to Taiwan's so-called 'flexible diplomacy', and in opposing their drive for 'one China, one Taiwan'.³⁰ At that time, it is believed that China's main interest in Africa was to prevent the Taiwan authorities from making trouble (for China) by taking advantage of the small countries there.³¹ However, over time, Taiwan and reunification declined

28 McKinnon, R. Charlton, and Roy May, 'What a Difference a Year Makes:...Under Chirac', *Bulletin of Francophone Africa*, Vol. 5, No. 10, Winter 1996/97, p.93-111.

29 Esther Pan, 'Q & A: China, Africa, and Oil', *New York Times*, January 18, 2006, http://www.nytimes.com/cfr/international/slot2_011806.html?pagewanted=print, (accessed: January 18 2006). Alex Vines, 'The Scramble for Resources: African Case Studies', *South African Journal of International Affairs*, Vol. 13, No. 1 (Summer/Autumn 2006).

30 Czeslaw Tubilewicz, 'The Baltic States in Taiwan's Post-Cold War 'Flexible Diplomacy'', *Europe-Asia Studies*, Vol. 54, No. 5, 2002, p. 791-810.

31 Yan Xuetong, 'Analysis of China's National Interest', Vol. 2, Tianjin People Press, 1997, p. 114.

as the national strength of the Chinese mainland continued to grow and the diplomatic sway of Taiwan decreased. At present, only five African countries, namely Malawi, Swaziland, Sao Tome and Principe, Gambia and Chad maintain so-called 'diplomatic relations' with Taiwan.

The dominance of Taiwan in Sino-African relations continues to decline while Africa is playing an increasingly important role in China's efforts to deal with nontraditional security threats. Following 9/11 and the outbreak of SARS in 2003, terrorism and the spread of deadly diseases have been given much more attention globally. These and other nontraditional security issues such as small arms smuggling, drug trafficking and transnational crime have all become very important and are documented as part of future China-Africa cooperation.³² In 2006, an agreement was concluded between China and several African governments on judicial cooperation, extradition and the deportation of criminal suspects. The agreement included a Chinese promise, as part of an eight step plan to build a strategic partnership with Africa.³³ This is evidence of other nontraditional security cooperation.³⁴

With regard to fighting terrorism, China and Africa have begun an Exchange of intelligence as well as joint training programs in many African countries. Addressing threats of nontraditional security have enhanced China's consultation and cooperation with African countries in concrete ways and will take center stage in the security interests of Sino-African relations in the era of globalization. China's Africa policies are also driven by the need to sustain China's economic development. With a population of 850 million, Africa has immense human resources and large (actual and latent) markets that are a natural attraction for China. Tapping these markets would tremendously benefit China's own development as well as that of Africa. To maintain the momentum of economic growth brought on by more than 20 years of opening up and reform, China must expand markets for its domestic industry. The profit margins of Chinese enterprises are under increasing pressure with rising competition (partly due to overproduction) and limited demand in the domestic market. This is especially acute in the areas of home electrical appliances, light industry products and mechanical and electrical products, which are precisely those goods in

32 Forum on China-Africa Cooperation-Addis Ababa Action Plan (2004-2006) and China's African Policy, <http://www.fmprc.gov.cn/eng/zxxx/t230615.htm/>.

33 'China, Africa Vow Closer Cooperation in Fighting HIV/ AIDS', Xinhua News Agency, November 5 2006.

34 'President Hu's Arab-African visit fruitful: FM', Xinhua News Agency, April. 30 2006; and 'Premier's tour heats China-Africa ties', Xinhua News Agency, June 17 2006.

demand in African nations. Africa currently has a lower industrial capacity, creating the need for imports from China, which has a strong manufacturing base. In the recent past years, the structure of China's exports to Africa has shifted to electromechanical and high-tech products, accounting for 53.8% of the total exports to Africa, reflected by China's own rising level of technology manufacturing.³⁵ This complementarity between China and Africa is important to the sustainable development of both the Chinese and African economies. Thus, in spite of still quite prosperous bilateral relations with its former colonies, France needs to face an emerging political and diplomatic competition.

In the case of China, the quality of investments has benefits to economic and social developments. For instance, more job opportunities are created, and the threat of such cooperation can easily be shifted into a new kind of dominance; what's more, the volume and growth of China's economy and its capacity for investment may induce numerous African countries into reinforcing their link with Beijing.³⁶ All the more since China, so far, has not voiced any concern on possible democratic flaws in certain African regimes—a major distinction from France, which has since the independences, maintained a political connection, even at times intensely influencing local politics. Let this not be forgotten that, in some of its interventions, France was accused of undermining democracy and supporting authoritarian regimes. According to François Lafargue, democracy in Africa has never been a priority as compared to political stability and security, which is why the constitution of a strong state power was advocated.

During the 24th France-Africa Summit in 2007, Jacques Chirac hinted at the need to respect national sovereignty, that is, to support actively or passively, the current regimes against armed movements. Difficulties arise, of course, when the concerned government is not legitimate, or at times when democracy is clearly thwarted. For this reason, stability and partial democracy were preferred by politicians to systematic pressures for advanced democracy. Fighting against corruption was not an imperative matter, either. In July 2008, several heads of African states were sued by a group of citizens from Gabon and Congo, with the support of transparency international, regarding the acquisition of real estate and financial capital. This kind of cases can prove very embarrassing for France, given its past support to some of these leaders.

35 'China Commerce Yearbook 2006', Ministry of Commerce of China, p. 724.

36 Zhang Hongming, 'La politique africaine de la Chine', published by the Centre d'étude d'Afrique noire (CEAN), Bordeaux, 2000, and Jiang Chung-lian, 'Le pétrole, nouvelle dimension des relations sino-africaines', *Géopolitique africaine*, No. 14, Spring 2004.

In fact, corruption and personal links have often been referred to by Nicolas Sarkozy and his government as the main element to eradicate in the French African policy. As Jean-Marie Bockel said in January 2008: 'One of the first obstacles to development is bad governance, the wasting of public funds, the negligence of flawed administrative structures, the predation of certain leaders'.³⁷ However, this attitude seems to have appeared as a justification for less commitment to cooperation with Africa. Indeed, an opposite idea appears in the same speech when Mr. Bockel points out that 'peace and security are pre-requisites for development'.³⁸ These views are presented as two equally-true facts, sapping the coherence of the African policy laid out in the speech. The insistence on democracy being the main concern, even a condition for aid to be extended by France, brings a form of rigidity that can disrupt healthy diplomacy. Due to this, Mr. Sarkozy's highly moral speech in Dakar and Mr. Bockel's very technical language, did not appear to promote mutual confidence and cultural proximity in order to be in a better position to press for political development. Instead, their statements target the whole diplomatic relationship, rather than aiming at specific malfunctions in the system, in order to progressively improve it.

Such evolution may also be observed in the advancing shift from bilateral relations to multilateral relations, what is not new, but the movement continues today. In order to maintain significant influence in Africa, France seems to rely partly on the EU through technical cooperation in the form of organising EU-Africa summits, ones which complement, in a way, the same France-Africa summits. Bilateral relations will probably still prevail in the near future, yet a slow shift can be observed from the historical France-former colonies relationship towards a link between France and multilateral organizations on the one hand, for example, the EU, the UN, and the entire Africa on the other. Supporting this belief is the fact that South Africa and Kenya are significantly becoming fervent partners of the French Development Agency (AFD).

Some of the evolutions in the French-African relationship may be long-term ones and, at times, initiated by previous administrations as other,

37 'US Embassy Cables: Nicolas Sarkozy's Personal Diplomacy in Africa is Hamfisted', Wednesday, August 13 2008, 17: 08 CONFIDENTIAL SECTION 01 OF 07 PARIS 001568 SIPDIS EO 12958 DECL: 08/13/2018 TAGS PREL, PINR, ECON, MARR, PHUM, XA, FR SUBJECT: FRANCE'S CHANGING AFRICA POLICY: PART II (FRENCH IMPLEMENTATION AND AFRICAN REACTIONS) REF: PARIS 1501 Classified By: Political Minister-Counselor Kathleen Allegrone, 1.4 (b/ d).

38 'Committee on Political Affairs and Democracy Rapporteur: Mr Jean-Marie BOCKEL', France, EPP/CD.

short-term ones. Nonetheless, the firmness of Nicolas Sarkozy's positions on issues related to aid for development and technical cooperation will probably affect Africa in major ways. In fact, the new attitude of France, the apparent rejection of personal connections, corruption, and cultural proximity, might be as harmful for Africa's development as for France.

To overcome, rehabilitating friendship and enhancing France's commitment to fighting both poverty and corruption will be a crucial challenge to keep fruitful cooperations alive. Over a year into Sarkozy's five-year tenure, his African policy has yielded positive results for both the French and the African nations; however, it has not been the clean sweeping 'out with the old, in with the new' success he was first seeking. He appears to have underestimated the scope of the challenge, and overestimated his own abilities as a relative outsider bringing his dynamism to the task. However, Sarkozy has failed to consider some of the dynamics developed over decades of implementing the France-Afrique model; his pace and rhythm, and this is aside from his policies, have not been in tune and accordance with that of his many African counterparts. In openly stating that he was aiming to end the France-Afrique, Sarkozy inadvertently gave it a new spark of life. Nonetheless, it deserves due consideration that the energy that Sarkozy has been imparting stands in favorable contrast to the stagnation characterizing the African policy during the final years of Chirac's presidency. Yet, Sarkozy's main shortcoming in that respect may be that, in his haste to end an admittedly dysfunctional policy, he launched himself into doing so without having completely integrated the lessons that were to be learned from it.

Conclusion

This paper has attempted to describe the "France-Afrique" model that governed France's relations with the sub-Saharan Africa for most of the 20th century, while analysing *Sarkozy's new African policy*. Even before taking power in May 2007, Sarkozy believed that relations need revision in response to globalization, changing circumstances, and the waning of the colonial and immediate post-colonial periods. Unlike most of the successive French governments, Sarkozy is a formidable political force, who is trying to promote new relationships between France and the continent of Africa. To do so, he must overcome the inertia and a certain level of comfort on both sides accumulated over many years. As in other areas of French policy, he seems determined to move forward, and has already taken his first steps in that direction. This is a positive development, for

France-Afrique was becoming an increasingly creaky, costly, and potentially dangerous vehicle for dealing with a continent rife with challenges, and well beyond. Seemingly, Nicholas Sarkozy has been doing nothing different from other world leaders by bringing along a group of executives keen on signing deals. For all of France's recent attempts to disengage itself from its past with regards to Africa, the roots of its relationships still run deep. The France-Afrique is changing, yet this is due to the emerging domestic middle classes and civil societies demanding increasing openness from their leaders-and, certainly, not because of France. Here, transparency is the opponent; many Gaullist and Socialist politicians, along with their African allies, are likely to find their campaign coffers out of pocket if things changed for the better. This paper concludes that, against all such odds, Sarkozy has energetically represented France in Africa, and has cast himself as a modernizer, championing a clean break with his country's traditional ruling elite.

BIBLIOGRAPHY

- Africa Confidential, Vol. 43, No. 24, 2002, p. 5–6.
- Africa, 'France's Changing Policy Towards Continent', <http://allafrica.com/stories/201012170885.html>, (accessed: December 17, 2010).
- Alex Vines, 'The Scramble for Resources: African Case Studies', *South African Journal of International Affairs*, Vol. 13, No. 1 (Summer/Autumn 2006).
- Andrew Wallis, 'France Must Answer for Its Actions in Rwanda', <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/aug/07/rwanda.france>, (accessed: March 25 2012).
- Bradley Klapper, 'US Cuts off Aid to Mali's Government after Coup', Associated Press, 26 March 2012; 'Mali Awaits Next Step after President, Coup Leader Resign', *The Daily Star*, 10 April 2012.
- Bresler Ines, 'Mali: Why France is Fighting for West Africa', <http://www.theforeignreport.com/2013/02/06/mali-why-france-is-fighting-for-west-africa/>, (accessed: February 6 2013).
- 'China Commerce Yearbook 2006', Ministry of Commerce of China, p. 724.
- 'China, Africa Vow Closer Cooperation in Fighting HIV/ AIDS', *Xinhua News Agency*, November 5 2006.
- Chris, McGreal, 'France's Shame?', *The Guardian*, <http://www.guardian.co.uk/world/2007/jan/11/rwanda.insideafricaThursday> 11 January 2007, (accessed: Thursday 11, 2007).
- Czeslaw Tubilewicz, 'The Baltic States in Taiwan's Post-Cold War 'Flexible Diplomacy'', *Europe-Asia Studies*, Vol. 54, No. 5, 2002, p. 791-810.
- Dibussi Tande, 'In His Own Words: Revisiting Nicholas Sarkozy's University of Dakar Speech', <http://www.dibussi.com/2007/09/in-his-own-word.html>, (accessed: September 17, 2007).
- Esther Pan, 'Q & A: China, Africa, and Oil', *New York Times*, January 18, 2006, http://www.nytimes.com/cfr/international/slot2_011806.html?pagewanted=print, (accessed: January 18 2006).
- Forum on China-Africa Cooperation-Addis Ababa Action Plan (2004-2006).
- 'France Debates the Need to Move Beyond its Traditional Spheres of Influence', *The Economist*, 13 December 2006.
- 'Franco-South African Dialogue: Sustainable Security in Africa Presents the Proceedings of a Seminar on Security in Africa: French and South African Perspectives', jointly organised and hosted by the Institute for Global Dialogue (IGD), the Institut Français d'Afrique du Sud (IFAS) and the Institute for Security Studies (ISS) on 18-19 April 2000 in Pretoria.
- Gérard Bossuat, 'French Development Aid and Cooperation under de Gaulle', *Contemporary European History*, Vol. 12, No. 4, 2003, p. 431–456.
- Gérard Prunier, 'The Rwanda Crisis (1959-1994) History of a Genocide, Londres/Hurst, New-York / Columbia University Press, 1995, p. 326.

- Gérard Prunier, 'Traduction Française Publiée Aux Editions Dagorno, Paris, Sous Le Titre Rwanda: Histoire D'un Génocide en 1997', Pour des raisons de copyright le titre a ensuite été changé en janvier 1998 en Rwanda: le génocide.
- 'International Condemnation for Mali Coup-Africa', Al Jazeera International, 4 October 2011.
- Johan Arne, Vetlesen, 'Genocide: A Case for the Responsibility of the Bystander', *Journal of Peace Research*, Vol. 38, No. 4, 2000, p. 519-532.
- John, Lichfield, 'Sarkozy Admits France's Role in Rwandan Genocide', Paris, <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/sarkozy-admits-frances-role-in-rwandan-genocide-1911272.html>, Friday 26 February 2010, (accessed: February 26, 2010).
- Lanre Akinola, 'Death of Eyadema: Way Forward For Togolese People', <http://www.socialistnigeria.org/paper/2005/march/10.html>, (accessed: February 5, 2005).
- 'Mali Separatists Send Group to Talk to Protestors', Voice of America, May 15 2012.
- McKinnon, R. Charlton, and Roy May, 'What a Difference a Year Makes:...Under Chirac', *Bulletin of Francophone Africa*, Vol. 5, No. 10, Winter 1996/97, p.93-111.
- Olivier Barlet, 'Achille Mbembe's Response to French President Nicolas Sarkozy's Dakar Speech', <http://talatu-carmen.blogspot.com/2007/08/achille-mbembes-response-to-french.html>, 8 August 2007, (accessed: August 8, 2007).
- Peter, Uvin, 'Aiding Violence: The Development Enterprise in Rwanda', West Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1998, p. 87-96.
- 'Premier's tour heats China-Africa ties', Xinhua News Agency, June 17 2006.
- 'President Hu's Arab-African visit fruitful: FM', Xinhua News Agency, April. 30 2006,
- Rachel Utley, 'Not to do Less but to do Better. . . : French Military Policy in Africa', *International Affairs*, Vol. 78, No. 1, 2002, p. 129-146.
- Taylor, B. Seybolt, 'Humanitarian Military Intervention: The Conditions For Success and Failure', Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 46-96.
- Thomson Alistair, 'Analysis-Sarkozy Seen Shifting, not Severing Africa Ties', <http://uk.reuters.com/article/2007/07/30/france-africa-sarkozy-idUKL3082349820070730>, (accessed: July 7, 30, 2007).
- Tito Drago, 'Spain Defends Pilots in Child Abduction Row', Inter Press Service, Pan-African News Wire, Johannesburg, 30 October 2007.
- Tony Chafer, 'Franco-African Relations: No Longer so Exceptional?', *African Affairs*, Vol. 101, 2002b, p. 346.
- Tony Chafer, 'Chirac and 'la Francafrique: No Longer a Family Affair'', *Modern & Contemporary France*, Vol. 15 3, No. 1, 2005, p. 7-23.
- US Embassy Cables: Nicolas Sarkozy's Personal Diplomacy in Africa is Hamfisted', Wednesday, August 13 2008, 17: 08 CONFIDENTIAL SECTION 01 OF 07 PARIS 001568 SIPDIS EO 12958 DECL: 08/13/2018 TAGS PREL, PINR, ECON, MARR, PHUM, XA, FR SUBJECT: FRANCE'S CHANGING AFRICA POLICY: PART II (FRENCH IMPLEMENTATION AND AFRICAN REACTIONS)

REF: PARIS 1501 Classified By: Political Minister-Counselor Kathleen Allegrone, 1.4 (b/ d). Committee on Political Affairs and Democracy Rapporteur: Mr Jean-Marie BOCKEL', France, EPP/CD.

Yan Xuetong, 'Analysis of China's National Interest', Vol. 2, Tianjin People Press, 1997, p. 114.

Zhang Hongming, 'La politique africaine de la Chine', published by the Centre d'étude d'Afrique noire (CEAN), Bordeaux, 2000, and Jiang Chung-lian, 'Le pétrole, nouvelle dimension des relations sino-africaines', Géopolitique africaine, No. 14, Spring 2004.

Evaluation And Situation of Direct Procurements in Procurement System in Public Sector

Özhan ÇETİNKAYA* & Hakkı EKŞİ**

Abstract

This study focuses on the problems resulting from the legislation on direct procurements and the ways they are practiced. Direct procurement is not accepted as a procurement procedure in Public Procurement Law numbered 4734, though the term public procurement is mentioned in the law, which also explains how to practice it. The main principles watched in public procurements in Europe Union (EU) countries are competition, transparency, non-discrimination and equal treatment, and the concerned EU Directive covers all sensitivities about procurement. Although these principles are attached importance to also in Turkey, there are lacunas in the legislation on competition as well as arbitrary operations, which contributes to the perception that administrations offer benefits to companies bringing about an ineffective use of public resources.

Keywords: Public Procurements, Direct Procurement, Procurement System

Kamu Kesiminde Doğrudan Temin ile Yapılan Alımların İhale Sistemi İçindeki Yeri ve Değerlendirilmesi

Özet

4734 sayılı Kamu İhale Kanununda ihale usulü olarak kabul edilmese de adı ve nasıl uygulanacağı belirtilen doğrudan temin işlemleriyle ilgili mevzuat ve uygulamaya dayalı ortaya çıkan sorunlar bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan bu alım işlemlerinde önem verilen ilkeler; rekabet, şeffaflık, ayırıcılık yapmama, tarafsızlık, eşit muamele olarak belirtilmiş ve her türlü alım konusundaki hassasiyetler direktiflerde yer almıştır. Türkiye’de de bu ilkelere önem verilmesine rağmen özellikle rekabetin sağlanması konusunda mevzuattaki eksiklikler ve uygulamada yapılan keyfi işlemler idarelerin

* Assoc. Prof., Uludağ University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance, ozhanc@uludag.edu.tr, Corresponding author.

** Uludağ University Institute of Social Sciences MA, hakkieksi@gmail.com

firmalara menfaat sağladıkları algısını arttırmakla birlikte aynı zamanda kamu kaynağının verimsiz harcanması sonucunu da doğurmaktadır.
Anahtar Kelimeler: Kamu Alımları, Doğrudan Alım, İhale Sistemi

1. INTRODUCTION

Undertaking the mission of meeting public needs within social needs, public economy fulfils its duty through the expenditures made by public administrations. Known as public spending, such expenditures are indicated as a “tool” which is simply defined as the “use of public revenues to meet public needs”¹. The use of public spending as a tool becomes more of an issue when it comes to the realization of the objectives of public finance policy. This tool has improved as the organisation called state has existed, and it has always been important. Public finance specialists holding a classical point of view support that the natural order must be protected within the economy and that the state should not intervene in the economy through public spending but make less expenditure. It is not this opinion which brought about this tool, but the global economic crisis of 1929 required the state to intervene in the economy, which as a result caused the need for public spending. The opinion that the state could overcome the crisis by increasing public spending gained importance in the years following 1929. This opinion, which was welcome by modern public finance specialists under the name of Keynesian philosophy and applied by states, is based on the idea that the state should intervene in the economy. According to this opinion, crises result from the incomplete use of resources, and the resources cannot be used properly due to insufficient demand. Keynesianists think that public expenditures should be used as a tool to compensate the insufficiency in demand². In this context, public spending appears as a tool which is used for the procurements (goods, services and manufacturing) in the general economy ruled by free market economy. Given that the procurements targeting to meet public needs are partially provided from the market economy, how these procurements will be carried out becomes an important issue. The answer to this question can be through the establishment of a system where the companies to participate in the procurement can be made subject to a competition. Right at this point stands the procurement system as a tool of the multi-benefit that is an aspiration to

1 Nihat Edizdoğan, Özhan Çetinkaya ve Erhan Gümüş, Kamu Maliyesi, (Bursa: Ekin Kitabevi, 2010), s. 39.

2 Halil Nadaroğlu, Kamu Maliyesi Teorisi, (Ankara, Beta Yayınları,11.Baskı), s. 139.

be realized through public spending. With the purpose of rendering public services, the state carried out procurements through various procurement laws within the market economy between 1920s and 2000s. The laws that made the procurements in this period possible are “*The Law on Auction and Import dated 1925 and numbered 661 (auction and procurement)*”, “*The Law on Auction and Procurement dated 1934 and numbered 2490*” and “*The State Procurement Law dated 1983 and numbered 2886*”. Since the law numbered 2886 had deficiencies and gaps and the questions about EU integration were put on the agenda, the new Procurement Law numbered 4734 was accepted in 2002. Yet, the new procurement law contained only expenditures, and some of the provisions of the Law numbered 2886 on income-generating operations have remained valid to date.

The Public Procurement Law (PPL) numbered 4734 and accepted in 2002 aims at transparency, equal treatment, reliability, confidentiality and public audit in procurements, proper and timely fulfilment of needs and efficient use of resources. The law has been in force for eleven years. However, more than twenty amendments have been made in the law since its enforcement. Among these amendments, two come to the forefront. One is that the number of exceptions that fall into the scope of the law has remarkably increased. The second is that although procurement procedures are categorized in four groups, which are open procedure, restricted procedure, negotiated procedure and direct procurement, direct procurement is no longer accepted as a procurement procedure with an amendment made one year after the enforcement of the law.

As the number of direct procurements, which are no longer accepted among procurement procedures, has substantially increased, the principles such as transparency, equal treatment and reliability have been pushed into the background no matter how much they were initially highlighted in the law. Not being listed among procurement procedures, direct procurement now stands as an exceptional procurement procedure that can be applied in special conditions. However, as mentioned in this study, direct procurements have strikingly increased in number. In this study, we examined the situation of procurements carried out under the name of direct procurement within Public Procurement Law, their place in European Union procurement system and evaluated the deficiencies in the legislation as well as the practices resulting from the practice and procurement operations considering the essence of the Law.

2. DIRECT PROCUREMENT PRACTICES WITHIN THE CONCEPT OF PROCUREMENT AND LAW NUMBERED 4734

It is possible to say that there is a trilateral relationship between the administration, contractor (private person/company) and the public within the procurement system. While public institutions are rendering the public services to the public via contractors, they are also acting as intermediaries between the public and contractor companies. In classical public spending, the state used to render the services to the public directly and make the expenditures directly by itself, whereas in modern public spending, public administrations act as an intermediary between the private sector and public due to procurement practices. In other words, public administrations supply the goods, services and construction works to be offered to the public from private companies.

In this study, we firstly focused on the concept and system of procurement because they are both important for the target to be achieved in this study.

2.1. The Concept and System of Procurement

The updated General Turkish Dictionary of Turkish Language Association defines the concept of procurement as follows “*giving works, goods and etc. to those who agree to receive them in the most suitable conditions among several buyers through public sale*”³. The definition in the Dictionary of Economics Terms is as follows “*giving works, goods and services to candidates with the most suitable tenders through public sale*”. In this regard, it is possible to say that in general terms procurement is a process and operation aiming to find the most economical tender.

When we take a look at the relevant legislation to understand the concept of procurement, we see two definitions in the laws numbered 4734 and 2886. Under Article 4 titled “Definitions” of the State Procurement Law numbered 2886, procurement is defined as follows “*Pre-contract operations which show that the job is to be assigned to one of the candidates to be selected and which are completed under the principles and procedures mentioned in this law with the approval of authorities*”. Under Article 4 titled “Definitions” of the Public Procurement Law numbered 4734, procurement is defined as follows “*Operations which show that goods and service purchases as well as*

3 <http://tdk.gov.tr>, (22.05.2013).

construction works are assigned to one of the candidates to be selected and which are completed under the principles and procedures mentioned in this law as the contract is signed upon the approval of procurement official". When we examine the above-mentioned definitions, we understand that the definitions in the Turkish dictionary and the Law numbered 2886 cover both income-generating operations and expenses, while the definition in the Law numbered 4734 includes only expenditures. We can explain this as follows: The Law numbered 2886 and the dictionary qualify the purchases needed by the public and the operations of the places to be rented as a "work".

As of today, when the public sector purchases goods and services by making expenditures, the Public Procurement Law dated 2002 and numbered 4734 is applicable. However, when there is an income-generating operation like renting, selling and etc, the State Procurement Law dated 1983 and numbered 2886 is applicable. It should be noted that this dualism is inconvenient not only from legal perspective but also in practice, and the same problem exists with definitions and concept in addition to other operations⁴. Public institutions are having trouble in that they are subject to the law numbered 2886 when it comes to income generating operations, but they are subject to the law numbered 4734 for goods purchase and construction works.

In practice, the procurements carried out under the law numbered 4734 are more in the forefront compared to the procurements carried out under the law numbered 2886. We can see this clearly when we look at the data of the institutions that are subject to Public Procurement Law⁵. According to the data, the operations carried out under the law numbered 4734 are much bigger in number. The law numbered 2886 enables the state to generate income through its assets without affecting people's financial situation, whereas the law numbered 4734 makes it possible to spend the tax income collected from people. Thus, we can say that Public Procurement Law is more important considering the public's sensitivity about possible corruption issues associated with the spending of money owned by the public.

4 Aydın Akgül, "Devlet İhale Kanunu'ndan Kamu İhale Kanunu'na", *Danıştay Dergisi*, Sayı.111, Yıl.2006, s. 12.

5 While the amount of public procurements carried out by the institutions that are subject to Public Procurement Law is approximately 100 billion TL, the amount of income-generating procurements is far below this number. See: for procurement numbers, Public Procurements Monitoring Report - 2012, for income figures, see: www.bumko.gov.tr.

The law numbered 4734 regulates how to spend the public's money. It systematically defines the procurement process and stipulates its application in a systematic way. In this scope, the procurement process starts as the need arises and the purchase order is given. In the procurement system, one of the important points is the efficient and effective use of resources. Hence, there is a principle that no procurement can be carried out for works without subsidy. Another important issue is that the fulfilment of the need in question must be beneficial to the public and fall in to the scope of the related administration's duties. One of the priorities in the procurement process is that the approximate cost is determined after the project and the technical specifications, which provide detailed definitions on the goods, services or construction works needed by the administration, are prepared. Procurement documents are prepared in line with the procurement process that has been set, and the procurement approval is taken. Following this, the procurement commission is created and announcement is published. Once the procurement documents are submitted to the possible candidates, the tenders that are submitted by the candidates are collected until the day and hour of the procurement. Tenders are evaluated and the procurement decision is made. Then the results of the procurement are communicated. As the contract is signed, the procurement process comes to an end. The operations following this step are carried on under the Public Procurement Law⁶. In the direct procurements, which we examine in this study but which are not listed among procurement procedures, purchases are made without realizing most of the steps (creating a procurement commission, setting a procurement date, signing a contract) mentioned above. Such procurements disburden the administrations on the one hand. On the other hand, they degrade and give harm to the procurement system.

2.2. The Practice of Direct Procurement and Its Place in Public Procurement System

Direct procurement is a type of procurement which was listed among the procurement procedures in the law accepted in 2002 and numbered 4734. Its definition in the law was as follows "*A procurement procedure where needs can be met by negotiating the technical specifications and price with the candidates*

6 H.Gürhan."Kamu İhale Kanunu ve Getirdikleri", İç Anadolu Belediyeler Birliği Yayını, Birlik, Sayı.10, Yıl.2008, s. 23, http://www.iabb.gov.tr/resimler/ekler/2522a2b2726fb0a_ek.pdf?dergi=1, (25.06.2013).

invited by the administration in the mentioned conditions". However, with the amendment made in the Law 4734 on 30.07.2003, direct procurement is no longer accepted as a procurement procedure.

Direct procurement is not accepted as a procurement procedure in the Public Procurement Law. In the preamble of the draft law, we read the following expression *"the law has been made considering the situations in which it is inevitable to meet the need from a certain candidate without making any announcement due to the nature of job"*. In article 22/d, it is stated as follows *"to facilitate trivial maintenance and repair works by meeting the small-scale and daily needs such as paper, stationery, electrical materials up to the mentioned amount"*.

Direct procurement is organized in order to meet the needs directly without making an announcement or taking collaterals, but by respecting the conditions stated in the law. In direct procurement, there is no obligation to create a procurement commission, and the proficiency rules mentioned in Article 10 of the law numbered 4734 are not necessarily sought. In such procurements, a person or people to be assigned by the procurement official can conduct a market research and meet the needs. Thus, unlike other procurement procedures, direct procurement prevents competitions as it disregards the tenders of other possible candidates. In direct procurement, it is thought that the administration is going to meet the need in the most economical way possible via its officials.

Table 1 below shows the distribution of procurement procedures within public spending system and the position of direct procurement in this distribution;

Table 1: Public Procurements carried out within the Law Numbered 4734

	Public Procurement in Quantity (in Numbers)		Public Procurement Amount (1000 TL)	
	2009	%	2009	%
Public Procurement Scope				
With the Procurement Procedures mentioned in the Law numbered 4734	98.142	75,02	53.462.792	80,73
With Direct Procurement	-	-	4.086.070	7,26
Within Exceptions	32.686	24,98	7.955.974	12,01
TOTAL	130.828	100,00	66.224.836	100
Public Procurement Scope	2010	%	2010	%
With the Procurement Procedures mentioned in the Law numbered 4734	87.976	73,04	54.291.186	78,11
With Direct Procurement	-	-	5.866.929	8,44
Within Exceptions	32.475	26,96	9.352.169	13,45
TOTAL	120.451	100,00	69.510.284	100
Public Procurement Scope	2011	%	2011	%
With the Procurement Procedures mentioned in the Law numbered 4734	100.246	73,21	62.958.815	68,60
With Direct Procurement	-	-	16.912.958	18,43
Within Exceptions	36.585	26,72	11.870.195	12,93
Out of Scope	95	0,07	29.438	0,03
TOTAL	136.926	100,00	91.771.406	100
Public Procurement Scope	2012	%	2012	%
With the Procurement Procedures mentioned in the Law numbered 4734	94.173	73,74	76.634.709	81,18
With Direct Procurement	-	-	10.554.256	11,18
Within Exceptions	33.440	26,19	7.121.725	7,54
Out of Scope	88	0,07	88.033	0,09
TOTAL	127.701	100,00	94.398.722	100,00

Source: Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2009, Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2010, Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2011, Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2012.

Prepared in line with the data of Public Procurement Authority, Table 1 shows that the majority of the procurements have been carried out with the procurement procedures, but the other procurements (direct procure-

ments and exceptions) have also reached a significant size. Among all procurements, the share of public procurements that are out of the procurement procedures was 20% in 2009 (approximately 12 billion TL), 22% in 2010 (approximately 15 billion TL), 31% in 2011 (approximately 29 billion TL). Though the increase stopped in 2012, the share was 19 % (approximately 18 billion TL).

Among the procurements that are out of the procurement procedures, direct procurements look as follows: The share of the direct procurements in all of the procurements in 2009 was %7.26. In 2010, there was an increase and their share reached 8.44%. In 2011, there was a remarkable increase in the share of direct procurements and this ratio passed 18%. In 2012, however, the ratio decreased to 11%. Nevertheless, we can still say that this ratio is critical and given the way direct procurement is carried out, a significant amount of public money (10.554.256 TL in 2012) has been used in a way not open to competition, with little transparency paving the way for corruption. This situation can be observed more clearly in Table 2, which directly shows a monetary comparison of direct procurements and all of the procurements.

Table 2: Distribution of Direct Procurements within All Procurements

	Direct Procurements (1000 TL)	All of the procurements (1000 TL)	Direct Procurements Within All Procurements (%)
2009	4.086.070	66.224.836	7,26
2010	5.866.929	69.510.284	8,44
2011	16.912.958	91.771.406	18,43
2012	10.554.256	94.398.722	11,18

Source: Prepared based on Table 1.

Table 2 also shows that all other procurements and direct procurements both increase on annual basis, but the increase in direct procurements is much more than the increase in other procurements. For example, in 2010 direct procurements increased by 43% compared to 2009, whereas all of the procurements increased by 5%. In 2011, direct procurements increased by 188%, whereas all procurements increased by 32%. In 2012, however, direct procurements dropped by 37%, while all procurements increased by 3%. We need to point out that it is important to analyse the reasons why

direct procurements are preferred in the public sector as such an analysis will help to use public resources effectively and efficiently.

Table 3: The Distribution of Direct Procurements as per the Procurement Procedure and the Related Law

		Direct Procurements		Share in Total Public Procurements (%)
Clauses of Article 22	Type of Procurement	Purchase Amount (1.000 TL)	Share in Direct Procurements %	%
22/a	Purchase of Goods	570.019	5	1
	Purchase of Services	199.587		
	TOTAL	769.606		
22/b	Purchase of Goods	140.000	1	0,2637
	Purchase of Services	101.953		
	Construction Work	14		
	TOTAL	241.967		
22/c	Purchase of Goods	257.915	2	0,3682
	Purchase of Services	79.961		
	TOTAL	337.876		
22/d (Within Monetary Limits)	Purchase of Goods	9.661.519	69	13
	Purchase of Services	1.674.007		
	Construction Work	360.681		
	TOTAL	11.696.207		
22/d (Within Representative Entertainment Activities)	Purchase of Goods	2.634.023	17	3
	Purchase of Services	206.261		
	Construction Work	54		
	TOPLAM	2.840.338		
22/e	Purchase of Goods	16.214	1	0,1455
	Purchase of Services	27.341		
	TOTAL	133.555		
22/f	Purchase of Goods	821.455	5	1
	Purchase of Services	2.387		
	TOTAL	823.842		
22/g	Purchase of Goods	64	0,001	0,0002
	Purchase of Services	124		
	TOTAL	187		
22/h	Purchase of Goods	382	0,004	0,0008
	Purchase of Services	259		
	Construction Work	59		
	TOTAL	700		
22/i	Purchase of Goods	3.133	0,391	0,072
	Purchase of Services	62.986		
	Construction Work			
	TOTAL	66.120		
22/i	Purchase of Goods	45	0.015	0,0028
	Purchase of Services	2.515		
	Construction Work			
	TOTAL	2.560		
TOTAL	Purchase of Goods	14.194.768	84	18
	Purchase of Services	2.357.382	14	
	Construction Work	360.818	2	
	TOTAL	16.912.958	100	

Source: Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report, 2011.

The most common type of direct procurements can be observed within the metropolitan municipalities and other municipalities: *As of 2013*, the administrations within the metropolitan municipalities met their needs not exceeding 44.287 TL (*approximately EUR⁷15.500*) and other administrations met their needs not exceeding 14.755 TL (*approximately EUR 5.800*) through direct procurement. They also carried out direct procurements for their accommodation, travel and catering needs within entertainment activities (PPL, Article:22) The procurements that were carried out in accordance with the related clauses of article twenty-two of the Law are shown in Table 3.

As it can be seen in the table, a great majority of the direct procurements fall into the scope of clause (d) of the article. In 2011, direct procurements amounted to 16, 9 billion TL, and the direct procurements based on monetary limits (22/d) amounted to 11, 7 billion TL. All in all, direct procurements constitute 13% of all public procurements, which shows the severity of the situation in terms of transparency, competition, efficiency and effectiveness.

2.3. European Union Procurement System and Direct Procurement Method

Although public procurements⁸ have a very important role in European Union (EU) budget, they are not handled under a separate title in European Union treaties⁹. However, the articles on the free circulation of labour force, services and capital as well as the article on the freedom of establishment in "*Treaty on the Functioning of the European Union*" show that legally there is sufficient justification to harmonise the legislation in this field¹⁰. When we take a look at the EU legislation within this framework, we see that EU directives cover the regulations and fundamental principles on public

7 EUR value is based on the foreign exchange rates on 4.7.2013 (1 EUR = 2.52 TL). The numbers vary from 3.000 EUR (Lithuania) to EUR70.000 (Czech Republic) in EU countries. This subject is handled under "European Union Procurement System".

8 Public procurement contracts constitute 16% of the GDP in EU economy. http://www.publicprocurementnetwork.org/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=54

9 TC. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma, Ankara, 2011.

10 Nisa Ünay, "Türk Kamu İhaleleri Sisteminin Avrupa Birliği Kamu İhaleleri Sistemi İle Uyumlaştırılması", Rekabet Bülteni, Sayı.11, 2004, s.1, <http://www.esrc.com/article/1449/turk-kamu-ihaleleri-sisteminin-avrupa-birligi-kamu-ihaleleri-sistemi-ile-uyumlastirilmasi>, (22.03.2013).

procurements. In EU directives the principles are listed as follows; effective competition, transparency, equal treatment, non-discrimination, objectivity and proportionality¹¹. The European Union Council particularly attaches importance to core principles which are competition, transparency, equal treatment and non-discrimination¹². It is essential for the member states to pay attention to such principles so that there occur no troubles between the member states and candidates.

EU directives and regulations numbered 2004/17/EC and 2004/18/AT cover procurement procedures, goods and services purchases as well as construction works. In the directive that is numbered 2004/12 of the European Parliament and Council and was published in the EU Official Gazette dated 30.4.2004¹³, the procurement procedures to be used in public procurements are listed as open procedure, restricted procedure, negotiated procedure and competitive dialogue. Besides, it is stated that procurements can be carried out by making framework contracts. The above-mentioned procedures can be briefly explained as follows;

(1) Open procedure is a procurement procedure where all candidates can submit a tender and competition is at its peak. It is carried out in line with the minimum criteria to be set by the administration and upon the procurement announcement to be published in the European Official Gazette.

(2) Restricted procedure is a procurement procedure where certain candidates are invited giving particular importance to the principles mentioned in the directives.

(3) Negotiated procedure is based on negotiation with candidates. It can be carried out whether an announcement is made or not. It is possible to finalize the procurement by negotiating with one or more candidates based on the reason for choosing negotiating procedure. This procedure can be applied when there is no candidate and the procurement is complicated by nature.

(4) Competitive dialogue can be applied when there is no candidate among open or restricted candidates and when procurements are com-

11 Cemil Akçay ve Erol Manisalı, "4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'nun, AB Uygulamaları Çerçevesinde Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Açısından İncelenmesi", <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/1544.pdf>, (20.03.2013).

12 OECD, Public Procurement in the EU: Legislative Framework, Basic Principles and Institutions, Brief 1, January, 2011, s. 4.

13 <http://www.publicprocurementnetwork.org>.

plicated¹⁴. However, it is essential that the administrations treat all candidates equally so that the competition terms are protected. Any explanation, regulation, adjustment or additional information regarding this procedure cannot change the fundamentals of the tender or call for tender in a way to prevent competition or cause discrimination¹⁵.

Looking into procurement procedures, we understand that the procurement procedure which is referred to as direct procurement is not mentioned in the directives. Such procurements are not in the scope of the procurement procedures detailed in the EU directives but are mildly carried out. They are, in fact, stated in the member states' own regulations. Such procurements are below either the threshold value or a certain value¹⁶. Generally named as direct procurements, the amounts and forms of these procurements change from one country to another¹⁷. Member states published regulations on direct procurements at different times and in different periods. For instance, Sweden enforced its direct procurement threshold values in 2010¹⁸. The amounts below the threshold values are as follows in member states; EUR 15.000 and below in Bulgaria, Cyprus, Finland, France, Latvia, Poland, Romania and Slovenia, EUR 20.000 or EUR 30.000 in Italy, Hungary, Lithuania and Slovak Republic, EUR 40.000 in Austria and Estonia, EUR 55.000 in Luxembourg, EUR 67.000 in Germany, EUR 70.000 in Czech Republic¹⁹. When there is a procurement to be carried out within the determined limits, it is possible to see sufficient announcements in the central procurement authorities or on their websites (ensuring competition)²⁰.

14 Directive 2004/18/EC of The European Parliament and of The Council of 31 March 2004, Article.29

15 Ayhan Kortunay ve Yasin Sezer. (2007). Kamu İhale Kanununun 63. Maddesinin AB Hukuku Perspektifinden Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.56, Sayı.3, 2007, s.151 (26.05.2013). <http://libris.bahcesehir.edu.tr/yordam.htm?ac=arama&cAlanlar=y%FDId%FDIay>.

16 London Economics and Ecorys, Public Procurement in Europe (Cost and Effectiveness), PricewaterhouseCoopers International Limited, 2011, s.5. http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/cost-effectiveness_en.pdf (Erişim: 30.06.2013)

17 Tiziana Bianchi, Valentina Guidi, The Comparative Survey on The National Public Procurement Systems Across The PPN, Roma, December, 2010, s.1-227

18 OECD, "Public Procurement in EU Member States The Regulation of Contract Below the EU Thresholds and in Areas not Covered by the Detailed Rules of the EU Directives", *Sigma Papers*, No. 45, OECD Publishing, 2010, p.28. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91p7s1mxv-en>

19 OECD, 2010, p.4

20 Bianchi & Guidi, 2010, p. XVII

When we take a look at the share of direct procurements in all procurements in European Union countries, we can say that the distribution is not clearly shown in statistical data²¹. The reason for this is that procurement procedures are applied in a mild way. In the period of 2006-2010, open procedures constituted 75%, negotiated procedures constituted 10%, restricted procedures constituted 10% and competitive dialogues constituted 5% of all procurement procedures. In some situations such as emergencies or priorities, direct procurement method is used for purchases made through restricted procedure or negotiated procedure. Therefore, there are different applications of negotiated procedure such as competitive negotiated procedure, accelerated negotiated procedure or negotiated procedure without announcement under certain conditions²². Such practices can be observed also in restricted procedures. Thus, direct procurements appear in restricted procedures and negotiated procedures. Such practices may change from one country to another. Among these procurements, the share of procurements without announcement is 5%²³. It is the same in the restricted procedures with a ratio of 5%.

3. EVALUATION OF DIRECT PROCUREMENT METHODS IN TURKEY

Not being referred to in EU directives but indirectly mentioned in the legislations of member countries, direct procurements exist in Turkish Public Procurement Law, though not listed as a procurement procedure. Direct procurements have had a considerable share in public procurements in recent years. Thus, it is inevitable to ensure that direct procurement practices in Turkey are in compliance with competitive, transparent and non-discriminatory practices just as in EU member states. It should be noted that the environment, where direct procurements are carried out without respecting transparency and competition and where direct procurements have reached a remarkable size, has come into being as a result of the legislation and practices. Within this framework, it is crucial that direct procurements be evaluated considering the legislation and practices and this procurement procedure be used to ensure more transparent and competitive conditions.

21 London Economics and Ecorys, 2011, p.16

22 London Economics and Ecorys, 2011, p.36

23 London Economics and Ecorys, 2011, p.16

3.1. Evaluation of the Legislation and Suggestions

In the provisions related to direct procurements within the Turkish procurement legislation, it is stated that a person or people to be assigned by the procurement official shall conduct a market research and carry out the procurement without the obligation to make an announcement²⁴. According to the expression “without obligation to make an announcement” in this provision, administrations can have the freedom to receive tenders from any company they like. This situation naturally causes administrations and companies to develop bilateral relations enabling the officials to take advantage of the relations and thus, paving the way for abuses. As administrations have preferred to receive tenders without making an announcement and in the way they like in order to handle their operations rapidly and easily, this procurement procedure has become more popular compared to the others. This detection can clearly be seen in the figures presented in this study. It is observed that recently direct procurement figures have been on the rise, whereas other procurement procedures have remained below them (Table 2). When administrations carry out direct procurements although they are required to prefer other procurement procedures, they divide their works with a high amount as if they were different works staying within the monetary limits²⁵ and realize several procurements instead of one (Table 1). The issue of dividing the works within monetary limits is handled under the title of “Evaluation of the Practice”, so we are contended with mentioning it under this title. Although administrations can act more rapidly by applying direct procurement, this situation may cause the infringement of fundamental principles of the system such as transparency and competition and ultimately bring about corruption.

As mentioned in detail in the previous parts of this study, administrations have increasingly tended to carry out direct procurements over the years. In 2011, the total direct procurement amount reached *16.912.958.000 TL* (approximately 16 billion 900 million TL) constituting 18,43% of all public procurements. The fact that even the direct procurements carried out within monetary limits in 2011 corresponded to 13% shows the severity of the situation. The figures reveal that direct procurement is not applied as an exception, on the contrary it is abused so as not to obey the general provisions of the Public Procurement Law.

24 Public Procurement Law (PPL), Article: 22.

25 PPL, Article: 22/d.

The law numbered 4734 was issued with the aim of ensuring competition, transparency, efficiency, effectiveness and accountability, and to reach this goal it even foresaw the audit mechanism dealing with complaints and objections. However, its field of application is gradually narrowed through excessive bureaucracy, unwieldiness and waste of time. Ten different topics were excluded from the procurement procedures in article twenty-two of the Law regulating direct procurement. However, the scope of the law numbered 4734 should not be narrowed with such practices, but on the contrary it should be enlarged as much as possible so that the law can be respected and public resources can be used effectively. In fact, the enlargement of the law in this direction is of importance considering the compliance with EU procurement system.

Mentioned as a fundamental principle in EU directives, competition is not only indispensable for the market but also essential for the economic efforts to be continued effectively and efficiently. Competitive power represents an ideal environment where economic activities carried out by a person or an enterprise are not restricted by others and economic activities are effectively conducted. International organizations do research into competitive power. Turkey ranked 43rd among 144 countries in the 2012-2013 competition index published by World Economic Forum²⁶. As the public procurement system has taken a place in this competition, procurement now stands as an area where competition is experienced in the most effective and efficient way. It is, thus, important to have a better ranking in the list above.

The most important point in ensuring competition is the announcement. Announcements should be made timely and in the correct media. As a matter of fact, it is through the announcements that market players can be informed about the tender and create the desired competition environment. Yet, there being no legal obligation to make an announcement for direct procurements and the officials of the administration accepting tenders from any candidate they like both ruin the fundamental principles and spirit of Public Procurement Law.

The place of direct procurements in statistics proves that direct procurements are no longer applied as an exception. It is thought that some changes need to be made so that the principles of transparency, competition, equal treatment, public opinion audit and effective use of sources

26 www.rekabet.gov.tr, (2.07.2013).

are effectively implemented. In this technological era, it is a big deficiency that web sites, EKAP (Electronic Public Procurement Platform) and similar systems are either not used or used insufficiently.

Mandatory announcement should be discussed for the principle of competition to be enforced in a direct procurement. In today's world, almost all public institutions own a web site. Besides, it is known that Public Procurement Authority has established an effective announcement mechanism for open and restricted procedure candidates through EKAP²⁷. If it becomes obligatory to make an announcement for direct procurements by keeping the terms and conditions simpler on the website of the Public Procurement Authority as well as the websites of the public administrations, it will be a quite important regulation for competition. Another regulation should be made about the application of monetary limits mentioned in article 22/d of the Law. Public institutions, which want to accelerate their works by using the monetary limits, end up dividing their works. Restrictive provisions should be introduced to this article for the works not to be divided but carried out within competitive tender practices.

3.2. Evaluation of the Practices and Suggestions

The employees in the production and presentation of public goods and services may sometimes have to act quickly. The reason for this may be that the public may demand services instantly, and the officials in charge of the services have a busy schedule. Thus, the people in charge of the services and the officials who carry out the operations may tend to interpret the public procurement legislation by thinking of themselves. Since their objective is to carry out the procurement as soon as possible, they may tend to receive tenders from the already available companies by dividing their work based on monetary limits, although they are supposed to carry out open procedure. The officials interpreting the legislation as they like prefer to receive tenders from the companies that work fast or the companies recommended to them. This situation ultimately causes people to think that there is an interest relationship between the officials and the companies in question (Table 4).

The main reasons why administrations opt for direct procurement can be listed as follows: allowances being paid in small amounts and tranches,

²⁷ www.ihale.gov.tr, (2.07.2013).

small and individual allowances (provision of allowance in a sympathetic way), provincial administrations having few allowances allocated to their cleaning, stationery and spare part (products for maintenance and repair) needs, the need for buying materials in the desired model or brand, the desire to finish the work at the earliest opportunity²⁸. Given the way direct procurements are applied, it is possible to see that the principles such as competition, transparency and public audit are ignored. Public officials are thought to exert a direct effect on this.

Public officials are not independent of the society. Given their authorities and positions, they have the public power to accelerate the improvements or deteriorations in the society. The impressions that public officials leave on the public relatively shape the public's point of view about the institutions. For example, if all the officials, from A to Z, in the procurement operations are sensitive about the competition in meeting the needs, the public will have a positive approach to the public officials and administration concerned. Regarding this, TESEV (Turkish Economic and Social Studies Foundation) conducted a survey on the employees of the market and asked them to what extent they think public administrations treat the candidates equally. The participants were asked to grade their answers from 1 to 10. The result can be seen in the table below;

Table 4: Survey on the People's Perception of Public Institutions' Equal Treatment in Tenders

	Does not treat equally (0-4)	Mediocre (5)	Treats equally (6-10)
Municipalities	75%	14%	11%
Central Administration	79%	15%	6%

Source: Fikret Adaman, Ali Çarıkoğlu, Burhan Şenatalar, İş Dünyası Gözünden Türkiye'de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler, (TESEV Yayınları, 2003), s. 54.

As the results of the survey show, many people hold the opinion and have the perception that there is no equal treatment in tenders. The opin-

²⁸ Yasin Atılbaz, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu Kapsamında Doğrudan Temin İle Yapılacak Alımlardaki Uygulamaların Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., 2009, s. 34. [http://libris.bahcesehir.edu.tr/yordam.htm?-ac=arama&cAlanlar=y%FDld%FDray,\(25.06.2012\).](http://libris.bahcesehir.edu.tr/yordam.htm?-ac=arama&cAlanlar=y%FDld%FDray,(25.06.2012).)

ion that the unethical behaviours of public officials employed in the direct procurement have an effect on this situation is coming to the forefront. It is possible to say that direct procurement practices (considering their content) have a share in this negative perception. Direct purchases referred to as direct procurements in Turkey are indispensable also in European Union countries. Yet, the important thing is to ensure competition and protect transparency. In European Union, this type of procurement is envisaged in urgent, prioritized and special works, and in direct procurements companies are informed so that a competitive environment can be created. The countries where the competition is strong are Germany, Spain and Denmark. The countries where the competition is weak are Slovakia, Estonia and Poland²⁹. The ethical behaviours of the public officials as seen in the European Union are critical and contribute to competition.

The employees of the public administrations may sometimes face the urgent demands of their managers in meeting the public's needs. They may sometimes remain helpless in their workload as a result of the spontaneous actions of their employees. Thus, when employees are to fulfil their tasks rapidly, they prefer to carry out direct procurement which does not necessitate any announcement or preparation. Through this method, they can spread and divide the high value purchases over time. In this way, they not only make high-value procurements but also exclude competition. This may be an example for the perception that when public administrations and officials rule out competition, they pave the way for corruption. The best examples, however, can be seen in municipalities. In a municipality that has been scrutinized³⁰, direct procurement method was separately applied for each district for a construction work to be carried out under the name of "public toilet". Yet, the project should have been designed and calculated as a whole, direct procurement method should have been chosen and competitive conditions should have been created. In this example, what contributed to the perception of corruption was that the work was divided into several parts by remaining within the direct procurement limits and certain people in the market were assigned the task causing the parties involved to take advantage of the situation. The people who caused this situation are all public officials employed in the procurement process. To prevent such things, first of all, measures should

29 London Economics and Ecorys, 2011, p. 96.

30 Özhan Çetinkaya, one of the authors of this study came across this example as he was examining one of the procurement files of a municipality in his capacity as an expert witness.

be taken so that senior managers and public officials can be sensitive about this issue and then measures should be taken to prevent the employees who are actively involved in the process from misusing their authorities. If measures targeting to encourage senior managers and procurement officials to behave ethically are taken³¹, the employees at lower levels will broadly be discouraged from disobeying the legislation.

In addition to the problem of dividing the works within monetary limits in direct procurements, there is another important problem. Since monetary lines are used up, the public's money is wasted and high-value procurements are carried out. Moreover, according to the last paragraph of article twenty-two of the Law, procurement officials are allowed to do price research in the market, which makes it possible to set the prices depending on the officials. As the officials become more dominant in setting the prices, the relationship between the official and the company concerned also gets better. In other words, if the officials tend to make their purchases from the companies which with they have already established a contact, they may prevent competition. When they make purchases always from the same companies, they risk being charged higher amounts although tenders may be submitted by other companies. If the functioning of administrations is revised in order to weaken the link between the officials and companies and if the employees are trained in this direction and if technology is used, competition and transparency will increase.

4. CONCLUSION

Direct procurement method is applied in European countries, too. However, in Turkey the number of direct procurements has significantly increased causing a situation contradicting the essence of procurement system. The reasons for this may be the lacunas in Turkish legislation, the personnel assigned the task of carrying out the procurement, the attitude of the senior managers and public officials overlooking the operations and assuming the responsibility. Though direct procurement is not mentioned in EU directives, there are significant regulations to ensure competition in the procurement method which is seen as direct procurement in EU countries' own legislation. In Turkey, on the other hand, direct procurement is

31 Unless senior managers are prevented from transgressing the legislation through moral and material sanctions by keeping in mind the saying that "Corruption starts at the top", none of the employees at lower levels will respect the legislation or ethics while carrying out their work.

preferred as a method facilitating the works of administrations shunning competitive conditions.

The place of direct procurements in statistics shows that direct procurement is no longer applied as an exception. It is seen that there is a need to make changes in direct procurement practices to guarantee the principles such as transparency, equal treatment, public audit and efficient use of resources. It is a big deficiency that in today's world, where we are living in the era of technology, websites or systems like EKAP are not used in direct procurements because the legislation does not require it or because administrations are not so sensitive about the issue of competition. Given today's economy and social relations, it is now inevitable to inform companies of procurements through announcements so that competition conditions can be created.

Considering that the share of direct procurements has greatly increased in the public procurement system, it is obvious that administrations must undertake the responsibility for ensuring transparency, competition, equal treatment, reliability, confidentiality, public audit, timely and proper fulfilment of needs and efficient use of resources³².

Ineffective practices weakening the competitive environment such as direct procurement in the procurement system prevents all persons and companies to bid in the public procurement from offering bids on equal terms. In parallel with this, the operations that are carried out by companies taking advantage of the situation and that are called corruption bring about several costs, notably "high amounts of taxes". Those that are not involved in this process are also adversely affected: they have to face an additional financing for the services they do not benefit from and they ultimately get poorer and poorer³³.

*Corruption = Monopolist structure + Decision making at its sole discretion - Accountability*³⁴. This formula does not suffice to explain the issue as a whole, but based on it, it can be said that an effective way to combat corruption is to break the monopolist structure particularly for direct procurements and to ensure transparency. In this regard, for the public

32 PPL, Article.5

33 Mehmet Şahin, "Küreselleşme Kaynaklı Yoksulluk ve Yolsuzluk", Muhasebe ve Finans Dergisi, Sayı.25, 2005, s. 131.

34 M. Hakan Özbaran, "Şeffaflık ve Hesap Verme Sorumluluğu Bağlamında Yolsuzlukla Mücadelede Sayıştayların Rolü", Sayıştay Dergisi, Sayı.43, 2001, s. 4, <http://www.sayis-tay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der43m1.pdf>, (16.03.2013).

procurement system to be fostered, the lacunas in the legislation should be filled and the misdoings in practice should be eradicated in the way mentioned under the evaluation and suggestions title. In other words, as it has previously been mentioned in the study, it is of importance that direct procurement operations, the significance of which has been proven in numbers, be freed from monopolist and non-transparent understanding. To do this, administrations should develop their announcement applications and introduce legal regulations to prevent procurements without any announcement being made in advance.

SOURCES

- Adaman Fikret; Çarkoğlu Ali; Şenatalar Burhan. İş Dünyası Gözünden Türkiye’de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler, TESEV Yayınları, 2003.
- Akgül Aydın. “Devlet İhale Kanunu’ndan Kamu İhale Kanunu’na”, Danıştay Dergisi, Sayı.111, Yıl.2006, s.1-19.
- Atılbaz, Yasin. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu Kapsamında Doğrudan Temin İle Yapılacak Alımlardaki Uygulamaların Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., 2009, <http://libris.bahcesehir.edu.tr/yordam.htm?ac=arama&cAlanlar=y%FDId%FDray>, (25.06.2012).
- Bianchi, Tiziana; Guidi, Valentina. The Comparative Survey on The National Public Procurement Systems Across The PPN, Roma, December, 2010.
- Cemil, Akçay; Manisalı, Erol. “4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu’nun, AB Uygulamaları Çerçevesinde Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Açısından İncelenmesi”, <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/1544.pdf> (20.03.2013).
- Edizdoğan Nihat; Özhan Çetinkaya; Erhan Gümüş. Kamu Maliyesi, Bursa, Ekin Kitabevi, 2010.
- Gürhan, H. “Kamu İhale Kanunu ve Getirdikleri”, İç Anadolu Belediyeler Birliği Yayını, Birlik, Sayı.10, Yıl.2008.
http://www.iabb.gov.tr/resimler/ekler/2522a2b2726fb0a_ek.pdf?dergi=1. (25.06.2013).
- Kortunay, Ayhan; Sezer, Yasin. “Kamu İhale Kanununun 63. Maddesinin AB Hukuku Perspektifinden Değerlendirilmesi”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.56, Sayı.3, 2007, s. 151.
<http://libris.bahcesehir.edu.tr/yordam.htm?ac=arama&cAlanlar=y%FDId%FDray>. (26.05.2013).
- London Economics and Ecorys, Public Procurement in Europe (Cost and Effectiveness), PricewaterhouseCoopers International Limited, 2011, s.5.
http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/cost-effectiveness_en.pdf (30.06.2013)
- Nadaroğlu Halil. Kamu Maliyesi Teorisi, Beta Yayınları, 11.Baskı, Ankara, 1983.
- Şahin, Mehmet. “Küreselleşme Kaynaklı Yoksulluk ve Yolsuzluk”, Muhasebe ve Finans Dergisi, Sayı.25, 2005, s.124-134.
- TC. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği’nin İşleyişi Hakkında Antlaşma, Ankara, 2011.
- Ünay, Nisa. “Türk Kamu İhaleleri Sisteminin Avrupa Birliği Kamu İhaleleri Sistemi İle Uyumlaştırılması”, Rekabet Bülteni, Sayı.11, 2004.
<http://www.esrc.com/article/1449/turk-kamu-ihaleleri-sisteminin-avrupa-birligi-kamu-ihaleleri-sistemi-ile-uyumlastirilmasi>. (22.03.2013).
- OECD, Public Procurement in the EU: Legislative Framework, Basic Principles and Institutions, Brief 1, January, 2011. (<http://www.publicprocurementnetwork.org>.)

OECD, "Public Procurement in EU Member States The Regulation of Contract Below the EU Thresholds and in Areas not Covered by the Detailed Rules of the EU Directives", *Sigma Papers*, No. 45, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91p7s1mxv-en>.

Özbaran, M.Hakan. "Şeffaflık ve Hesap Verme Sorumluluğu Bağlamında Yolsuzlukla Mücadelede Sayıştayların Rolü", *Sayıştay Dergisi*, Sayı.43, 2001.

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der43m1.pdf>, (16.03.2013).

Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2009.

Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2010.

Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2011.

Public Procurement Authority, Public Procurements Monitoring Report 2012.

www.bumko.gov.tr.

www.rekabet.gov.tr (2.07.2013).

www.ihale.gov.tr (2.07.2013).

2002 Tarih 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu.

<http://www.abmaliye.gov.tr/node/187>, (20.03.2013).

<http://tdk.gov.tr>, (22.05.2013).

http://www.publicprocurementnetwork.org/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=54.

Directive 2004/18/EC of The European Parliament and of The Council of 31 March 2004.

2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme

Lütfiye ÖZDEMİR*

Özet

*Araştırmanın amacı, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma, Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde üretim faaliyetinde bulunan 99 işletme üzerinde yürütülmüştür. Veriler, anket tekniğiyle toplanmıştır. Ölçme aracının güvenilirliği (Cronbach's Alpha) .75'tir. Araştırmada cross tablo, faktör analizi, t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak, 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri; gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. İşletmeler kriz deneyiminin olup olmamasına göre krizin yıkıcı etkisinden farklı şekillerde etkilenmişlerdir. Kriz deneyimi olmayan işletmeler, kriz deneyimi olanlara göre, krizin yıkıcı etkisine daha çok maruz kalmışlardır. **Anahtar Kelimeler:** Kriz; Kriz Yönetimi; Kriz Ekibi; Kriz Planı; Küresel Ekonomik Kriz*

The Effects Of The 2008 Global Economic Crisis On Businesses And Developing A Scale

Abstract

The purpose of the research is to determine the effects of the 2008 Global Economic Crisis on firms. The research is carried out on 99 firms that are engaged in production activity in various sectors in Organized Industrial Zone I and Organized Industrial Zone II in Malatya. The data are collected using survey. Reliability of measurement tool (Cronbach's Alpha) is 75%. Cross table, factor analysis, t-test and one-way ANOVA analysis are used in the research. As a result, the effects of the 2008 Global Economic Crisis are grouped under three factors, developmental effect, destructive effect and administrative effect. Firms are affected by the destructive effect of the crisis in different ways depending on whether they have past experience of crisis or not. Firms without past experience

* Doç. Dr., Ahmet Yesevi Üniversitesi, Ekonomi Fakültesi, lutfiye13@hotmail.com

of crisis compared to those with experience are more exposed to the destructive effect of the crisis.

Keywords: *Crisis; Crisis Management; Crisis Team, Crisis Plan; Global Economic Crisis*

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada herhangi bir ülkede ortaya çıkan krizin başka ülkeleri de krize götürdüğü görülebilmektedir. Krizin başladığı ülkenin dünya ekonomisindeki ağırlığı ne kadar fazlaysa, krizin dış etkilerinin o kadar çok olduğu söylenebilir¹. *Türkiye bugün hem küreselleşme nedeniyle tüm dünyayı derinden etkileyebilen dış krizlerden hem de toplumu bütünüyle etkileyebilen sistem içi krizlerden fazlasıyla payını almaktadır*². Bu nedenle krizlerin önemi giderek artmaktadır. Çünkü krizler, toplumun tüm kesimini -hükümetleri, kurumları, kuruluşları, işletmeleri, bankaları, aileleri, bireyleri- olumsuz etkileyebilmektedir. Türkiye’de son yıllarda yaşanan ve etkileri henüz tam olarak hafızalardan silinemeyen ekonomik krizler şunlardır: 1990-1991 yıllarında yaşanan Körfez Savaşı, 1994 yılında 5 Nisan Kararları’nın alındığı ekonomik kriz, 1997’de patlak veren Asya krizi ve 1998’de Rusya’dan yayılan ekonomik kriz, Kasım 2000’de patlak veren ve Şubat 2001’de artarak tekrarlayan ekonomik krizler ve son olarak 2007’de Amerika’da başlayan 2008 yılında derinleşerek tüm AB ülkelerini etkileyebilen mortgage krizi. Ülkemizde, 2000 ve 2001 yıllarında ard arda patlak veren ekonomik krizler, 1997 yılında ortaya çıkan küresel krizin (Asya krizi) bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Türü her ne olursa olsun, yaşanan krizlerin uluslararası, ulusal, siyasi ve sosyal boyutları bulunmaktadır. Bazen uluslararası çıkar çevrelerinin etkileri, bazen kredi derecelendirme kuruluşlarının verecekleri not bazen de yürütme gücünü elinde bulunduranların söyleyecekleri bir söz piyasaların dengesini bozabilmektedir. Böyle bir ortamla karşılaşıldığında, makro ekonomik dengeleri kontrol edebilmek güçleşmektedir. Geçmişte yaşanan krizlere bakıldığında, bu krizlerin etkilerinin birbirine benzemesine rağmen, tamamen aynı sonuçları ve etkileri doğuran krizlerin var olduğu söylenemez. Bu bağlamda araştırmanın amacı; önceki krizlerden farklı olduğu düşünülen 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeleri nasıl etkilediğini araştırmaktır. Krizlerin işletmeleri hep olumsuz şekilde etkileyeceğini ve bazı sorunlar getireceğini söylemek tamamen doğru değildir. Çünkü krizler işletmelere aynı zamanda fırsatlar da suna-

1 Erdal Türkkkan, ‘Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü’ içinde Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız, (der.) Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006), s. 93.

2 Zuhâl Baltaş, Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004), s. 6.

bilmektedir. Bu nedenle bazen krizlerin bilinçli olarak çıkarıldığı görülebilir. Örneğin, bir dönemin ABD dışişleri bakanı Henry Kissinger'in *Gelecek hafta herhangi bir kriz oluşması mümkün değil; çünkü programım zaten şu anda tamamen dolu*³ sözleri, özellikle uluslararası ilişkiler ve politikalar alanında krizlerin kasıtlı olarak çıkarılabildiğinin bir ifadesidir. Yine Hewlett Packard'ın yönetim kurulu başkanı olan Lew Platt'ın *organizasyon içinde etrafta dolaşarak endişe yaratmanın gerektiğini öğrendim* sözleri⁴ de aynı şeyi anlatmaktadır. Bu yüzden kriz, her zaman işletmenin amaç ve hedeflerini tehdit etmez⁵.

Kriz ve kriz yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde; özellikle iktisadi ve finansal krizlerin çok araştırıldığı ve krizle ilgili pek çok araştırmanın var olduğu görülebilir. Önemli olduğu düşünülen bazı araştırmaların sonuçları şunlardır: Ülgener, krizi arz ve talep arasında şiddetli bir uygun-suzluğun yine şiddetli belirtilerle etkisini açığa vurduğu bir boşalma anı olarak açıklar⁶: Üretimin ihtiyacın gerisinde kalması veya ihtiyacın üretime yetmemesi gibi. Ancak bolluğun doğurduğu krizlerden de bahseder. Yıldırım da çalışmasında dünyanın farklı bölgelerinde 1990'lı yıllarda değişik finansal krizler yaşandığını ve her geçen gün bu krizleri açıklamaya çalışan kriz modellerinin sayısının arttığını belirtir⁷. Yıldırım'a göre özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan bölgesel finans krizleri yeni modellerle açıklanmaya çalışılır. Fakat bu krizler, birbirleriyle pek çok ortak özelliği paylaşırsa da, hiçbir kriz birbirinin aynı olmadığından, açıklayıcı teorik modeller, eksik ve/veya yetersiz kalsa da her biri, krizlerin farklı bir boyutuna dikkat çektiği için, gelmekte olan bir krizin olası belirtilerinin ne olduğunu önceden anlamaya yardımcı olur. Tüz, Türkiye'de 5 Nisan 1994 istikrar kararlarına bağlı olarak yaşanan krizi ve etkilerini Bursa'da otomotiv yan sanayinde büyük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde araştırır. Bu kriz, işletmelerin tamamında karı ve satışları düşürerek önemli finansal sorunlar doğurur. Yatırımlar yarım kalır ve işten çıkarılma korkusuyla motivasyon düşer. Buna karşılık dış çevreyle iletişim kurma, ihracata ve Ar-Ge'ye yönelme şeklinde olumlu etkileri olur. Ayrıca işletmelerin %86'sı krizden çıkabilmek için

3 Haluk Korkmazıyrek ve H. Nejat Basım, *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*, (Ankara: Siyasal Kitapevi, 2009), s. 14.

4 Adam Tobler, 'Stratejik Bir Yaklaşım Nasıl Uygulanır?', *Power*, Özel Ek, Temmuz 1988, s. 10.

5 Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s. 94.

6 Sabri F. Ülgener, *Tarihte Darlık Buhranları*, (İstanbul: Derin Yayınları, 2006), s. 7.

7 Oğuz Yıldırım, 'Kriz Deneyimlerinin Kavramsal Olarak Farklılaştırılması: Latin Tipi Kriz ve Asya Tipi Kriz Modelleri' içinde Halil Seyidoğlu ve Rıfat Yıldız (der.) *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri*, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006).

yeni pazar arayışı içinde ihracata yönelir, %71'i ise maliyetleri kısmayı tercih eder. İşletmeler kriz anında kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtir; ayrıca işletmelerin tamamı bu planda krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirdiklerini ve krizin yazılı tanımlamasını yaptıklarını ifade ederler. Kriz anında personel politikası olarak öncelikle çalışanları işten çıkarmaya başvurduklarını söylerler. İşletmelerin tamamı olağan şartlarda yerinden yönetim uyguladıklarını ancak kriz anında merkezi yönetime geçtiklerini belirtirler. Krizin yöneticiler üzerinde %57 oranında stres artırıcı etkisi olduğu belirtilir; ancak bu stresin azaltılması yönünde çalışmaların yapılmadığı görülür⁸. Küskü ise Türk tekstil sektöründe yaptığı araştırmada krizlerin çalışanları örgütle bütünleştirme şeklinde olumlu etkisinin olduğunu ve krizin olumsuz etkilerinin ise *maaş ve maddi katkılarda kısıtlama, çalışan sayısını azaltma ve insan kaynağı biriminin fonksiyonlarını azaltma* olduğunu belirtir⁹. Aydemir vd. tarafından yapılan araştırmada da krizlerin örgütsel değişme ve örgütsel öğrenme konularında olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılır¹⁰. Son olarak, 1998 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesinde yapılan araştırmada kriz yönetimi planı olan işletmelerin oranının %28.6 olduğu kriz yönetimi ekibi bulunanların oranının ise %26.5 olduğu saptanır¹¹.

Bu araştırmada 2008 küresel ekonomik krizinin –etkisi Amerika ve AB ülkeleri kadar olmasa da- işletmeler üzerindeki olumlu - olumsuz etkileri ve sonuçları incelenerek işletmelerin bu krizi yönetebilmek için neler yaptıkları/veya neleri yapamadıkları araştırılmıştır. Literatür taramasında görüldüğü gibi, bilim adamları geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerini daha çok her bir değişken açısından ele almışlardır. Bu araştırmada krizin etkileri ve sonuçları daha genel olarak araştırılıp, faktörler altında sınıflandırılarak çalışmaya özgünlük kazandırılmıştır. Ayrıca bu makalenin önceki araştırmalardan farklı olan diğer bir boyutu; bu makalede işletmelerin kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibi, kriz deneyimi, faaliyetlerini sürdürdükleri sektör ve kuruluş yılları hakkında elde edilen bilgilere göre, krizin etkilerinin bu değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılır. Sonuç olarak, 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri; gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki olmak üzere üç faktör altında toplanır. Sadece *2008 küresel ekonomik krizinden kriz deneyimi*

8 Melek Vergiel Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, (Bursa: Alfa Yayınları, 2001), s. 160.

9 Fatma Küskü, "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", (Tebliğ, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, Türkiye, 2000).

10 Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci, 'Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi', Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Cilt: 1, 2005, s. 65-81.

11 Haşit Gürkan, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, (Eskişehir, 2000), s. 137, 145.

olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir hipotezi bağlamında, krizin yıkıcı etkilerinin kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler arasında farklılaştığı bulunur. Kriz deneyimi olmayan işletmelerin kriz deneyimi olan işletmelere göre 2008 küresel ekonomik krizin yıkıcı etkilerinden daha çok olumsuz yönde etkilendikleri saptanır.

2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Makalenin kuramsal çerçevesi, kriz ve kriz yönetimi kapsamında açıklanmaktadır.

2.1. Kriz Kavramı

Günümüz dünyasının karmaşık yapısı içerisinde krizleri anlayıp başarıyla yönetebilmek oldukça güçtür. Çünkü kriz zamanları, yönetimlerin ciddi olarak sınanırları anlardır ve kriz döneminde karar verirken ve alınan kararları uygularken yöneticinin her zamankinden daha büyük çabaya ihtiyacı vardır. Krizler, bazen işletme yönetimini elinde bulunduranların yanlış kararlarından, kimi zaman da çevresel nedenlerden kaynaklanabilir. Kaynağı her ne olursa olsun kriz dönemleri örgütler için yaşamsal bir önem taşır¹².

İşletme yönetimi açısından kriz; *işlerin daha iyiye veya daha kötüye gitmeye başladığı bir dönüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimidir*¹³. Bu an, değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdur¹⁴. Kriz, örgütlerde özellikle başarılı etkinliklerden sonra, işyerini kapatarak, yok edecek duruma gelinen karar anıdır¹⁵. Krizler, örgütün üst düzey amaçlarını ve hedeflerini tehdit edebilir. Çünkü krizde örgütlerin öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır¹⁶. Karar alma sürecini bozan ve gerilimi artıran önemli bir sorun zamanında öngörülebilir ve çözümlenebilirse, zaten kriz olmaz. Kriz dönemlerinde yaşanan hızlı değişim ve yaşam tehlikesi, büyük gerilimler yaratabilir¹⁷. Krizler, daha çok olumsuz sonuçlarıyla ön plana çıkarlar. Ancak, krizlere hep olumsuz yönleriyle yaklaşan

12 M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, (Konya: Günay Ofset, 2002), s.326.

13 <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> (Erişim Tarihi: 25 Nisan 2011).

14 Steven Fink, Crisis Management Planning for the Inavoidable, (New York: Amacom, 1986), s. 15.

15 Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self-Defence, (New York: Amacom, 1996), s. 7.

16 Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997), s. 307.

17 Hasan Tutar, a.g.e., s. 94.

bakış açısına sahip yöneticilerin krizleri başarıyla yönetebilme olasılıkları zayıftır. Çünkü krizlerin hemen hepsi başarısızlığın kökleri olduğu kadar başarının tohumlarını da içerirler¹⁸.

Örgütün yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışmaya ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru değildir. Kriz örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumu örgütün krizi saptamada, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır¹⁹. Ancak yapılan araştırmalarda krizlerin örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim konularına olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur²⁰. Hatta krizin değişimi gerçekleştirmede önemli bir işlevinin bulunduğu konusunda şu söz söylenir: *Eğer organizasyonda hızlı ve önemli bir değişim yapmak istiyorsanız, hemen bir kriz yaratın*²¹.

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur²². Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir²³. Yöneticilerin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda örgütün yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar²⁴. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir. Örgütsel krizler; arzu edilmeyen bir durum olduğunda, işin normal akışında aksamalar olduğunda, örgütün ve çalışanların kamuoyundaki olumlu imajı sarsıldığında ortaya çıkabilecek riskler şeklinde gerçekleşir²⁵. Kriz, gerilim yaratan bir düzensizlik durumudur ve kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlar; dengenin yeniden sağlandığı ve krizin yaralarının sarıldığı döneme kadar çeşitli evreleri kapsar²⁶.

18 Norman R. Augustine, 'Managing the Crisis You Tried to Prevent', Harvard Business Review, November-December, 1995, s. 148.

19 Tamer Koçel, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", (Tebliğ, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, Gebze, Türkiye, 26- 28 Mayıs 1993) s. 1.

20 Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci, a.g.m., s. 75-76.

21 Brain Smith and Vanessa Cunningham, 'Crisis at Cardiff', içinde David Warner ve David Palfreyman (der.) Managing Crisis, (England: Open University Press, 2003), s. 8-31.

22 Dennis W. Organ and W. Clay Hamner, Organizational Behavior, (U.S.A.: Business Pub., 1982), s. 474.

23 Norman L. Phelps, 'Setting Up A Crisis Recovery Plan', The Journal of Business Strategy, Vol. 6, No. 4, s. 5.

24 Tamer Koçel, a.g.e., s. 1.

25 Steven Fink, a.g.e., s. 15.

26 Zuhul Baltaş, a.g.e., s. 10.

Kriz kavramı hakkında yapılan tanımlar, şunlardır: Kriz kavramının öncelikle dil bilimi (linguistik) kuralları içinde, kökeninin nereden geldiği ele alındığında, kriz sözcüğü dilimize İngilizce'den geçmiştir ve İngilizce aslı *crisis* sözcüğünden gelmektedir. İngilizce'ye ise Latince'den gelmekle birlikte sözcük aslında Yunancadır. Kriz sözcüğü, Yunanca'da yargılamak, ayırmak, karar vermek anlamına gelen *krinein* sözcüğünden gelmektedir²⁷. Kriz Çin alfabesinde ise sembolle ifade edilmekte olup, okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarını içermektedir. Çince'de krizi tanımlayan²⁸, tehlike ve fırsat olarak ifade edilen sembol, *wei-ji'*dir²⁹. Sözcük anlamıyla kriz, müdahale edilmesi gereken istikrarsız durumdur³⁰. Güney krizi *bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme sistemlerinin yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum* olarak açıklar³¹. Caponigro'ya göre iş krizi, bir örgütün ününü veya güvenilirliğini olumsuz etkileme potansiyeline sahip olan ve denetim dışında gerçekleşen herhangi bir olay veya faaliyettir³². Mitroff vd.'ne göre ise kriz, örgütün tamamını etkileyen veya etkileyebilme gücüne sahip olan bir olaydır³³. Long da krizi büyük bir hasarı önlemek ya da ondan kaçınmak için önemli ve olağandışı bir müdahaleyi gerekli kılacak düzeye erişen bir durum olarak ifade etmektedir³⁴. Son olarak Rosenthal vd. de kriz kavramının üç ana boyutuna dikkat çekerek³⁵, sözkonusu boyutları kaynaklara ve/veya insanlara ciddi bir tehdidin varlığı, belirsizlik ve aciliyet olarak belirtmektedirler³⁶.

27 Zuhul Baltaş, a.g.e., s. 6.

28 Acar Baltaş ve Zuhul Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002).

29 Caroline Keown-McMullan, 'Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?', Disaster Prevention and Management Vol. 6, No. 1, 1997, s. 4-10.

30 Semra Arıkan Güney, 'Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları', Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 2002, s. 59-78.

31 Salih Güney, Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004), s. 151.

32 Jeffrey R. Caponigro, The Crisis Counselor: A Step -By- Step Guide to Managing A Business Crisis, (Illinois: Contemporary Book, 2000), s. 5.

33 Ian I. Mitroff and Gus Anagnos, Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management, (New York: Amacom, 2000), s. 34, 35.

34 Richard K. Long, 'Seven Needless Sins of Crisis (Mis)management', PR Tactics, August 2001, s. 13-25.

35 Uriel Rosenthal and Bert Pijenburg, 'Simulation-Oriented Scenarios: An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management' içinde Uriel Rosenthal ve Bert Pijenburg (der.) Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios, (Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1991). s. 3.

36 Harold H. Saunders, 'Pre-negotiation and Circum-Negotiation' içinde Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson ve Pamela Aall (der.) Managing Global Chaos, (Washington D. C.: United States Institute of Peace Press, 1996), s. 424.

2.2. Kriz Yönetim Süreci

Kriz dönemlerinde etkin önlemler almak, olası tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkabilmek ve krizi fırsata çevirebilmek, etkin bir kriz yönetimi ile gerçekleşebilir³⁷. Pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış olan kriz yönetimi kavramı ile ilgili tanımlar, Tablo 1’de görülebilir:

Tablo 1: Kriz Yönetimi Tanımları

Araştırmacılar	Tanımlar
Tekin vd.	İşletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleri ³⁸
Budak vd.	Olası bir krize karşı kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci ³⁹
Pheng et al.	Örgütün işlerini ve işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilen, mal varlığını ve kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit edebilen ve aniden ortaya çıkan olaylara karşı plan yapabilmeye organizasyonu ⁴⁰
Koçel	Kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu ⁴¹
Kreitner	Örgütün varlığını, karını ve ürününü tehdit eden iç ve dış sorunların sistematik olarak öngörülmesi ve bu sorunlara karşı hazırlık yapılması ⁴²
Hargis ve Watt	Kriz yönetimi bir sürekli öğrenme sürecidir; örgüt liderleri her zaman diğer örgütlerin başarılarından bir şeyler öğrenerek kriz yönetim planını iyileştirmeye yönelirler ⁴³

37 Can Aktan, www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetim.htm, (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2011).

38 Mahmut Tekin ve Muammer Zerenler, *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, (2008), s. 108.

39 Gönül Budak ve Gülay Budak, ‘Kriz ve Kriz Yönetimi’ içinde Şerif Şimşek ve Said Kınır (der.) *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 232.

40 Low Sui Pheng and David K. H. HO, ‘Crisis Management Survey of Property Development Firms’, *Property Management*, Vol. 17, No. 3, 1999, s. 231.

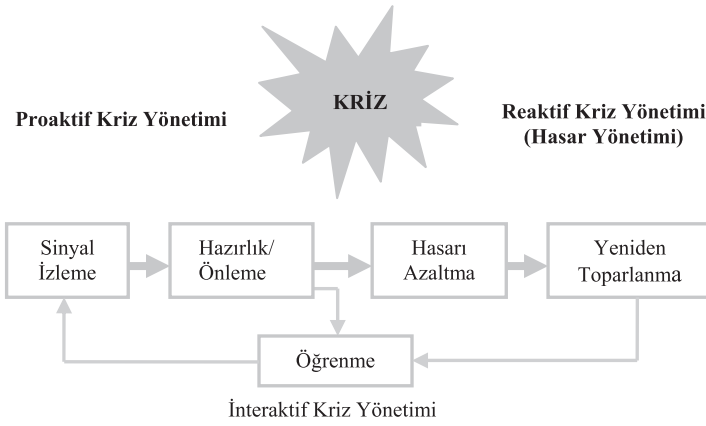
41 Tamer Koçel, a.g.e.

42 Robert Kreitner, *Management*, (Boston: Houghten Mifflin, 1989), s. 614.

43 Michael Hargis and John D. Watt, ‘Organizational Perception Management: A Frame Work to Overcome Crisis Events’, *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, s. 73-87.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama ve işletmenin krize girmesini önleme; kriz ortaya çıktıktan sonra ise krizi en az zararla atlatabilme; kriz sonrasında da yaşananlardan ders alıp yeniden yapılanarak gerekli faaliyetlerin uygulanması, kontrolü gibi çalışmalarını içeren; olağan dönemlerden farklı özellikler gösteren bir süreç ve yönetim modelidir. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevlerini içeren kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır⁴⁴. Beş aşamadan oluşan kriz yönetim süreci, Şekil 1’de görülebilir.

Şekil 1. Kriz Yönetiminin Üç Önemli Çeşidi ve Beş Temel Aşaması⁴⁵



Şekil 1’de görüldüğü gibi, kriz yönetim süreci proaktif, reaktif ve interaktif (etkileşimli) olmak üzere üç grupta toplanabilir. Proaktif kriz yönetimi, erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve krizlerin oluşmasını engellemeyi kapsayan önleyici bir anlayışa dayanmaktadır. Reaktif kriz yönetiminde ise proaktif çabaların yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan krizin işletme üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen çabalar yer almaktadır. Modelin en önemli katkısı, interaktif kriz yönetimi olarak adlandırılan ve yaşanan krizlerden alınan derslerin organizasyon içinde paylaşılarak içsel bir öğrenmenin gerçekleş-

44 Metin Aksu, *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi*, (İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2008), s. 56.

45 Thierry C. Pauchant and Mitroff Ian I., *Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), s. 135.

tirildiği sürece vurgu yapmasıdır⁴⁶. Etkili kriz yönetimi, sürekli öğrenme sürecidir⁴⁷. Kriz yönetim sürecinde; 'kriz yönetim ekibi'nin ve 'kriz yönetim planı'nın önemi yadsınamaz.

2.2.1. Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetim sürecinde krize ilişkin planların yapılabilmesi, krizleri ön görmeye ve önlemeye ilişkin çalışmaların yürütülebilmesi, ortaya çıkan krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrası dönemde yeniden yapılanma sürecinde etkinlik sağlanabilmesi, ancak iyi bir ekip çalışması ile başarılabilmektedir. Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir⁴⁸. Kriz ekibinin kriz yönetim planının oluşturulması, kriz yönetim planının uygulanması, kriz yönetim planında yer almayan sorunları ele almak gibi üç önemli görevi vardır. Kriz yönetim ekibi karar alıcı ve uygulayıcılardan oluşur ve aniden ortaya çıkan krizi yönetmek için yetkililerden ve uzmanlardan oluşan bir kurul halinde çalışır.

Kriz yönetim ekibinin birincil hedefi, krizi önleyebilmektir. Çünkü kriz örgütlerde büyük kayıplara, zararlara ve imaj kaybına yol açabilir ve kimi zaman örgütü hukuki davalarla karşı karşıya bırakabilir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski azaltabilmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye yönelik çaba göstermektir. Bu nedenle kriz ekibi; kriz yönetim planını oluşturup uygulayabilmeli, karşılaşılabilecek sorunları ele almalı, değişik kriz durumlarını sezebilmeli, olası krizler için stratejiler geliştirebilmeli, kriz zamanında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlayabilmelidir⁴⁹.

2.2.2. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planı, krizi ortaya çıkmadan önce önleme ve ortaya çıktıktan sonra en az zararla atlama amacını gerçekleştirmeye yönelik gerekli müdahale ve önleme araçlarının ve yollarının önceden saptandığı, yazılı kararlar toplamıdır⁵⁰. Kriz planlaması her örgütün yapması gereken bir

46 Barbara S. Gainey, 'Crisis Management in Public School Districts', Organization Development Journal, Spring 2010, 89-95.

47 Hargis and Watt, a.g.m., s. 73-87.

48 Melek Vergiel Tüz, a.g.e., s. 74.

49 Michael Regester, Crisis Management: How to Turn Crisis Into An Opportunity, (London: Business Books, 1984), s. 64.

50 Erdinç Filiz, Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, (Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007), s. 36.

uygulamadır ve bu planlar, örgütlerin krizleri yönetmeye istekli olduklarının göstergesidir⁵¹. Kriz, plan yapmadan sadece tahminlerle yönetilebilecek bir durum değildir. Her örgütün yönetiminde kendi somut koşullarına uygun bir mekanizma geliştirmesi gerekir. Kriz durumu, yavaş yavaş ya da aniden oluşabilir; dar ya da geniş bir alanı kapsayabilir. Bu koşullar altında örgütler, krizle mücadele işinin koordinasyonunu, kimin, ne zaman, neye müdahale edeceği sorununu çözmeyi programlayacaktır. Kriz yönetim planı herhangi bir görevliden birim başkanına, oradan da en üst yetkiliye kadar uzanan, örgütün iç ve dış kaynaklarının rasyonel kullanımını içeren aşamalı bir müdahale mekanizmasının oluşturulmasını kapsar⁵².

3. KRİZİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Kriz; çalışanlar, yöneticiler ve bir bütün olarak örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerde bulunur. Bu etkiler, kısa/veya uzun dönemli olabilir; örgütün bir kesiminde/veya genelinde ortaya çıkabilir⁵³. Kriz dönemlerinde hiçbir şey alışlagelmiş yöntemlere ve uygulamalara bağlı olarak yapılamaz. Çünkü kriz, duygusal nitelikleri ağır basan bir süreçtir⁵⁴. Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu olduğunda, örgüte hız kazandırırken, olumsuz olduğunda ise işletmenin yaşamına son verebilir⁵⁵. Krizin olumlu ve olumsuz etkileri Tablo 2'de görülebilir:

51 Aylin Pira ve Çisil Sohodol, *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, (İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş., 2004), s. 189.

52 Aylin Pira ve Çisil Sohodol, a.g.e., 194.

53 Erdiç Filiz, a.g.e., s. 1.

54 Zuhale Baltaş, a.g.e., s. 14.

55 Mine Şimşek Narbay, *Kriz İletişimi*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 63.

Tablo 2: Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri^{56,57,58}

Krizin Olumlu Etkileri	Krizin Olumsuz Etkileri
<ul style="list-style-type: none"> • Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar • Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar • Yeni pazarlar bulma çalışmaları artar • Dış çevreyle iletişim artar • Öz kaynaklar önemli duruma gelir • Müşterinin önemi anlaşılır • Geleneksel yönetim tekniklerinden kurtulma fırsatı doğar⁵⁶ • Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar • Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar • Ar - Ge çalışmalarına ağırlık verilir • Eğitim etkinlikleri artar • Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğar • Yönetici-işgören arasında yakınlaşma sağlanır • Yarım kalan projelerin tamamlanmasına katkıda bulunur • Kalitenin önemi anlaşılır • Ekip çalışması güçlenir • Stratejik açıdan örgütün zayıf yönleri görülür • İşletmenin rekabet gücü test edilebilir • Kriz deneyimi kazanılır 	<ul style="list-style-type: none"> • Satışlar düşer, karlar azalır • Alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle yeterli olmaz • Pazar kaybı yaşanır • Çevreye uyum yeteneği zayıflar • Kapasite kullanım oranı düşer • Müşteri memnuniyeti azalır • Yönetim merkezileşir ve denetim artar • Finansal sorunlar artar • Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkar • Yaratıcılık ölür, yenilik azalır • Motivasyon düşer ve iş tatmini azalır • Örgütsel amaç ve değerlerde, zoraki değişimler yaşanır • Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar • Yatırımlar yarım kalır • Üretim kalitesinde düşüş ve hatalarda artış görülür • Çalışanların verimliliği azalır⁵⁷ • Personel devir hızı artar • Örgütün itibarı ve imajı zedelenir • Örgüt yapısı yetersiz kalır • Güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir • Yönetimsel programlar aksar • Otorite boşluğu doğar⁵⁸

Tablo 2’de görüldüğü gibi, krizler her zaman tehlikeli sonuç doğurmazlar. Bazı krizler, çöküşe ve katılığa neden olmaktan çok örgütün büyümesi ve esneklik kazanabilmesi için gerekli kıvılcımları saçarlar. Bu amaçla üst düzey yöneticiler bilinçli olarak kriz üretirler. Sonuç olarak, olası krizlere

56 Zuhul Baltas, Değişimde Değer Yaratmak, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003), s. 10.

57 Zeyyat Sabuncuoğlu, ‘Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri’, Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, (Bursa, 1994).

58 Mahmut Özdevecioğlu, ‘Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma’, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, 2002, s. 93-114.

karşı hiçbir hazırlığı olmayan, kendini olayların akışına bırakan, edilgen durumdaki örgütlerin krizlerden daha çok olumsuz etkileneceği açıktır. Çevre koşullarını kendileri belirleyebilen, sektöründe sıradanlık zincirinden kurtulmuş örgütler, büyümelerini devam ettirebilirler. Bu örgütlerde, çalışanlar karşılaştıkları soruna fırsat penceresinden bakmayı öğrendiklerinden, krizlerin olumlu etkileri daha çok görülebilir.

4. 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİ

2008 krizinde dünya ekonomisi büyük bir bunalımla karşı karşıya kalmıştır. Bu krizin ortaya çıkış sebebi, son yıllarda Amerika Bileşik Devletleri (ABD)'nde kolay kredi döneminin başlamasına, faizlerin düşmesine ve konut kredilerinin aşırı derecede genişlemesine bağlanmaktadır⁵⁹. Son yıllarda dünya ve ülge gündeminin en temel sorununu oluşturan küresel ekonomik krizin kökenleri ABD'de Şubat 2007'de ortaya çıkan mortgage krizine dayanmaktadır. Dünyanın en büyük ekonomisine sahip ABD'de uzun dönemli ev kredisi veren kuruluşların oluşturduğu mortgage piyasası 10 trilyon dolarlık büyüklüğüyle dünyanın en büyük piyasası konumunda bulunmaktaydı. Bu kuruluşlar, dünyadaki olumlu ekonomik beklentilere ve iç piyasada emlak fiyatlarının yükseleceğine ilişkin tahminlere dayanarak kredibilitesi zayıf kişilere de konut kredisi vermişlerdir. Böylece ABD'de dar gelirli yurttaşlar, faizler düşük olduğu için değışken faizli kredi kullanmışlardır. Ancak dünyadaki olumsuz ekonomik gelişmeler iyimser havayı bozmuş ve ABD Merkez Bankası (FED) faiz oranlarını artırmıştır. Bu artış, konut sektöründe durgunluğa yol açmıştır. Yükselen faizler nedeniyle konut kredisi alan alt ve orta gelir grubundaki pek çok kişi, kredileri ödeyemez duruma gelmiştir. Ayrıca beklentilerin aksine, ABD'de konut satış fiyatlarının düşmesi ve kira gelirlerinin piyasa düzeyinin altına inmesiyle hem pek çok kişi evsiz kalmış hem de mortgage kredisi sağlayan finansal kuruluşlar dar boğaza girmiştir. Konut sektöründe başlayan bu mali kriz zamanla bir likidite krizine dönüşmüştür. ABD'de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörü başta olmak üzere farklı sektörlerde büyüme hızının yavaşlamasıyla, genel ekonominin büyüme hızı da yavaşlamaya başlamıştır⁶⁰.

ABD ile sınırlı kalmayan bu ekonomik kriz, Avrupa'daki bankaları da etkilemiştir. İngiltere hükümeti ülkenin en büyük finans kuruluşlarından Brandford & Bingley (B & B) Bankası'na el koyacağını açıklarken, Benelüks ülkeleri de Fortis Bankası'nı kısmen kamulaştırma kararı almıştır.

59 Simla Güzel, '2008 Küresel Ekonomik Krizi ve IMF'nin Önerdiği Ekonomi Politikalarının Krizle Mücadeledeki Rolü', Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXVIII, Sayı: 2, 2009, s. 55-69.

60 Zübeyde Süllü, 'Küresel Ekonomik Kriz Bağlamında: Halkla İlişkiler ve Ekonomi İlişkisi', İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Cilt: 31, 2010, s. 195-209.

Başta Almanya ve İngiltere olmak üzere Avrupa ülkelerindeki önde gelen finansman kuruluşları ve bankaları Amerika'daki konut sektörüne büyük miktarlarda kredi vermişlerdir. ABD'deki olumlu ekonomik havayı esas alarak, gerekli risk analizleri yapılmadan verilen bu krediler, Avrupa ekonomisinin de krizle tanışma sürecini hızlandırmıştır. AB'nin genişleme süreci ise ekonomik krizle birlikte daha da sıkıntılı bir sürece girilmiştir. Başta Yunanistan olmak üzere, İrlanda, Portekiz, İspanya ve başka birçok ülkede ekonomik krizin etkilerinin hissedilmesi Birlik ekonomisinin de daralmasına yol açmıştır⁶¹.

Türk Finans sektörü ABD'deki mortgage kredileri nedeniyle oluşturulan sanal kağıtlara büyük yatırımlar yapmadığı için küresel ekonomik krizin, Türk bankacılık krizini derinden etkilediği söylenemez. Bunun temel nedenlerinden bir diğeri de uygulanan yüksek kur ve düşük faiz politikasıdır. Ancak bu Türkiye'nin ekonomik krizden etkilenmediği anlamına gelemez. Ülkemizde ekonomik kriz kendini reel sektörde göstermiş ve tüketici kesimi üzerinde etkili olmuştur. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası da krizden etkilenmiş, borsada sert düşüşler yaşanmıştır. Türkiye ekonomisinin temel kırılganlık alanları; yüksek reel faizi sonucu kamu borcu ödemelerinin bütçeye oranının %25 gibi yüksek bir düzeyde oluşu, dalgalı ve düşük kur politikası, enerji ve gıda fiyatlarındaki artış sonucu gelişen enflasyonist eğilimleri kriz sürecinde kendini göstermiştir⁶².

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında kriz yönetimi ve krizin etkileriyle ilgili literatür taranarak bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yararlanılmıştır^{63,64,65,66,67,68}. Özellikle Gürkan'ın, Özdevecioğlu'nun ve

61 Zübeyde Süllü, a.g.m., s. 195-209.

62 Simla Güzel, a.g.m., s. 55-69.

63 Barbara S. Gainey, *Crisis Management's New Role in Educational Settings*, (Kennesaw: Heldref Publications, 2009).

64 Tony Jaques, 'Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design', *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, 2010, s. 9-17.

65 Ian I. Mitroff, P. Shrivastava and F. E. Udwardia, 'Effective Crisis Management', *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, 1987 s. 283-292.

66 Chris Piotrowski, John D Watt and Terry Armstrong, 'The Interdisciplinary Nature of the Field of Crisis Management: A Call for Research Collaboration', *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 3, 2010, s. 87-93.

67 Carole Lalonde and Christophe Roux-Dufort, 'Crisis Management in Institutional Healthcare Setting: From Punitive to Emancipatory Solutions', *Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 1, 2010, s. 19-36.

68 Ian I. Mitroff, 'Crisis Management: Cutting Through The Confusion', *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 2, 1988, s. 15-20.

Aydemir vd.nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket araştırmacının kendisi tarafından işletme girişimcileri veya yöneticileri ile görüşülerek yüzyüze yapılmıştır. Ankette tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanılmak üzere toplam 62 soru yer almaktadır. Bunların 6 tanesi demografik özelliklere ilişkin kapalı uçlu sorular; 39 tanesi Likert (5'li) ölçeğine göre hazırlanmış 2008 küresel ekonomik krizin etkilerine ilişkin sorular ve 17 tanesi de kriz yönetimiyle ilgili açık uçlu sorulardır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5=tamamen katılıyorum seçeneğinden 1=kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Ölçekte tersten işaretlenmesi gereken onaltı olumsuz madde bulunmaktadır. Gönderilen toplam 200 anketten 120 tanesi dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %60'tır. Aykırı değerlerin bulunduğu veya ölçekteki maddelerin %10'undan fazlasının boş olduğu anketler (21 adet) değerlendirilmemiştir. Demografik sorular için frekans dağılımları yapılmış ve verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirleyebilmek için verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra faktörler arası ilişkileri inceleyebilmek amacıyla korelasyon (Correlation) analizi yapılmıştır. Son olarak elde edilen faktörlerle kriz yönetimine ilişkin sorular esas alınarak t-testi (Independent samples t testi) ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu makalenin amacı, işletmelerin 2008 küresel ekonomik krizinde kriz yönetim uygulamalarını irdelemek ve işletmelerin krizden olumlu ve olumsuz yönde ne şekilde etkilendiklerini araştırmaktır. Ayrıca krizin etkilerinin işletmelerin kuruluş yıllarına, faaliyet gösterdikleri sektörlerle, kriz deneyimine, kriz yönetim planına ve kriz yönetim ekibine göre değişip/değişmediğini saptamaktır.

5.2. Örneklem Kümesinin Seçimi

Bu araştırma; 2010 yılında Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim faaliyetinde bulunan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana kümesini Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faal durumda olan işletmeler oluşturmaktadır. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre, 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde 101 işletme, 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde ise 75 işletme faal durumdadır. 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde araştırmanın yapıldığı zamanda toplam 176 işletme ça-

lıymaktaydı. Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler, kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş ve katılımcıların gönüllülüğü esas alınmıştır. Sonuç olarak, bu araştırmanın örneklemi, 99 işletme yöneticisinden veya girişimcisinden oluşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmanın kısıtlılıkları öncelikli olarak; anket tekniğinin dışında başka veri toplama yöntemlerinin kullanılmamış olması ve araştırmayla ilgili olarak toplanan verilerin 2008 küresel ekonomik krizinin etkileriyle ilgili olmasıdır. Ayrıca bu araştırmada teknik kısıtlılıklar nedeniyle ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ancak sonraki çalışmalarda açıklayıcı faktör analizi yerine doğrulayıcı faktör analizi kullanılırsa, daha yararlı ve farklı sonuçlara ulaşabilecektir. Son olarak bu araştırma sadece Malatya ilinde yapılmıştır. Oysa araştırmanın evreni ve örneklemi genişletilerek diğer sanayisi gelişmiş illerde de yapılırsa, o zaman daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada beş temel hipotez test edilmiştir:

H1: 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri örneklemi oluşturan işletmelerin kuruluş yıllarına göre farklılık gösterir.

H2: 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri örneklemi oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklılık gösterir.

H3: 2008 küresel ekonomik krizinden kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir.

H4: 2008 küresel ekonomik krizinden kriz yönetim planı olan işletmelerle kriz yönetim planı olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir.

H5: 2008 küresel ekonomik krizinden kriz yönetim ekibi olan işletmelerle kriz yönetim ekibi olmayan işletmeler farklı şekillerde etkilenmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Kuruluş yıllarına göre işletmelerin %50'sinin 1991 - 2005 yılları, %25.3'ünün 1975 - 1990 yılları, %18.2'sinin de 2006 ve sonrası yıllarda kurulduğu; ça-

lışan sayısına göre işletmelerin %51.5'inin 1 – 50 arasında, %22.2'sinin 151 ve üstü, %16.2'sinin de 51 – 150 arasında işçi çalıştırdığı; faaliyet gösterilen sektöre göre işletmelerin %42.4'ünün tekstil, %17. 2'sinin gıda ve %40.4'ünün de diğer yedi sektörde faaliyet gösterdikleri bulunmuştur.

2008 küresel ekonomik krizin etkilerini değerlendirme ölçeğini geliştirebilmek amacıyla yapı geçerliği kullanılmıştır. Yapı geçerliği kapsamında, ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, 2010 yılında Malatya İl'i Organize Sanayi Bölgelerinde değişik sektörlerde üretim faaliyetinde bulunan 99 işletmeden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler üzerinde faktör analizi yapılmadan önce verilerin dağılım özellikleri incelenmiş, tüm maddelerin çarpıklık ve sivrilik değerleri 1.00'in altında bulunmuştur. Bu aşamadan sonra yapılan Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testleri sonucunda (Kaiser Meyer Olkin=.78, Bartlett's Test of Sphericity=1475.810, df=55, p=.000) verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde şu ölçütler esas alınmıştır: Her bir faktörün özdeğerinin en az 1 olması, her bir faktördeki maddelerin faktör yüklerinin en az .45 değerine sahip olması, her bir faktöre yüklenen maddelerin anlam ve içerik olarak tutarlı olması, buldukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktördeki yük değerleri arasındaki farkın en az .10 ve daha yukarı olması (binişik olmaması) dır. Ölçeği geliştirmek üzere anketteki değişkenler arasından toplam 39 madde belirlenmiştir. Ölçeğin boyutlarını belirleyebilmek amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis), Kaiser kriteri (özdeğeri 1'den büyük olan faktörler) ve her faktöre düşen yüksek ağırlıklı değişkenleri minimize etmek için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Belirlenen ölçütlere uymayan maddelerin (58, 56, 55, 34, 45, 60, 47, 54, 31, 57, 39, 53, 38, 40, 61) elenmesi ve yinelenen analizler sonucunda ölçeğin üç boyutlu, onbir maddeden oluşan bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen faktör yükleri, özdeğerler, açıklanan toplam varyans yüzdesi ve iç tutarlık katsayıları, Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerini Değerlendirme Ölçeği

Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Varyanslar	Cronbach's Alpha
Gelişimsel Etki		4.06	36.12	.99
(44) Etkin stratejilerin geliştirilmesi öğrenilmiştir	.997			
(32) İşletme maliyetleri azaltılmıştır	.995			
(33) Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmiştir	.995			
(46) Kriz deneyimi artmıştır	.994			
Yıkıcı Etki		3.17	21.79	.78
(62) Nitelikli personel kayıpları olmuştur	.778			
(59) Firmanın imajı zedelenmiştir	.764			
(48) Çalışanların stresi artmıştır	.757			
(49) Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik sorunlar yaşamışlardır	.745			
Yönetsel Etki		1.53	21.78	.85
(51) Kriz nedeniyle karar sürecimiz bozulmuştur	.917			
(52) Koordinasyon yetersiz hale gelmiştir	.841			
(50) Krizde bölümler arası ilişkilerin düzeyi azalmıştır	.837			
Açıklanan Toplam Varyans: 79.69				

**p=.001

Tablo 3'de görüldüğü gibi, analiz sonucunda, ölçekte öz değeri (eigen value) 1'den büyük üç faktör saptanmıştır. Bu üç faktörün açıkladıkları toplam varyans, %79.69'dur. Kline toplam varyansı açıklama düzeyinin %40'ın üzerinde olmasını, yapı geçerliği için önemli göstergelerden biri olarak kabul etmektedir⁶⁹. Toplam varyansın %36.12'si birinci, %21.79'u ikinci ve %21.78'i de üçüncü faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktörde yük değerlerinin .997 ile .994 arasında değiştiği, ikinci faktörde yük değerlerinin .778 ile .745 arasında değiştiği ve üçüncü faktörde ise yük değerlerinin .917 ile .837 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca maddenin ölçekten çıkarılıp/çıkarılmayacağını saptamak amacıyla, madde silindiğinde, alpha katsayılarındaki değişimlere ve ortalamalardaki değişime bakılmıştır. Her bir madde ölçekten çıkarıldığında, alpha katsayısının

69 Paul Kline, An Easy Guide to Factor Analysis, (New York: Routledge, 1994).

yükselmediği görülmüştür. Bu maddelerin güvenilirliği değiştirmeyen, ölçeği destekleyen maddeler olduğuna ve ölçekten çıkarılmamaları gerektiğine karar verilmiştir. Varimax eksen döndürme tekniği sonucunda birinci faktörün dört maddeden (44, 32, 33, 46), ikinci faktörün dört maddeden (62, 59, 48, 49) ve üçüncü faktörün üç maddeden (51, 52, 50) oluştuğu bulunmuştur. Maddelerin içerikleri incelendiğinde, birinci faktöre krizin *gelişimsel etkisi* (GET), ikinci faktöre krizin *yıkıcı etkisi* (YIET) ve üçüncü faktöre de krizin *yönetsel etkisi* (YÖNET) isimleri verilmiştir. 2008 küresel ekonomik krizin etkilerini değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. 4 maddeden oluşan krizin *gelişimsel etkisi* ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .99, 4 maddeden oluşan krizin *yıkıcı etkisi* ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .78 ve son olarak 3 maddeden oluşan krizin *yönetsel etkisi* ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .85 bulunmuştur. 2008 küresel ekonomik krizin etkileri olarak gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki arasındaki ilişkiler, Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Korelasyon

		GET	YIET	YÖNET
GET	Pearson Correlation	1.000		
	Sig. (2-tailed)	-		
	N	99		
YIET	Pearson Correlation	.070	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.498	-	
	N	97	97	
YÖNET	Pearson Correlation	.055	.366**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.591	.000	-
	N	97	97	97

** p < .01 düzeyinde anlamlı

GET: Gelişimsel Etki, YIET: Yıkıcı Etki, YÖNET: Yönetsel Etki

Tablo 4'te görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizin etkilerinden yönetsel etki ve yıkıcı etki arasında $p < .001$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye göre, 2008 küre-

sel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi arttığında, yönetsel etkisinin de arttığı, buna bağlı olarak da işletmede karar sürecinin bozulduğu, koordinasyonun yetersizleştiği ve bölümler arası ilişkilerin bozulduğu söylenebilir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinin örneklemini oluşturan işletmelerin kuruluş yıllarına göre değişip/değişmediğine ilişkin ANOVA testinin sonuçları, Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin ANOVA Analizi

	Kuruluş Yılları	N	Ort.	S.S.	F	sd	p
Gelişimsel Etkisi	1975-1990 yılları arası	25	7.3900	19.1073	.928	96	.430
	1991-2005 yılları arası	47	3.6011	.7530			
	2006 yılı ve sonrası	18	3.6528	.8050			
	Cevapsız	7	3.6786	.7029			
	Toplam	97	4.5928	9.7178			
Yıkıcı Etkisi	1975-1990 yılları arası	25	3.3100	1.0390	1.119	95	.345
	1991-2005 yılları arası	46	3.1250	.8925			
	2006 yılı ve sonrası	18	3.1806	1.1498			
	Cevapsız	7	2.5357	1.0550			
	Toplam	96	3.1406	.9959			
Yönetsel Etkisi	1975-1990 yılları arası	25	3.2400	1.0162	.210	95	.889
	1991-2005 yılları arası	46	3.3841	1.0110			
	2006 yılı ve sonrası	18	3.3519	1.2286			
	Cevapsız	7	3.5714	.9372			
	Toplam	96	3.3542	1.0382			

Tablo 5'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki gelişimsel etkisi $F(3, 93=.928, p>.05)$, yıkıcı etkisi $F(3, 92=1.119, p>.05)$ ve yönetsel etkisi $F(3, 92=.210, p>.05)$, örgütlerin kuruluş yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda araştırmacının test ettiği H1 tamamen reddedilmektedir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinin örneklemini oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler için farklılık gösterip/göstermediğine ilişkin ANOVA testinin sonuçları, Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin ANOVA Analizi

	Sektörler	N	Ort.	S.S.	F	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Gıda ve Tütün San.	16	9.6406	23.8434	2.651	95	.076
	Dokuma ve Hazır Giyim San.	42	3.5119	.7630			
	Diğer	38	3.6711	.8243			
	Toplam	96	4.5964	9.7687			
Yıkıcı Etkisi	Gıda ve Tütün San.	16	3.3438	.7685	.431	95	.651
	Dokuma ve Hazır Giyim San.	42	3.0714	1.0553			
	Diğer	38	3.1316	1.0246			
	Toplam	96	3.1406	.9959			
Yönetimsel Etkisi	Gıda ve Tütün San.	16	3.4167	.9545	.124	95	.884
	Dokuma ve Hazır Giyim San.	42	3.3889	.9512			
	Diğer	38	3.2895	1.1783			
	Toplam	96	3.3542	1.0382			

Tablo 6’da görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki gelişimsel etkisi $F(2, 93)=2.651, p>.05$, yıkıcı etkisi $F(2, 93)=.431, p>.05$ ve yönetimsel etkisi $F(2, 92)=.124, p>.05$, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda araştırmacının test ettiği H2 tamamen reddedilmektedir. Örneklemi oluşturan işletmelerin kriz deneyiminin olup/olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizin etkilerine ilişkin t testi sonuçları, Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Kriz Deneyimine Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütler Üzerindeki Etkilerine İlişkin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Var	70	5.0143	11.4193	1.100	95	.371
	Yok	27	3.5000	.9507			
Yıkıcı Etkisi	Var	70	2.9250	.9042	3.707	94	.000
	Yok	26	3.7212	1.0157			
Yönetimsel Etkisi	Var	70	3.3238	1.0246	.468	94	.641
	Yok	26	3.4359	1.0904			

Tablo 7'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin gelişimsel etkisi ($t=1.100$, $p>.05$) ve yönetsel etkisi ($t=.468$, $p>.05$), kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna karşılık 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi ($t=3.707$, $p<.001$) kriz deneyimi olan işletmelerle kriz deneyimi olmayan işletmeler arasında farklılaşmaktadır. Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın kaynağı; kriz deneyimi olmayan işletmeler, 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisine kriz deneyimi olan işletmelere göre daha çok maruz kalmaktadırlar. Bu bağlamda araştırmacının test ettiği H3 hipotezi krizin gelişimsel etkisi ve yönetsel etkisi açısından reddedilirken, krizin yıkıcı etkisi açısından düşünüldüğünde, kabul edilmektedir. Örneklemi oluşturan işletmelerin kriz yönetim planı olup/olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerine ilişkin t testi sonuçları, Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Kriz Yönetim Planına Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Var	27	3.8796	.6771	.450	93	.311
	Yok	68	4.8897	11.6112			
Yıkıcı Etkisi	Var	27	2.9352	.9597	1.315	92	.187
	Yok	67	3.2313	.9993			
Yönetsel Etkisi	Var	27	3.2222	1.1132	.866	92	.389
	Yok	67	3.4279	1.0114			

Tablo 8'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin gelişimsel etkisi ($t=.450$, $p>.05$), yıkıcı etkisi ($t=1.315$, $p>.05$) ve yönetsel etkisi ($t=.866$, $p>.05$), kriz yönetim planı olan işletmelerle kriz yönetim planı olmayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda, H4 hipotezi tamamen reddedilmektedir. Örneklemi oluşturan işletmelerin kriz yönetim ekibi olup olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerine ilişkin t testi sonuçları, Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Kriz Yönetim Ekibine Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin t Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Gelişimsel Etkisi	Var	16	3.9219	.7400	.663	94	.502
	Yok	80	4.7250	10.7025			
Yıkıcı Etkisi	Var	16	2.7344	.9241	1.767	93	.076
	Yok	79	3.2120	.9977			
Yönetsel Etkisi	Var	16	3.3750	1.1667	.086	93	.554
	Yok	79	3.3502	1.0252			

Tablo 9'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin gelişimsel etkisi ($t=.663$, $p>.05$), yıkıcı etkisi ($t=1.767$, $p>.05$) ve yönetsel etkisi ($t=.086$, $p>.05$), kriz yönetim ekibi olan işletmelerle kriz yönetim ekibi olmayan işletmeler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda, H5 hipotezi tamamen reddedilmektedir.

7. SONUÇ

Dünyadaki ekonomik karar birimleri, kaos içinde istikrar ararken işletmeler için kriz günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Çünkü geçmişten günümüze pek çok kriz yaşanmıştır, gelecekte de krizlerin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada 2007 yılında Amerika'da başlayan 2008'de AB ülkelerini etkisi altına alan ve Türkiye'ye de teğet geçtiği söylenen 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri; gelişimsel etki, yıkıcı etki ve yönetsel etki olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörleri oluşturan maddeler ise şunlardır: Krizin gelişimsel etkisi; *etkin stratejilerin geliştirilmesinin öğrenilmesi, işletme maliyetlerinin azaltılması, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi, kriz deneyiminin artması*'dir. Krizin yıkıcı etkisi; *nitelikli personel kayıplarının olması, firmanın imajının zedelenmesi, çalışanların stresinin artması, yöneticilerin ve çalışanların psikolojik sorunlar yaşamaları*'dir. Krizin yönetsel etkisi; *kriz nedeniyle karar alma sürecinin bozulması, koordinasyonun yetersiz hale gelmesi, birimler arası ilişkilerin düzeyinin azalması*'dir. 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerinin işletmelerin kuruluş yıllarına, faaliyet gösterdikleri sektörler, kriz deneyiminin olup/olmamasına, kriz yönetim ekibinin bulunup/bulunmamasına ve kriz yönetim planının olup/olmamasına göre farklılaşp/farklılaşmadığına yönelik olarak oluşturulan hipotezlerden sadece bir tanesi (yıkıcı etkiye göre) kabul edilmiştir: *İşletmelerin kriz deneyimi olup olmamasına göre 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi farklılaşmaktadır*. Tukey testi sonucuna bakıldığında, bu

farklılığın kaynağının kriz deneyimi olmayan işletmelerin kriz deneyimi olan işletmelere göre 2008 küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisinden daha fazla olumsuz yönde etkilendikleri saptanmıştır. Son olarak 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizinin yıkıcı etkisi arttıkça yönetsel etkisinin de arttığı bulunmuştur; bu yıkıcı etkinin yönetime yansımaları, karar alma sürecinin bozulması, bölümler arası iletişimin azalması ve koordinasyonun yetersizleşmesi şeklindedir.

Görüldüğü üzere, krizin gelişimsel etkisi işletmelerin krizden olumlu yönde etkilenmelerine, buna karşılık yıkıcı ve yönetsel etkileri olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır. Krizin gelişimsel etkisi sayesinde işletmeler, etkili stratejiler geliştirebilmeyi öğrenmekte, maliyetlerini azaltabilmekte, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermekte ve kriz deneyimleri artmaktadır. İşletmeler bu şekilde krizin olumsuz etkilerini azaltarak krizi fırsata dönüştürebilmektedirler. Ayrıca artan kriz deneyimi sonucunda krizin yıkıcı etkisinden daha az etkilenmektedirler. İşletmeler krizin yıkıcı ve yönetsel etkisi altında kaldıklarında gerek iç çevrede gerekse dış çevrede firmayı zayıflatıcı pekçok olumsuz durumla karşılaşmaktadırlar. Sözkonusu olumsuzluklar işletmenin güç kaybetmesine ve hatta kepenk kapatmasına yol açabilmektedir. İşletmeler kepenk kapattıklarında, çalışanlar işten çıkarılarak işsizlik artmakta, üretimde azalmalar olmakta vb. sorunlar yaşanmaktadır. Örgütsel olarak işletmelerde başlayan bu sorunlar, aşılamadığında yayılarak diğer firmaları etkilemekte ve ekonomiye olumsuz yönde yansımaktadır.

Sonuç olarak, her krizin kendine özgü fırsatları yani olumlu etkileri veya sonuçları olabileceği gibi tehditleri yani olumsuz etkileri ve sonuçları da bulunabilir. Önemli olan tehditleri fırsatlara dönüştürebilmektir. Her ne kadar *kriz dönemleri geçmişe ait kuralların geçerliliğini yitirdiği zaman dilimleri* olarak düşünülse de, bu araştırmada kriz deneyiminin karşılaşılabilecek krizlerin yıkıcı etkilerini azaltabilmede etkili bir role sahip olduğu bulunmuştur. Krizle ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılara önerimiz ise; kriz ve kriz yönetimi genellikle önemini ve güncelliğini koruyabilen bir konudur. Küreselleşme nedeniyle krizler de küresel bir nitelik kazanmıştır. Böyle olunca krizlerin küresel boyutlarının araştırılması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksu, Metin (2008). *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Aktan, Can www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetim.htm, (25.05.2011).
- Albrecht, Steve (1996). *Crisis Management for Corporate Self-Defence*. New York: Amacom.
- Augustine, Norman R. (1995). "Managing The Crisis You Tried to Prevent". *Harvard Business Review*, November-December.
- Aydemir, Muzaffer ve M. Kemal Demirci (2005). "Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 29 (1): 65-81.
- Baltaş, Zuhul (2003). *Değişimde Değer Yaratmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhul ve Zuhul Baltaş (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhul (2004). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Budak, Gönül ve Gülay Budak (2006). "Kriz ve Kriz Yönetimi". Şerif Şimşek ve Said Kınır (ed.), *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler İçinde*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Can, Halil (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caponigro, Jeffrey R. (2000). *The Crisis Counselor: A Step -By- Step Guide to Managing A Business Crisis*. Illinois: Contemporary Book.
- Filiz, Erdinç (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Fink, Steven (1986). *Crisis Management Planning for The Inevitable*. New York: Amacom.
- Gainey, Barbara S. (2009). *Crisis Management's New Role in Educational Settings*. Kennesaw: Heldref Publications.
- Gainey, Barbara S. (2010). "Crisis Management in Public School Districts". *Organization Development Journal*, Spring, 89-95.
- Güney, Salih (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, Semra Arıkan (2002). "Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20 (1): 59-78.
- Gürkan, Haşit (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. Eskişehir.
- Güzel, Simla (2009). "2008 Küresel Ekonomik Krizi ve IMF'nin Önerdiği Ekonomi Politikalarının Krizle Mücadeledeki Rolü". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* XXVIII (2): 55-69.
- Hargis, Michael ve John D. Watt (2010). "Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events". *Organization Development Journal* 28 (1): 73-87.

- <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> (25.04.2011).
- Jaques, Tony (2010). "Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design". *Organization Development Journal* 28 (1): 9-17.
- Keown-McMullan, Caroline (1997). "Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?". *Disaster Prevention and Management* 6 (1): 4-10.
- Kline, Paul (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Koçel, Tamer (1993). "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları". *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri 26- 28 Mayıs 1993*, Gebze: TÜSSİDE, 1.
- Korkmazıyürek, Haluk ve H. Nejat Basım (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kreitner, Robert (1989). *Management*. Boston: Houghten Mifflin.
- Küskü, Fatma (2000). "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma". *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Lalonde, Carole ve Christophe Roux-Dufort (2010). "Crisis Management in Institutional Healthcare Setting: From Punitive to Emancipatory Solutions". *Organization Development Journal* 28 (1): 19-36.
- Long, Richard K. (2001). "Seven Needless Sins of Crisis (Mis)management". *PR Tactics*, August, 13-25.
- Mitroff, Ian I. (1988). "Crisis Management: Cutting Through The Confusion". *Sloan Management Review* 29 (2): 15-20.
- Mitroff, Ian I. ve Gus Anagnos (2000). *Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management*. New York: Amacom.
- Mitroff, Ian I., P. Shrivastava ve F. E. Udwardia (1987). "Effective Crisis Management". *The Academy of Management Executive* 1 (3): 283-292.
- Narbay, Mine Şimşek (2006). *Kriz iletişimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Organ, Dennis W. ve W. Clay Hamner (1982). *Organizational Behavior*. U.S.A.: Business Pub.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002). "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (19): 93-114.
- Pauchant, Thierry C. ve Mitroff Ian I. (1992). *Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Fransisco: Josses-Bass Publishers.
- Phelps, Norman L. (1986). "Setting Up A Crisis Recovery Plan". *The Journal of Business Strategy* 6 (4): 5.
- Pheng, Low Sui ve David K. H. HO (1999). "Crisis Management Survey of Property Development Firms". *Property Management* 17 (3): 231.
- Piotrowski, Chris, John D Watt ve Terry Armstrong (2010). "The Interdisciplinary Nature of the Field of Crisis Management: A Call for Research Collaboration", *Organization Development Journal*, 28 (3): 87-93.
- Pira, Aylin ve Çisil Sohodol (2004). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayıncılık A.Ş.

- Regester, Michael (1984). *Crisis Management: How to Turn Crisis Into An Opportunity*. London: Business Books.
- Rosenthal, Uriel ve Bert Pijenburg (1991). "Simulation-Oriented Scenarios: An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management". Uriel Rosenthal ve Bert Pijenburg (ed.), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios* İçinde, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1994). "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri". *Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları*, Bursa.
- Saunders, Harold H. (1996). "Pre-negotiation and Circum-Negotiation". Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson ve Pamela Aall (ed.), *Managing Global Chaos* İçinde, Washington D. C., United States Institute of Peace Press.
- Smith, Brain ve Vanessa Cunningham (2003). "Crisis at Cardiff". David Warner ve David Palfreyman (ed.), *Managing Crisis* İçinde. England, Open University Press.
- Süllü, Zübeyde (2010). "Küresel Ekonomik Kriz Bağlamında: Halkla İlişkiler ve Ekonomi İlişkisi". *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (31): 195-209.
- Şimşek, M. Şerif (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tekin, Mahmut ve Muammer Zerenler (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*.
- Tobler, Adam (1988). "Stratejik Bir Yaklaşım Nasıl Uygulanır?". *Power Özel Ek*, Temmuz.
- Tutar, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkkan, Erdal (2006). "Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü". Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız (ed.), *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri* İçinde. İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Tüz, Melek Vergiel (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Ülgener, Sabri F. (2006). *Tarihte Darlık Buhranları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Yıldırım, Oğuz (2006). "Kriz Deneyimlerinin Kavramsal Olarak Farklılaştırılması: Latin Tipi Kriz ve Asya Tipi Kriz Modelleri". Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız (ed.), *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri* İçinde. İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Liberal - Muhafazakar Siyaset ve Turgut Özal'ın Siyasi Düşüncesi

A. Vahap ULUÇ*

Özet

1970'li yıllarda ortaya çıkan küresel ekonomik kriz sosyal devlet anlayışından liberal piyasa ekonomisine geçişin zeminini hazırladı. Ancak bu dönemdeki liberal düşünce, klasik liberalizmden farklı olarak muhafazakar değerlerin eklenmesi ile yeni sağ ya da liberal-muhafazakarlık adıyla yeni bir biçim aldı. Liberalizmin piyasa ekonomisi ve "sınırlı devlet" ilkeleri ile muhafazakarlığın toplumsal değerlere vurgu yapan anlayışının bir sentezi olan liberal-muhafazakarlık, önceleri ABD ve İngiltere'de uygulama alanı buldu, 12 Eylül 1980 askeri darbesi sonrasında ise Turgut Özal'ın iktidarı döneminde Türkiye'de uygulandı. Özal, liberal siyaset ve ekonomi anlayışını muhafazakar değerler ile sentezleyerek Türkiye'de liberal-muhafazakar bir anlayışı hayata geçirdi. Ancak O'nun liberal-muhafazakarlığı doktrinel bir paradigmayı oluşturmamaktadır. Özal, pragmatik bir anlayışla çağın gereklerine göre hareket etmeye çalışan, muhafazakar yanını ağır basan ve liberal değerlere inanan ancak uygulamada aynı ölçülülüğü göster(e)meyen bir siyaset adamıdır.

Anahtar Kelimeler: Turgut Özal, liberal-muhafazakarlık, piyasa ekonomisi, demokrasi, özgürlük

Liberal - Conservative Politics and Turgut Özal's Political Views

Abstract

The global economic crisis erupted in 1970s laid the groundwork for transition from social state approach to liberal market economy. However, unlike classical liberalism, the liberal thought in this era transformed into a new approach called new-right or liberal-conservatism with the articulation of conservative values. The liberal-conservatism, which is a synthesis of liberalism that advocates market economy and "restricted state" principles, and conservatism that emphasizes social values, was

* Yrd. Doç. Dr., Harran Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, ulucvahap@yahoo.com

first implemented in the United States and the United Kingdom. Then it was implemented in Turkey post 12th September 1980 military take-over, during Turgut Özal's administration.

Özal introduced a liberal-conservative understanding in Turkey by synthesizing liberal approach in politics and economics with conservative values. However, his liberal-conservatism does not create a doctrinal paradigm. Özal was a politician who always tried to act according to the necessities of the time with a pragmatic approach. He was predominantly conservative who believed in liberal values, yet failed to show the same moderateness in practice.

Keywords: *Turgut Özal, liberal-conservatism, market economy, democracy, liberty*

GİRİŞ

1970'li yıllarda - refah ekonomisi sonrası - liberalizm, toplumsal dokunun muhafazası adına aile, din ve gelenek-görenek gibi değerlere vurgu yapan muhafazakâr düşünce ile sentezlenerek liberal-muhafazakârlık biçiminde yeniden gündeme geldi. Liberalizmin "sınırlı devlet" ve piyasa ekonomisi ile muhafazakâr düşüncenin sosyal ve siyasal düzenin istikrarına yaptığı vurgu dikkate alınarak oluşturulan liberal-muhafazakâr düşünce, 1970'li yılların sonunda, ABD ve İngiltere'de uygulamaya başlandı. ABD'de Reagan ve İngiltere'de Thatcher öncülüğünde uygulanan yeni-liberal (neo-liberal) politikalar, 24 Ocak 1980 "Ekonomik İstikrar Programı" çerçevesinde Türkiye'de hayata geçirildi. Türkiye, 24 Ocak kararlarına kadar, ekonomide devletçi politikalar izleyen, sosyal yönüyle de, insanların daha çok kırsal kesimde oturduğu, geleneksel toplum imajını veren bir ülke konumundaydı. Siyasal yönden ise, atomize olma derecesinde fikrinsel parçalanmışlığın hüküm sürdüğü ve bunu besleyen hoşgörüsüzlüğün ülkeyi bir iç çatışmaya sürüklediği bir ortamı ifade etmekteydi. Bu süreç bir süre sonra askeri bir darbeyi beraberinde getirdi. Darbeyi yapan askerler üç yıl boyunca siyasal iktidarı fiili olarak ellerinde tuttular.

12 Eylül 1980 askeri darbesi sonrası çok partili hayata geçildikten sonra iktidara gelen Turgut Özal, piyasa ekonomisini önceleyen 24 Ocak kararlarını daha güçlü bir şekilde uygulamaya geçirdi. Muhafazakâr düşüncesi öteden beri bilinen Özal'ın birey ve piyasa ekonomisine yaptığı vurgu, devletin sınırlandırılması gerektiği yönlü ısrarcı tutumu, onun liberal-muhafazakâr düşüncenin Türkiye örneğini oluşturduğu yönündeki tespitin güç kazanmasına sebep olmuştur.

Özal'ın iktidarı döneminde ülke hem ekonomik, hem sosyal hem de siyasal yapılanma açısından önemli değişimler yaşadı. Belki de Cumhuriyet tarihi boyunca bu kadar kısa sürede (yaklaşık on yıl) köklü değişim ve

dönüşümün – olumlu/olumsuz – yaşandığı tek dönem bu dönem olmuştur. Ancak bu değişim sadece iç siyaset açısından alınan kararların sonucu değildir, bu dönemde dünyayı etkilemeye başlayan küreselleşme sürecinin de etkisi büyüktür.

Bu çalışmada, siyasi kimliği sürekli tartışma konusu olmuş, iktidarı dönemindeki icraatlarıyla sosyo-ekonomik yapıda köklü dönüşümlere yol açan Turgut Özal'ın siyasal, ekonomik, ahlaki ve ideolojik anlayışı ile uygulamaları liberal-muhafazakâr değerler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

1. LİBERAL - MUHAFAZAKÂRLIK

Liberalizm, modern bir ideoloji olarak esas itibarıyla siyasi bir doktrindir. Bireyleri, kendi örgütlerini ve gruplarını kurmada ve kendileri için bir yaşam felsefesini oluşturmada serbest bırakır. Akli önceleyen liberalizm, akli bireysel düzeyde iyi bir davranış kılavuzu görmekle birlikte, toplum düzeyinde kuşatıcı bir aklın hâkimiyetine sıcak bakmaz. Aklın yanına David Hume ile özdeşleşmiş tecrübeyi/deneyi başka bir ifade ile evrimi referans alır¹. Ahlaki olarak bireyci temele dayanan liberalizm; kabaca birey, bireysel özgürlük ve insan hakları; anayasacılık ve hukukun üstünlüğü; sınırlı devlet, tarafsız devlet, özel mülkiyet ve piyasa ekonomisi gibi temel ilkeler etrafında biçimlenmiş bir siyasi programdır².

Klasik liberal düşünceye göre, iradenin öznesi herhangi bir ulus, cemaat ya da grup ve sınıf değil, birey olarak insandır. Liberalizm aynı zamanda bireysel özgürlüğü ve liberal hakları güvence altına almak ve bu bağlamda devletin gücünü sınırlamak adına anayasacılığı bir ilke olarak benimser. Ayrıca temel hak ve özgürlükleri güvence altına almak adına, devletin gücünü önceden belirlenmiş kurullarla sınırlamanın adı olan hukukun üstünlüğüne büyük önem verir³.

Klasik liberal düşünce, anayasacılık ve hukukun üstünlüğü ilkelerinin yanında, “sınırlı devlet”i savunur. Devletin yerine getireceği görevleri ulusal savunma, iç güvenlik, kamu düzeni ve adaletin sağlanması ile sınırlamaktadır. Bireyin kendini öznel değerleri ile gerçekleştirebilmesi için devletin kamusal hayatın devingenliğine müdahale etmemesi ve bu

1 Mustafa Erdoğan, “Liberalizm ve Türkiye’deki Serüveni”, *Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora; Murat Gültekinil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 23-26.

2 Maurice Duverger, *Batı'nın İki Yüzü*, (Ankara: Doğan Yayınevi, 1997), s. 31; Bkz. Norman P. Barry, *Modern Siyaset Teorisi*, (Ankara: Liberte, 2003); Atilla Yayla, “Liberalizme Bir Bakış”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı. 17, 1991, s. 35-53

3 Roger Scruton, *A Dictionary of Political Thought*, (London: Pen Book, 1983), s. 270.

bağlamda da tarafsız olması gerektiğini savunur. Liberalizm; ekonomik özgürlüğün bireysel özgürlüğü yarattığını kabul ettiğinden - sınırlı devlet ilkesi ile uyumlu olarak - piyasa ekonomisini en temel özelliklerden biri olarak kabul etmektedir⁴. Liberalizmi bütün bunlardan yola çıkarak, bireysel ve sivil hakları ve hukukun üstünlüğünü savunması boyutuyla ahlaki liberalizm; halk egemenliği, seçme ve seçilme hakkı ve siyasal katılımı savunması boyutuyla siyasi liberalizm; serbest piyasa ekonomisi, özel mülkiyet ve devletin ekonomideki gücünü azaltma yönündeki boyutuyla da iktisadi liberalizm biçiminde kendi içinde kategorize etmek mümkündür.

Tarihsel tecrübeleri, “akıl yol göstericiliği”nden daha çok önemseyen muhafazakâr düşünce, sanayi devriminin de etkisi ile 18. yüzyılda ortaya çıkan bir dizi hızlı değişim ve değişim isteklerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı, muhafazakâr düşünce ilk ortaya çıkışı ile aydınlanma hareketine, kapitalist ekonomi anlayışına ve burjuva sınıfının değişimci anlayışına bir itirazdır.

Kendiliğinden değişimi felsefi düşüncesinin temelini yerleştirmiş olan klasik muhafazakârlık, kapitalizme ve endüstriliğe pejüraf bir işlev yüklemektedir. Onur, sadakat, dürüstlük ve toplum yararı gibi değerlere yabancı olduğu ve yerel değerleri yozlaştırdığı gerekçesi ile liberalizme mesafelidir⁵. Buradan yola çıkarak, muhafazakârlığın, geleneksel değerleri toplumsal bütünlüğün temeli olarak gördüğünü ve bunlara yönelik müdahaleyi bu bütünlüğü bozan bir etkiye sebep olduğu şeklinde bir algıyı içerdiğini söylemek mümkündür.

18. yüzyılda, Fransız Devrimiyle oluşan hızlı dönüşüm muhafazakâr çevreleri bir düzen arayışına sevk etmiştir. Aile ve dini hem toplumun temel kurumları, hem de ahlakın koruyucu temel olguları olarak gören muhafazakâr anlayışa göre devrim, aile gibi toplumsal kurumların altını oymuş, bunun sonucunda da siyasi istikrar kaybolmuştur. Bu boyutuyla da, muhafazakârlık, hızlı toplumsal değişim ile soyut ve rasyonel projeler çerçevesinde toplumun yeniden inşası anlayışını ret etme üzerine entelektüel anlayışını belirlemiştir⁶. Bu çerçevede, klasik muhafazakârlık siyaseten pragmatik bir anlayışa sahip olup, uyumsuzlukların esas olarak tarihsel tecrübenin bir ürünü olan kurumlar içinde çözülmesinden yanadır. Bu bağlamda, muhafazakâr, salt akla karşı güvensizlik duyar. Tarihsel

4 Charles Rowley, “Liberalism and Collective Choice: A Return to Reality?”, Manchester School of Economics and Social Studies, Vol. 46, 1978, s. 239; Robert Nozick, Anarşi, Devlet ve Ütopya, (İstanbul: İstanbul Bilgi Üni. Yay., 2006), s. 59.

5 Philippe Beneton, Muhafazakarlık, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1991) s. 90-93.

6 Russel Kirk, “Süreklilik ve Değişim”, Muhafazakar Düşünce, Sayı: 5, 2005, s. 12-13.

tecrübe ve deneyimlerin, toplumsal sorunların çözümünde daha iyi yol gösterici olduğunu savunur⁷. Tarihsel olarak liberalizmin değerlerine karşı kendini konumlandıran muhafazakârlık, bu konuda – salt akla karşı tarihsel tecrübe ve deneyimleri önceleme – liberalizm ile yakınlaşmaktadır.

Muhafazakâr düşünce, aile ve dinin yanında milliyetçiliği de önemser. Ancak muhafazakâr milliyetçilik, kendi kaderini tayin hakkı biçiminde formüle edilen ilkeli liberal milliyetçilikten farklı olarak, sosyal bütünlük ve kamu düzenine olan katkısı dolayısıyla ulusal yurtseverlik duygusuna dayanır. Muhafazakârlar, milliyetçiliği, insanların aynı görüşü paylaşan, aynı alışkanlıklara ve aynı yaşam biçimlerine sahip kimselere duygusal yakınlık beslemelerinden doğan organik bir bütün olarak görmektedirler. Muhafazakârlık toplumsal düzeni bozar kaygısı ile çokkültürlü ve çokdinli toplumsal yapılara mesafelidir. Bu bağlamda, milliyetçilik düşünceleri de temelde pragmatist bir anlayışa dayanmaktadır⁸.

Burjuva özgürleşmesine duyulan tepkiden beslenen klasik muhafazakârlık, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yerini burjuva toplum düzeni üzerinde varlık kazanan neo-muhafazakârlığa (yeni-muhafazakârlık) bıraktı. Neo-liberalizm (yeni-liberalizm) ile neo-muhafazakârlığın (yeni-muhafazakârlık) ortaya çıkardığı yeni sosyal, ekonomik ve siyasal düzenin adı da liberal-muhafazakârlık ya da yeni sağ'dır. Bu yeni paradigma, sosyal ve siyasal düzenin istikrarına vurgusuyla muhafazakârlığa; piyasa ekonomisi, negatif özgürlükler ve sınırlandırılmış siyasal istikrara vurgusuyla da liberalizme yaklaşmaktadır⁹. Bir başka ifade ile, liberal-muhafazakârlık liberal değerlere vurgusu ile "serbest ekonomi" ve muhafazakâr değerlere vurgusu ile "güçlü devlet" mantığına dayanmaktadır.

Liberal-muhafazakârlık ya da yeni sağ düşünce, 1929'daki büyük ekonomik bunalıma çare olarak uygulanan Keynesyen refah devleti politikalarının II. Dünya Savaşı sonrası önemini kaybetmesi üzerine ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlara bir çözüm olarak gündeme geldi. Savundukları değerler açısından birbirine zıt gibi görünen bu iki yaklaşım yeniden yorumlanarak liberal piyasa ekonomisi ile muhafazakâr değerlerin sentezlenmesi biçiminde birbirlerine eklenmiştir¹⁰.

7 Mustafa Erdoğan, *Liberal Toplum, Liberal Siyaset*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998), s. 58-62

8 Andrew Heywood, *Siyaset*, (Ankara: Adres Yayınları, 2011), s. 160.

9 Derda Küçükalp, "Yeni Sağ: Sınırlı Politika, İçeriksiz Demokrasi" *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 97, Bahar 2009, s. 164.

10 A. Şinasi Aksoy, "Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 7, Sayı: 1, Ocak 1998, s. 4.

1980'li yıllarda ABD'de Reagan ve İngiltere'de Thatcher öncülüğünde uygulamaya geçirilen liberal-muhafazakârlık; serbest piyasa ekonomisi içinde, "homo economicus" felsefesi uyarınca topluma ekonomik ilişkiler yumağı olarak bakılmasını sağlamaya çalışmakta, devlet-kamu ekonomisinin israfa ve kaynakların verimsiz kullanımına sebep olduğu gerekçesiyle devletin küçültülmesini salık vermektedir¹¹. Ayrıca en azından, ekonomik yapısal dönüşümün yeni liberal değerler lehine gerçekleşip yerleştirilmesi aşamasında, devletin görece daha disiplinli, hatta otoriter bir hukuksal anlayış ve yasal çerçeve içinde faaliyet göstermesi gerekliliğini - çok direkt olmayan yoldan da olsa - önermektedir. Bütün bu dönüşüm sürecinde yaşanan/yaşanacak sorunları muhafazakâr ilkelerle kabul edilebilir hale getirmeye çalışmaktadır¹².

Yeni-muhafazakârlığın liberal bir karakter kazanması bireye daha fazla değer atfeden yeni anlayışından kaynaklanmaktadır. Ancak bireye bu şekilde atfedilen değer, serbest piyasa koşulları içinde bireyin iktisadi girişimci özgürlüğü boyutu ile sınırlıdır. Yoksa, muhafazakâr düşünce hala aşırı özgürlüğün toplumsal dengeyi bozduğu düşüncesinde ısrarcıdır. Bu yönüyle de, özerk bir alana hükmeden bireyden daha çok, mensubu olduğu topluma tabi olan sınırlı bir bireyden bahsetmek mümkündür. Bu çerçevede, yeni-muhafazakârlık aile, din, ahlak, dayanışma ve uyum gibi toplumsal dokunun temelini oluşturduğuna inandığı geleneksel değerleri bugün de savunmaktadır. Sadece kapitalist ekonomik düzen ile uyumluluk arz edecek bazı esnemelerde bulunmuştur. Örneğin din üzerindeki vurgusunu azaltmış, cemaatçi dayanışmacı anlayışı kısmen bireysellik lehine değişime uğratmıştır¹³. Bu gerilimli ilişkide, neo-liberalizm bireye neo-muhafazakârlık ulusa vurgu yapar; neo-liberalizmde özgürlük önemsenirken, neo-muhafazakârlıkta hiyerarşi ve itaate önem atfedilir; neo-liberalizm piyasa toplumuna öncelik verirken, neo-muhafazakârlık disiplinli toplumu ve toplumsal otoriteyi önceler. Son tahlilde, liberal-muhafazakâr sentez, bir taraftan bireyin özgürlüğü, serbest piyasa ekonomisi, teşebbüs hürriyeti ve sınırlı devlet gibi liberal değerleri, diğer taraftan da aile, din, otorite, itaat ve geleneğe bağlı düzen anlayışı gibi muhafazakârlığın kadim değerlerini öne çıkarmıştır.

11 A. Şinasi Aksoy, a.g.e., s. 8.

12 İsmail Safi, Türkiye'de Muhafazakar Siyaset ve Yeni Arayışlar, (Ankara: Lotus Yayınevi, 2007), s. 262.

13 H. Sevgi Zengin, "Muhafazakarlığın 'Evrimi': AKP'nin 'Muhafazakar Demokrat' Tasavvuru", Türkiye Günlüğü, Sayı: 96, 2009, s. 98.

2. TÜRKİYE'DE LİBERAL - MUHAFAZAKÂRLIK

Türkiye'de liberal fikirler 19. yüzyılın ortalarından itibaren etkili olmaya başlamıştır. Siyasi hürriyetin güvencesi olarak bakılan yeni anayasanın (1876 Kanun-i Esasi) fikir babaları "Yeni Osmanlılar", liberal düşüncenin etkisindeki ilk çevrelerdir. Namık Kemal, anayasalı yönetimin siyasi hürriyetin garantisi olacağı yönündeki düşüncenin yanında serbest ticareti savunması bakımından da, liberal doktrinin etkisi altında kalan ilk aydınlardan biridir¹⁴. Ancak iktisadi liberalizm düşüncesinin temelini atan kişi Sakızlı Ohannes Paşa'dır. Bununla birlikte belki de siyasi bir figür olduğu için, en popüler liberal, toplumsal yapıda bireyin önemine vurgu yapan, özel teşebbüsü şiddetle savunan ve adem-i merkeziyete geçilmesi gerektiğini söyleyen Ahrar Fırkası'nın da kurucularından olan Prens Sabahaddin'dir¹⁵.

Türkiye'de merkez sağ biçiminde ifade edilen liberal-muhafazakâr siyasetin sosyolojik temellerini, muhafazakârlık, din, milliyetçilik ve liberalizm meydana getirmektedir. Türkiye sağının dayandığı bu değerler, Adnan Menderes liderliğindeki Demokrat Parti (DP)'nin iktidara gelmesi ile birlikte, 1950'den sonra siyasal bir kimlik özelliği kazanmaya başladı. Cumhuriyet Halk Partisi (CHP)'nin dine ve toplumsal değerlere karşı takındığı tavra karşı bir tepki biçiminde ortaya çıkan ve belli bir sınıfın ideolojik tutumundan ziyade popülist bir halk muhalefeti biçiminde gelişen Türkiye'deki merkez sağ ideoloji, her dönemde siyasi söyleminin merkezine ekonomik büyümeyi koydu. Bu söylem Demokrat Parti'de "nurlu ufuklar", Adalet Partisi (AP)'nde "büyük Türkiye" ve Anavatan Partisi (ANAP)'nde ise "çağ atlamak" şeklinde sloganlaştırılmıştır¹⁶. Merkez sağ partiler bir yandan muhafazakâr/dini değer ve sembollere önem atfederken, diğer yandan da ekonomik gelişmeye büyük önem verdiler. Ancak bu anlayış, sivil alanda ekonomik örgütlenmelere sıcak bakarken, aynı sıcaklığı siyasal ve ideolojik sivil toplum örgütlerine göstermedi.

Serbest Fırka'dan Demokrat Parti'ye, Adalet Parti'sinden, Anavatan Partisi ve Doğru Yol Partisi (DYP)'ne uzanan liberal-muhafazakâr siyasi kadrolar ile tabanları arasında, varlığını sürekli gizleyen bir fark vardır. Yönetici kadrolar, Batlaşmış, modern dünyanın değerlerini içselleştirmiş, Cumhuriyet devleti terbiyesinden geçmiş kişilerden oluşmaktadır. Fikir yapıları, dinin daha çok bireysel dünyada yaşandığı, Batı Avrupa muhafazakâr-Hıristiyan Demokrat Parti yöneticileri ile benzerlik göster-

14 Tefvik Çavdar, Türkiye'nin Demokrasi Tarihi, (Ankara: İmge Kitabevi, 2004), s. 37-39.

15 Mustafa Erdoğan, "Liberalizm ve Türkiye'deki Serüveni", s. 32.

16 Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010), s. 184.

mektedir¹⁷. Buna karşılık, oy devşirdikleri tabanları geleneksel ve İslami değerlere güçlü bir toplumsal tabana dayanacak şekilde önem atfetmişlerdir. Seçmenleri durumundaki bu geniş toplumsal kesimin beklentisi, sosyal ve ekonomik liberalizmin savunucusu durumundaki kadroların değil, kendilerine daha yakın gördükleri bu liberal-muhafazakâr söylemli çevrelerin iktidara gelmesi ve değerleri ile bir hesaplaşma içinde algıladıkları seçkinci/devletçi elitlerin iktidarlarına karşı bir denge unsuru oluşturmalarıdır¹⁸.

Tek parti döneminde hakim devlet kapitalizmi, DP iktidarı ile esnetilmiş ve serbest piyasa koşullarına geçilmiş ise de 1980'lerin başlarına kadar ekonomide ithal ikameci devletçi anlayış hakim olmaya devam etmiştir. Özellikle, 1977-79 Ecevit iktidarı döneminde ülke, üretim düşüklükleri, mal yoklukları ve mal karaborsası ile büyük bir sıkıntı içindeydi. Aynı zamanda, döviz darboğazına eşlik eden sürekli ödemeler dengesinde açıklar söz konusu olmakta, 1979'da baş gösteren ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlığa ve çalkantılara sebep olmaktadır¹⁹. Mayıs-Haziran aylarında TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) büyük gazetelere verdiği ilanlarda, liberal ekonomiye geçilmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmaktaydı²⁰. Bu gelişmeler üzerine, 14 Ekim 1979 ara seçimlerini kazanan Demirel hükümeti, Turgut Özal'ın sorumluluğu altında 24 Ocak 1980'de ekonomiyi piyasa ekonomisine dönüştürecek "24 Ocak Kararları"nı aldı. 24 Ocak'ta alınan kararlar o güne kadar mevcut olan devletçi politikaları kökünden sarsarak Türkiye'de liberal ekonomi dönemini başlatmış oldu. İhracata yönelik ekonomi politikası başlatıldı ve ekonomi büyük ölçüde liberalleşti. Fakat bazı koruma politikaları devam etti²¹.

24 Ocak kararları, ekonomide köklü dönüşümü gerçekleştirecek bir dizi yapısal reformlar içermektedir. Bu programa göre; Türk Lirası dış paralara karşı devalüe edildikten sonra kontrollü bir şekilde serbest bırakılacak, ithalat serbest bırakılırken, ihracat, kredi vb. teşviklerle özendirilecek, piyasa arz ve talep güçlerine bırakılacak ve bir çok maldaki kamu sübvansiyonları kaldırılacak, faiz oranları piyasa koşullarına bırakılacak, ekonomide kamu kesiminin ağırlığı azaltılacaktır²². Ekonomide alınan bu yapısal kararlar liberal politikaların küresel düzeyde tekrar gündeme geldiği bir döneme denk düşmektedir.

17 Ahmet İnel, Türkiye Toplumunun Bunalımı, (İstanbul: Birikim Yayınları, 1990), s. 85.

18 Ahmet İnel, a.g.e., s. 85.

19 Erik Jan Zürcher, Modernleşen Türkiye'nin Tarihi, (İstanbul: İletişim, 2005) s. 388-389.

20 Fikret Elma, Liberal Düşüncenin Gelişim Süreci ve Türkiye'ye Yansıması, İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış yüksek lisans tezi, 1996), s. 118.

21 Metin Heper, Türkiye'nin Siyasal Hayatı, (İstanbul: Doğan Kitap, 2011), s. 139.

22 Tefik Çavdar, a.g.e., s. 258.

24 Ocak kararlarından sekiz ay sonra askerler yönetime el koydu. Demokratik siyaset kurumları tasfiye edilirken, emekli bir amiral olan Bülent Ulusu başkanlığında 21 Eylül 1980'de askeri yönetimin güdümünde yeni bir hükümet kuruldu. Bu hükümette Turgut Özal, ekonomiden sorumlu başbakan yardımcılığına getirildi. Özal, hazırladığı ekonomik programın (24 Ocak Kararları) uygulanmaması halinde ekonominin büyük bir zarara uğrayacağını askere anlattı. Bunun üzerine, Özal'a ülkenin ekonomik sorunlarını halletmesi için tam bir serbestlik tanındı²³. 12 Eylül rejiminin ekonomiye müdahale etmemesi, 1970'lerin sonlarında neo-liberal politikaların uygulanmaya başladığı ABD'nin aynı politikaları Türkiye'de de uygulamaya geçmesi için, 12 Eylül askeri darbesini desteklediği yönünde bazı tartışmaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Özal, 24 Ocak Kararları'nın alınmasını şu şekilde gerekçelendirecektir: "24 Ocak Kararları alınmasaydı, Türkiye tam anlamıyla bir Güney Amerika ülkesi olurdu. Arjantin'deki gibi enflasyon yüzde binleri geçer, her hafta fiyatlar iki misli yükselir, fakirlik iyice artar, orta sınıf ortadan kaybolur ve ülkenin her tarafı sosyal yönden çürürdü"²⁴. Özal, zamanın gereklerinin kendilerini söz konusu kararları almaya zorladığını ve bu gerekçe ile liberal ekonomiye bu denli önem atfettiklerini pragmatist bir anlayışla ifade etmektedir. 12 Eylül askeri darbesinin otoriter ve siyaset karşıtı tavrı, Özal ve kurucusu olduğu ANAP tarafından kullanıldı ve yeni-liberal politikalar çok daha güçlü bir şekilde uygulamaya konuldu. 1980 öncesi "komünizm tehlikesi"nin darbe ile bertaraf edilmiş olması sebebiyle, ANAP devlet merkezli bir anlayıştan "reformcu" ve ekonomist bir anlayışa vurgu yapma şansı kazandı²⁵.

23 Feroz Ahmad, *Modern Türkiye'nin Oluşumu*, (İstanbul: Sarmal Yayınları, 1995), s. 258.

24 Tefik Ertüzün, *Özal Ne Dedi, Ne Oldu*, (İstanbul: ABC Ajansı, 1988), s. 8.

25 H. Sevgi Zengin, a.g.e., s. 100.

3. TURGUT ÖZAL'IN²⁶ DÜŞÜNCE YAPISI ve 1983 SONRASI UYGULAMALARI

12 Eylül askeri darbesinin ardından, çok partili siyasi hayata yeniden 1983 yılında geçildi. Aynı yıl 6 Kasım 1983'te genel seçimler yapıldı. Seçimleri büyük bir halk desteği ile Özal'ın partisi ANAP 45,14 oy oranıyla kazandı. Özal'ın ileriye yönelik bir takım düşünceleri ve vaatleri vardı. İktidarı döneminde söyledikleri ve yaptıkları ile Cumhuriyet tarihinin en çok tartışılan başbakanlarından biri oldu. Kısa cumhurbaşkanlığı dönemi de yine sıradan olmayan bir dönemi oluşturdu.

Özal'ın düşüncesinin dayandığı paradigmanın dört temel sac ayağı bulunmaktadır. ANAP'ın parti programının hemen başında bu düşünce ifade edilmektedir: "Milliyetçi, muhafazakâr, sosyal adaletçi ve rekabete dayalı serbest pazar ekonomisini esas alan bir siyasi partiyiz"²⁷. Her defasında bu değerlere vurgu yapan Özal, kurduğu siyasal partinin çekirdek kadrosunu milliyetçi, muhafazakâr, sosyal demokrat ve liberal kadrolardan devşirmiştir. Özal, liberal bir ekonomik politika, serbest piyasa ekonomisi, teşebbüs hürriyeti, bürokrasinin azaltılması, devletçiliğin bırakılması ve yerel yönetimlerin daha fazla yetkiye sahip olması gibi liberal bir söylemi, muhafazakâr/İslamcı bir görüntü içinde savunarak iktidara gelmiştir.

3.1. Özal'ın Siyaset Anlayışı

Özal, bir yandan bireyi ön planda tutarak, devletin yetki alanının sınırlandırılmasını ve bürokrasinin müdahaleci anlayışının azaltılmasını savunmuş, diğer yandan da muhafazakâr ve milliyetçi değerlerle "devlete sadık-toplumcu" bir anlayışı gündeme getirmiştir. Aynı zamanda, değişik toplumsal kesimler arasında gelir dağılımındaki dengesizliği azaltmak adına sosyal adalet ilkesini savunmuştur.

26 Turgut Özal 1927'de Malatya'da dünyaya geldi. Mühendis ve politikacıdır. 1961-1962 yılları arasında ODTÜ'de dersler verdi. 1967-1971 tarihleri arasında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Vekilliği'ne getirildi. 1977'de Milli Selamet Partisi'nden milletvekili aday oldu, ama kazanamadı. 1979 yılının sonunda, başbakan Süleyman Demirel'in baş danışmanı olarak 24 Ocak 1980 ekonomik istikrar programını hazırladı. 12 Eylül 1980 askeri darbesinden sonra 1980-1982 döneminde Bülent Ulusu darbe Hükümeti'nde ekonomik işlerden sorumlu başbakan yardımcısı olarak görev yaptı. 1983'te Anavatan Partisi'ni kurdu. 6 Kasım 1983'te yapılan seçimi kazandı. 1989 yılına kadar başbakanlık görevini yaptı. 18 Haziran 1988'de yapılan ANAP 2. Olağan Kongresinde suikaste uğradı. 31 Ekim 1989 tarihinde 8. Cumhurbaşkanı olarak seçildi. Nisan 1993'te vefat etti (Metin Heper, 2011, s. 205, Coşkun Can Aktan, "Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili", Sayı: 40, Yıl: 5, Haziran 1996, s. 15).

27 ANAP Parti Programı, www.belgenet.com/parti/program/anap-1.html (Erişim tarihi: 11 Ekim 2012).

3.1.1. Özal'ın Devlet Anlayışı

Osmanlı Devleti'nde birey devlet ilişkisi, patrimonyal devlet anlayışının tipik özelliklerini taşıyan "kul efendi" ilişkisine dayanmaktadır. Buna göre devlet baba, vatandaş da ona itaat etmesi gereken kul pozisyonundadır. Devlet yerine göre bir baba şefkati ile vatandaşına lütufta bulunur, yerine göre de bir despot tavrıyla, onu her türlü temel hak ve özgürlüklerden mahrum bırakır²⁸. Osmanlı Devleti'nin mirası üzerine kurulan Cumhuriyet Türkiye'si'nin sivil asker bürokrasisi nihayetinde Osmanlı Devletinin bürokratları durumundaydı. Dolayısıyla Osmanlı'da var olan devlet algısı söz konusu bürokratlar aracılığıyla cumhuriyete aktarıldı. Cumhuriyet'in kurucu aktörlerinin sahip olduğu otoriter tutum ve devleti aşkın bir tahayyülde değerlendirmeleri, Cumhuriyet tarihi boyunca temel devlet ideolojisi olarak varlığını devam ettirdi.

"Millet devlet için değil, devlet millet için vardır"²⁹ sloganı ile devlet-toplum ilişkisinde, devleti merkeze koyan klasik devlet anlayışından farklı bir şekilde, merkeze insanı koyan Özal, şiddetle devletçiliğe karşıdır. Kendi kararlarını verebilen, girişimci ve dış dünyaya açık birey düşüncesini hayatın merkezine yerleştiren Özal, devletin bireyin kimliği önünde bir engel oluşturmaması gerektiğine inanır. Bu çerçevede siyasi kültürümüzde yer alan "devlet baba" anlayışını bütünüyle ret eder. Cumhurbaşkanlığı döneminde, bu konuda şunları söylemektedir: "Bir kısım insanımız, devleti baba olarak görmeye devam ediyor. Çok yanlış. Modern bir ülkede artık devlet, baba olarak görülüyor. Bu iş geçmiştir. Çünkü baba olarak gördüğünüz zaman benim bir tabirim var, eline bir gün sopayı alır sizi döver; bir şey diyemezsiniz..."³⁰. Ona göre, devlet ve millet soyut varlıklardır, somut ve ontolojik açıdan temel varlık bireydir. Yaıla'ya göre, Özal "Menderes'in öldürülmesinden bugüne kadar, devleti bir amaç değil, araç olarak gören ve bunu söz ve icraatlarıyla ortaya koyan yegane siyasetçidir"³¹.

Özal, devletçiliği eleştirmekle kalmaz, onun yerine yeni bir model önerir: "Ülkemiz idare sistemini seçerken yanlış bir tercih yapmış ve Fransız sistemini kopya etmiştir. Fransız modeli, maalesef bugünkü dünyamızda bürokrasisi en ağır olan sistemdir... Anglo-sakson sistemi dediğimiz

28 Şerif Mardin, *Türkiye'de Toplum ve Siyaset*, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2003), s. 24.

29 Hasan Cemal, *Özal Hikayesi*, (Ankara: Bilgi Kitabevi, 2004), s. 320.

30 İzmir Ticaret Odası, "8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın İzmir Ticaret Odası'ndaki Konuşmaları", 24 Aralık 1992, s. 14.

31 Atilla Yayla, "Özal Reformları ve Liberalizm", *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekin (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 585.

Amerikan ve İngiliz sisteminde devlet memuruna, memur da vatandaşına güvenir"³². Özal, her ne kadar hiçbir zaman kendisini liberal olarak adlandırmamış ise de³³, görüşleri ile bürokrasinin etkinliğinin minimize edildiği liberal devleti temsil eden Amerika ve İngiliz devlet sistemini örnek model olarak göstermektedir.

Özal bir zihniyet sorgularken, devletin yetkileri konusunda da yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Siyasal kültürümüzde önemli bir yere sahip, devletin kutsallığı fikrinden vazgeçilmesi gerektiğini vurgulamakta ve devletin sınırlandırılması gerektiğini düşünmektedir. Bu çerçevede, belediyelere daha fazla yetki verilmesi, adem-i merkezîyetçi bir yapıya geçilmesi, mahalle sakinlerinin yönetim kademesinde etkin faaliyet içinde olması gerektiğine inanmaktadır. Ona göre yol, su, sağlık ve eğitim benzeri sosyal hizmet alanlarında yetkilerin merkezi hükümetten alınıp, mahalli idarelere verilmesi gerekmektedir: "Devlet idaresinde merkezîyetçiliğin azaltılmasını; hizmetlerin daha etkin, daha müessir, süratli ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için mahalli idarelerin yetkiler ve imkanlar yönünden güçlendirilmesini zorunlu görüyoruz"³⁴. Bunun gereği olarak, Türkiye yerel yönetimleri güçlendirmek ve merkezi hükümetin etkinliğini azaltmak adına, bazı önemli maddelerine çekince koymakla beraber - mali özerklik gibi - "hizmette halka yakınlık ilkesi"ne göre hazırlanmış "Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı"nı 1991'de 3723 sayılı yasa ile onayladı³⁵. Ancak Özal'ın sözleri ile uygulamaları her zaman tutarlı olmamıştır. Bir yandan "biz demokratik sistemin temelini mahalli idarelerde görüyoruz" diyen Özal, diğer yandan da muhaliflerine karşı merkezi otoriteyi kullanarak, onlara hizmetin götürülmesini devletin olanakları ile engellemeye çalışmıştır³⁶.

Sözleri ile uygulamaları arasında her zaman bir tutarlılık olmasa da, Özal'ın statükocu devlet anlayışına büyük bir darbe vurduğunu söylemek mümkündür. Devletin statükocu anlayışını değiştirme yönünde attığı adımlara ilişkin olarak Göle "O, resmi ideolojiden, devlet protokolünden, gelenekçilikten, önyargılardan giyime ve tüketim kalıplarına varıncaya kadar, her alanda değişmez sanılanları değiştirdi, karşı çıkılmaz sanılanlara karşı çıktı, yıkılmaz sanılanları yıktı. ...İttihatçıların ve Kemalistlerin merkezîyetçi ve jakoben geleneğine karşı, sivil ve katılımcı siyaseti günde-

32 Turgut Özal'ın Görüşleri, <http://anap.org.tr/anap/genelbaskanlar/OZAL/yayin/ozalgorus.htm> (Erişim tarihi: 20 Aralık 2000).

33 Atilla Yayla, a.g.e., s. 588.

34 Turgut Özal'ın Görüşleri, <http://anap.org.tr>

35 Resmi Gazete, 21 Mayıs 1991, Sayı: 20877.

36 Hasan Cemal, a.g.e., s. 323.

me oturtan ilk lider sıfatını kazandı"³⁷ tespiti ile; Özal'ın yüz yıla dayanan bürokratik devlet geleneğine göre hareket eden jakoben devlet anlayışını değiştirdiğini ve katılımcı siyasetin önünü açtığını ifade etmektedir. Bu anlamda da, O'nu liberalleşme açısından en büyük reformist olarak görmektedir. Özal'ın liberal anlayışını eleştirenler, onun liberallik adına liberal otoriteryen bir devlet anlayışını yarattığını ifade etmektedirler. Bu anlamda "Özal liberalizmi"nin, liberalizmin kamusal bağları yok eden yönü ile baskıcı devletin korku ve zor yoluyla toplumsal bağları çözme ve toplumu atomize etme yeteneğinin birleşimini ifade ettiğini ifade etmektedirler³⁸.

Siyasi hayatı süresince, resmi ideolojinin özelliklerini ve hassasiyetlerini paylaştığını gösteren herhangi bir tutumu ve de beyanı olmadı. Özal, statükonun anayasal bekçiliğine sıcak bakmadığı gibi, kafasındaki siyasi program çerçevesinde statükoyu dönüştürme çabası içinde olduğunu her defasında hissettirdi³⁹. Özal, devleti küçültme politikasında başarılı olmadıysa da, "devlet baba" imajının değişmesinde önemli bir aktör olmuştur. "Bireyin devlet için var olduğu" anlayışı yerine, "devletin birey için var olduğu" anlayışını Türkiye kamuoyunun gündemine getirmiştir. Özal'ın liberal-demokrat olup olmadığı bir yana, dikkat çeken bir nokta, ister sağda ister solda olsunlar, devlete aşırı vurgu yapan çevrelerin tümünün Özal'a muhalefet etmiş olmasıdır⁴⁰.

3.1.2. Özal'ın Muhafazakârlik Anlayışı

Türkiye siyasetinin sağ kanadındaki Menderes-Demirel çizgisinin üçüncü halkasına Özal'ı yerleştirmek mümkündür. Ancak seçkinler zümresinden gelen Menderes'in aksine, Demirel ile benzeşen yönleri daha fazladır. Yoksul bir aileden gelmedir ve taşralıdır. Özal'a yakınlığı ile bilinen gazeteci Yavuz Gökmen, evin içinde dominant bir karakter olan dindar annesinin tavrının, Özal'ın muhafazakâr ve otoriter tavrında ilk etkili unsur olduğunu söylemektedir⁴¹. Muhafazakâr kimliği, yaşamının ilk dönemlerinden beri güçlü bir şekilde var olageldi. "Öldükten sonra beni İstanbul'a defnedin, kıyamete kadar Fatih Sultan Mehmed'in manevi ruhaniyeti altında

37 Akt. Fikret Elma, a.g.e., s. 137.

38 Nilgün Toker, "Türkiye'de Liberalizm ve Birey", Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekinil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 116.

39 Mustafa Erdoğan, Liberal Toplum, Liberal Siyaset, s. 316.

40 Mustafa Erdoğan, Rejim Sorunu, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998), s. 200.

41 Yavuz Gökmen, Özal Sendromu, (Ankara: V Yayınları, 1992), s. 26-27.

bulunmak istiyorum"⁴² diyen Özal, maneviyata yönelik bu inancını iktidarı boyunca uyguladığı muhafazakâr politikalar ile göstermeye çalıştı.

1970'lerin politik mücadelesi içinde İslamcı ve milliyetçi bir konumda olan Özal, Devlet Planlama Teşkilatı'ndaki müsteşarlığı döneminde muhafazakâr "dindar" bürokrat grubunun lideri durumundaydı. 1970'lerde Milli Selamet Partisi'ne (MSP) yakın durmaktaydı. Öyle ki, 1977 milletvekili genel seçiminde MSP'den İzmir Milletvekili adaylığı olmuştu. Bu dönemde bir konuşmasında "bilgili, fakat imansız insanların ne kendilerine ne de memleketlerine hiçbir faydaları yoktur" diyecektir⁴³. Nakşibendiliğin İskender Paşa Cemaati'ne bağlı olduğu hep iddia edildi. Bu cemaatin modern örgütlenme girişimlerinden olan İlim Yayma Vakfı'nın kurucuları arasında yer almaktaydı⁴⁴. Daha sonra kurduğu ANAP'ın bel kemiğini kardeşleri Korkut Özal, Yusuf Bozkurt Özal, kuzeni Hüsnü Doğan ile Hasan Celal Güzel, Mehmet Keçeciler, Ekrem Pakdemirli ve Yıldırım Aktürk gibi muhafazakâr çevreler oluşturmaktaydı.

Özal dini hassasiyetlere sahip olmakla birlikte, onun kişiliğine yön veren temel faktörler yenilik anlayışı ile zenginliğin önemine inanmış olmasıdır. Bundan dolayı, hayatının her döneminde Amerikan toplumuna ve siyasal sistemine hayranlık duydu. Onun muhafazakârlığı dini bir bütün olarak yaşamaya dayanan bir muhafazakârlık değil, seküler yaşam düzeni ile dini muhafazakârlığı Amerika ve İngiltere'deki liberal-muhafazakârlık anlayışına uygun bir şekilde sentezlemeye dayanan bir muhafazakârlıktır. Basın önünde alkollü içki kullanmaktan ve modern bir hayat sürmekten - başı açık eşiyile plajda dolaşır, eğlence yerlerine giderdi - çekinmemiştir. Bu nedenle, eklektik bir karaktere sahip Özal'ın gelenek ile modernliği harmanlayan modern muhafazakâr bir düşünceye sahip olduğu söylenebilir⁴⁵. Bir konuşmasında, "Ve belki de en mühimi: Türkiye laik bir ülkedir. Türkiye demokratik bir ülkedir. Türkiye Müslüman bir ülkedir..."⁴⁶ diyen Özal, modern toplumun siyasal düşüncesinin temel ilkesi olan laiklik ile dini birlikte anarak, bu iki düşünceyi bir arada yaşatacak bir anlayışın ortaya çıkmasını arzulayan düşüncesini dile getirmiştir. Bu anlayışından dolayı, muhafazakârlığı, sosyal hayatın değerler kümesinin önemli bir

42 Turgut Özal Albümü, http://www.anap.org.tr/anap/genelbaskanlar/Ozal/7anma_yili/ozal_albumu/1b.htm (Erişim tarihi: 20 Aralık 2000).

43 Emin Çölaşan, Turgut Nereden Koşuyor, (İstanbul: Tekin Yayınevi, 1989), s. 99.

44 Tanıl Bora, "Turgut Özal", Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm, Ed. Bora, Tanıl; Gültekinil, Murat, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 593.

45 Ozan Örmeci, Türk Siyasal Hayatı, (İstanbul: Güncel Yayıncılık, 2008), s. 224.

46 Turgut Özal, "Turgut Özal'ın 18 Şubat 1993 Günü İstanbul Taksim Meydanı'nda Yapılan Bosna- Hersek Mitingi'nde Yaptığı Konuşma", Türkiye Günlüğü, Sayı: 22, Bahar 1993, s. 8.

enstrümanı olarak gördüğü kültürel boyutuyla - aile, milli birlik, gelenek, örf/adet - sınırlıdır. Kültürel muhafazakârlığı ise iki toplumsal etkene dayanmaktadır: Birincisi, manevi değerlerin insanın iç dünyasını besleyen değerler olması; ikincisi de, din, örf ve adet gibi değerlerin, toplumsal bütünleşme açısından bir öneme sahip olmalarıdır⁴⁷.

Özal, kültürel muhafazakârlık adına milli ve manevi değerlerin korunması konusunda önemli bir hassasiyete sahiptir. Bu çerçevede, aileyi söz konusu değerlerin korunmasında bir güvence olarak görür: "Aile, milletimizin temelidir. Aile yapımızın korunması ve devam ettirilmesi, gençlerimizin yetiştirilmesinde, örf ve anelerimizin devamında çok önemli rol oynar". Aynı zamanda, "maddi ve manevi gelişmeyi birlikte sağlamanın zaruretine inanıyoruz ... İlk ve orta öğretim kurumlarında dini eğitim yapılması için gerekli tedbirleri almasını zorunlu görürüz"⁴⁸ diyerek, dini-muhafazakâr değerlerin korunması ve toplumsal yapıda kök salması adına devletin temel eğitim kurumlarında dini eğitim ile ilgili tedbir alması gerektiğini ifade etmektedir.

Özal, yeri geldiğinde pragmatizmini dini hassasiyetlerinin önünde tutmaktan da çekinmemiştir. Örneğin, Muhafazakâr kimliğine rağmen, Birinci Körfez Savaşı sırasında Irak'ı vurmaya hazırlanan ABD askerlerine Türkiye'nin hava sahasını ve İncirlik üssünü açmış, Müslüman bir ülkeyi vurma konusunda herhangi bir kaygıya kapılmaktan ise, bu savaşta "bir koyup üç alma" hesaplarının peşine düşmüştür⁴⁹.

Bir taraftan, geleneğe, dine, örf ve adetlere, tarihi ve kültürel mirasa sahip çıkmış, diğer taraftan ise ekonomik ve teknolojik modernleşmeye, batı değerlerine, demokrasiye ve liberalizme olan hayranlığını her defasında dile getirmiş Özal, muhafazakârlığını modernlikle bütünleştirmiş bir siyasi figürdür. Bu yönüyle, hem muhafazakâr ve Doğulu, hem de modern ve Batılı olmayı başarmaya çalışan bir siyaset adamıdır.

3.1.3. Özal'ın Milliyetçilik Anlayışı

Türkiye'de milliyetçilik hem sağ hem de solun referans aldığı temel ideolojilerden bir tanesidir. Cumhuriyet dönemiyle birlikte, hem yeni devletin hem de Türk kimliğinin tanımlanmasında başat bir rol oynamıştır. Türkiye'de merkez sağ milliyetçik, din ile bütünleşmiş daha "liberal" bir

47 Zeki Duman, a.g.e., s. 261.

48 Turgut Özal'ın Görüşleri, <http://anap.org.tr>

49 Tefvik Çavdar, a.g.e., s. 285.

forma sahiptir. Oysa ki, Kemalist milliyetçiliğin hukuki ve kültürel yönü dışında, ezilmiş ulusların savunmaya dayalı milliyetçiliğini aşan, liberal-bireyci değerler yerine, ırki ve etnik vurgusu ağır basan etno-kültürel yönelimli bir diğer yönü vardır. Bundan dolayı da iç siyasette etnik hakimiyete yönelen bir yapı kazanmıştır⁵⁰.

1975 kısmi senato seçimlerinde Milliyetçi Hareket Partisi (MHP) gibi Türkçülüğe vurgu yapan bir partiden milletvekili adaylığını düşünecek olan Özal, "Türk-İslam sentezi" anlayışı ile bütün sağ bir çatı altında toplamayı hedefleyen Aydınlar Ocağı'nın bilinen üyelerindendi. Ancak bir bütün olarak bakıldığında Özal'ın milliyetçiliğinin ırkçı bir milliyetçiliğe dönüşmediği söylenebilir. Milliyetçiliğini liberalizme eklemeyen bir temele oturtur⁵¹. "Milliyetçilik, toplumların o anda, kendi yaptıkları işlerle övünebilmesidir. Sen dünyayla yarış edebiliyor musun? Yani, başka ülkelerle yarış edecek adamların var mı? Daha iyi ressamın, sanatçın, tüccarın, politikacın var mı?"⁵² diyerek milliyetçiliğe işlevsel bir anlam yükleyen Özal, bir başka konuşmasında da "bizim milliyetçiliğimiz, Avrupa'dan geri kalmama milliyetçiliğidir, onunla yarış etme milliyetçiliğidir. Ben milliyetçiliği böyle anlıyorum" demektedir⁵³. Bu bağlamda, milliyetçiliğe de yerine getireceği toplumsal işlevi açısından bir değer yüklemektedir. Ona göre, milliyetçi olmak sosyal, ekonomik ve teknolojik olarak başka ülkeler ile mücadele etmektir. Buradan hareketle, değişimi kaçınılmaz gören Özal, "toplumun değişmesine mani olamazsınız. Bu bir süreç. Ne kadar karşı hareket de yapsanız, değişim devam edecektir"⁵⁴ sözleriyle, statükocu milliyetçiliğe karşı olduğunu göstermeye çalışmaktadır.

Özal'ın milliyetçiliği, vatanseverlik duygusunda kamu düzeni ve sosyal uyum potansiyeli gören ve tarihten gelen kurumların ve değerlerin savunulması biçiminde varlık bulan muhafazakâr milliyetçilik ile örtüşmektedir⁵⁵. Özal, Türk-İslam sentezi motiflerini de içeren milliyetçilik anlayışını, 1980 sonrasında uyguladığı liberal-muhafazakâr politikalar ile etnik öğelere vurgu yapan, devletin resmi tezi hükmündeki Kemalist milliyetçiliğin yerine ikame etmeye çalışmış ve Kemalist milliyetçiliği büyük ölçüde budamıştır⁵⁶. Bunun da, bugünkü siyasal tartışmaların zeminini oluşturduğu ileri sürülmektedir.

50 Zeki Duman, a.g.e., s. 267-268

51 Tanıl Bora, a.g.e., s. 593.

52 Mehmet Barlas, Turgut Özal'ın Anıları, (İstanbul: Sabah Kitapları, 1994), s. 123.

53 Zeki Duman, a.g.e., s. 270.

54 Mehmet Barlas, a.g.e., s. 305.

55 Mümtazer Türküne, Siyaset, (İstanbul: Opus Yayınları, 2010), s. 641.

56 Mehmet Karakaş, "Türkçülük ve Türk Milliyetçiliği", Doğu Batı, Sayı: 38, Yıl: 9, 2006, s. 70-71.

3.1.4. Özal'ın Sosyal Adalet Anlayışı

1929 ekonomik bunalımı sonrası Keynesyen sosyal devletçi politikalar bütün dünyada ilgi görmeye başladı. İşsizlikten, sağlık ve barınmaya kadar bütün kamusal hizmet alanlarında devletin müdahaleci rolünü ön plana çıkaran sosyal adaletçi refah devleti anlayışı, İkinci Dünya Savaşı'ndan 1980'lerin başına kadar hakim ekonomi politikası olmayı başardı⁵⁷. 1980'lerin sonlarında baş gösteren işsizlik, ekonomik durgunluk, enflasyon ve petrol fiyatlarındaki anormal yükseliş, refah devletinin sonunu getirirken devletin ekonomideki müdahalesini minimize eden yeni sağ siyaseti gündeme getirdi. Yeni sağ siyaset, soldan farklı olarak sosyal adalete ekonomik eşitlik yönünden değil, herkes için asgari bir yaşam standardı açısından bakmıştır.

Sosyal politikasını dar ve sabit gelirli (onun deyimiyle "ortadirek") kesime göre belirleyen Özal, gelir dağılımını yapısal reformlarla düzeltmek yerine popülist politikalar uygulamıştır. Örneğin imar affı kapsamında yaklaşık iki milyon kişiye tapu dağıttı. İthal edilen lüks mallardan ve turistik amaçlı yurt dışı gezilerinden "Toplu Konut Fonu" adına vergiler alındı. Bu vergilerle dar gelirli ailelere konut yapılması düşünüldü, ancak amacına ulaşamadı. Aynı şekilde, yoksul ve dar gelirli kesimlere yardım amaçlı ithal edilen lüks mallardan alınan vergilerden oluşturulmuş ve "fakir fukara fonu" olarak bilinen Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Teşvik Fonu'nu kurdu⁵⁸. Özal, sosyal adaleti zenginlerden daha fazla vergi toplayarak her çeşit lüks tüketim maddelerinden topladığı vergileri dar gelirli ve sabit ücretli kesime hizmet şeklinde aktarma biçiminde düşünmüş ve bu yönlü politikalar uygulamaya çalışmıştır. Bir başka ifade ile, sosyal adaleti toplumsal sınıflar arasındaki sosyo-ekonomik farklılıkları gidermede görmekteydi. Ancak, temel sosyal hizmetler içinde yer alan örneğin sağlık ve eğitim hizmetlerinin – bu dönemde – hem kalitesi düşmüş hem de kar amacı güden kurumlar haline gelmiştir⁵⁹. Bunun yanında, yüksek enflasyon, ekonomide yaşanan yolsuzluklar, vergi kaçakçılığı ve "zengini kayırma" gibi olumsuzluklar göz önünde bulundurulduğunda Özal'ın sosyal adalet konusunda başarılı olduğu söylenemez.

57 Gencay Şaylan, Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi, (Ankara: İmge Kitabevi, 1995), s. 60-67.

58 Zeki Duman, a.g.e., s. 273-275.

59 Tefvik Çavdar, a.g.e., s. 291.

3.2. Özal'ın Ekonomi Anlayışı

Özal, başbakan olur olmaz 1980 askeri darbe yıllarındaki bakanlığı döneminde yarım kalan programlarına yeniden ivme kazandırdı. Bütünüyle ekonomi üzerine odaklandı ve ekonominin yapısı ile dışa açılma konularında yeni uygulamalar başlattı. Sabit kur politikası yerine gerçekçi ve esnek kur politikasına uyum sağlamaya çalışıldı; ithalatta büyük ölçüde serbestiyet getirildi; yabancı bankaların Türkiye'de şube açmaları teşvik edildi, ayrıca ticari bankaların döviz piyasalarındaki faaliyetlerini genişletilmelerine olanak tanıyan düzenlemeler yapıldı. Ekonomide liberalizmi şiddetle savunan ve neredeyse sosyal ve siyasal bütün iyileştirmelerin de temelinde ekonomik liberalizmi gören Özal; serbest piyasaya yönelik reformlarını her fırsatta hayata geçirmeye çalıştı. Türk parası konvertibl hale getirildi. Devletçi politikalar yerini özel sektörün öncülüğüne bıraktı. Bu bağlamda, 1986'da İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyete geçti. 1988'de yabancı yatırımların Türk sermaye piyasasına girmesine imkan tanındı⁶⁰.

Özal'a göre piyasa ekonomisi prensipte kendi doğal haline bırakılmalı. Çünkü piyasa kendi başına bırakıldığında, birey piyasa içinde kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalıştığında en iyi şekli ile çalışır. Ancak Özal, piyasaya hiç müdahale edilmemesi gerektiğini de söylemez. Sınırlı müdahaleden yanadır⁶¹. Bu anlamda da, devlet ekonomik işlerden bütünüyle elini eteğini çekmeyecek, sınırlı düzeyde, daha çok bir düzenleyici araç olarak, gerektiği zaman müdahale edecektir: "İktisadi faaliyetlerde devlet, genel olarak bütün millete hitap edecek altyapı mahiyetindeki hizmetlere yönelmelidir"⁶². Bu çerçevede, devletin imalat sanayindeki üretim kapasitesi azaltılarak, faaliyetleri daha çok alt yapı yatırımları ile sınırlandırılmasına çalışıldı.

Liberal düşünce okullarının savunuculuğunu yaptığı ve özellikle 1980'lerde ciddi bir destek bulduğu piyasa ekonomisi ile demokrasinin ayrılmaz bir bütün oluşturduğu fikrinin revaçta olduğu bir dönemde; Özal bu iki olgu arasında düz çizgisel bir ilişki kurmaktaydı⁶³. Özal, piyasa ekonomisini salt maddi değer yaratan bir alan olarak görmemekteydi. Ona göre, piyasa ekonomisinin bundan çok daha büyük işlevi vardır. Demok-

60 Gülten Kazgan, *Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri*, (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1995), s. 192-193; Hasan Kazdağlı, "Turgut Özal'ın İktisadi Reformları", Kim Bu Özal, Ed. İhsan Sezal, İhsan Dağı, (İstanbul: Boyut Kitapları, 2003), s. 460-463.

61 Coşkun Can Aktan, "Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili", *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 40, Yıl: 5, Haziran 1996, s. 20.

62 ANAP Parti Programı, www.belgenet.com

63 Cüneyt Ülsever, *Teneke Evin Torunu*, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1999), s. 234.

rasi, piyasa ekonomisindeki gelişmeler sayesinde mümkün olabilecektir. Ekonomisi gelişmemiş bir toplumda demokrasi de olamazdı: "Önce ekonomi, sonra demokrasi" biçiminde formüle edilen bu anlayışını 1986 ekiminde Harbiye Orduevi'nde bir grup gazeteci ile yemek yerken şu şekilde izah edecektir: "Önce ekonomi yasaklardan arındırılacak, tam liberal olacak. Bu yolla ekonomi güçlenecek, havadan para kazanma yolları kapanacak. Bütün bunlara paralel olarak da demokrasi gelişecek. Batı'da da demokrasinin temelinde liberal ekonomi yatmıyor mu? Karaborsayla, kuyrukla demokrasi kurulamaz. Demokrasi için ekonominin ayakları üstünde kalması lazım"⁶⁴. Bu mantık içinde, sadece demokrasi değil, diğer bütün özgürlükler de piyasa ekonomisi içinde ancak varlık bulabilir: "Savunduğumuz serbest rekabet düzeni, serbest piyasa ekonomisi, basın ve düşünce hürriyetinin yerleştiği en iyi ortamdır. Serbest rekabet sisteminin serbest pazar ekonomilerinin uygulandığı tüm ülkelere bakalım. Bir de serbest rekabet sisteminin uygulanmadığı Doğu Bloku ülkelerine bakalım. Hangisinde acaba fikir hürriyeti, basın hürriyeti, düşünce hürriyet gelişmiştir"⁶⁵. Serbest piyasa ekonomisine atfedilen bu önem, hayatın tümünü içine alan bir değere dönüşmektedir. Böylece, piyasa ekonomisi, sadece siyasal özgürlükler için değil, aynı zamanda, daha geniş anlamda, ontolojik açıdan kendini gerçekleştirmenin zorunlu bir koşulu haline gelmektedir.

Fikri temelde, ekonomik özgürlük üzerinden bütün özgürlüklere ulaşmaya çalışan Özal, uygulamada aynı prensiplere bağlı kaldığı söylemez. Bir kere, ekonomik özgürlüğün sivil alanda özgürlükçü bir ortam oluşturabilmesi için üretici aktörler ve işverenlerin devlete bağımlı olmayacakları ve özerk hareket edebilecekleri bir siyasal ortamı gerektirir. Oysa ki, Özal, büyük ticaret grupları ile yaptığı toplantılarda ses tonu ve tutumu ile onlarla fikir alışverişinde bulunmaktan çok, emir veren bir tutum içinde olmuştur⁶⁶. Liberalizme uymayacak şekilde vergileri arttırmış, Katma Değer Vergisi (KDV) gibi yeni vergiler getirmiştir. Aynı zamanda, onun döneminde, gayri safi milli hasılanın devletçe kontrol edilen kısmı azalmamış, tam aksine, artmıştır. Özal, bir yandan özel sektör ve özelleştirme politikalarıyla ekonomik kalkınmayı savunmuş, diğer taraftan da kamu sektörünü yatırım yapılan bir alan olarak kullanmaya devam etmiştir⁶⁷. Bunun da ötesinde, düşüncelerinde ekonomide serbest pazarı, sosyal alanda muhafazakâr değerleri savunan Özal'ın, kendi iktidarı döneminde ahlaki yozlaşma, rüşvetin yaygınlaşması bir yana adeta rüşveti teşvik eden

64 Hasan Cemal, a.g.e., s. 307.

65 Turgut Özal'ın Görüşleri, <http://anap.org.tr>

66 Metin Heper, a.g.e., s. 263.

67 Atilla Yayla, a.g.e., s. 587.

“benim memurum işini bilir” yönlü açıklamaları ne liberal anlayışla ne de muhafazakâr değerler ile açıklanabilir⁶⁸. Bu anlayışı ile adeta “para kazanmak söz konusu ise gerisi pek önemli değildir” tarzı bir pragmatizmi toplumun gündemine getirdi.

Bir çok çevre, 1980’li yıllarda, Türkiye’de, piyasanın çok keyfi, kuralsız ve yasadışı bir gelişme gösterdiğini ifade etmektedir. Buna göre, Özal’ın iktidarı döneminde burjuvazi, yasal olmayan ve yasalara uydurulan yollarla bir sermaye birikimine gitmiştir⁶⁹. Uyuşturucu kaçakçılığında elde edilen kara paranın sistemin içine çekilmesi, hayali ihracat, kamu bankalarının içinin boşaltılması, ihale mafyası, vergi kaçırma gibi yasadışı uygulamaların yanında; kişiye özel teşvik ve kararnameleler, sermaye lehine düzenlemeler ve faiz gelirleri gibi haksız yollarla yasaya uydurulan düzenlemeler ciddi anlamda eleştirilmiştir⁷⁰. Bu uygulamaların sonucu olarak, “dava adamı” yerini “teknik adam”a, “ilkesel ideolojik duruş” yerini “iş bitirici” anlayışa bıraktı⁷¹.

Söz konusu olumsuzluklar bir yana, o güne kadar bir çok mal, özellikle elektronik eşya, ancak kaçak yollardan ülkeye girebilmişken, Özal hükümetleri Türkiye ekonomisini rekabet koşulları ile buluşturmuş, ekonomiyi dışa açarak, halka yeni ekonomik fırsatlar sunmuştur. Özal’ın ekonomi politikalarının sonucu olarak, iş adamları ihracat yapma ve buna göre malın kalitesini ve mahiyetini ayarlama gereğini duydu. Paranın ve dövizin değeri anlaşıldı. Dış ticaret ve bankacılıktan, iletişim ve turizme kadar çeşitli alanlarda Türkiye ekonomisinin dünya ile bütünleşmesinin zemini oluşturuldu. Türkiye yabancı sermaye ve finans çevrelerinin daha olumlu baktığı bir ülke olmaya başladı⁷². Bu politikaların bir sonucu olarak ve küresel gelişmelerin de etkisi ile 1970’li yıllardan itibaren iktisaden egemen bir sınıf olmakla birlikte, ekonomik gücü oranında kültürel ve siyasal bir üstünlüğe sahip olamayan Türk burjuvazisi, 1980 sonrasında kültürel ve siyasal üstünlüğü de ele geçirmeye başlamasının, bir başka ifade ile, hegemonik bir güç olmanın zeminini kazandı⁷³.

68 Ozan Örmeci, *Türk Siyasal Hayatı*, (İstanbul: Güncel Yayıncılık, 2008), s. 226.

69 Alev Özkazanç, “Türkiye’nin Neo-Liberal Dönüşümü ve Liberal Düşünce”, *Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekinil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 638.

70 Fatih Emin, Turgut Özal, (İstanbul: Risale, 1993), s. 116-121.

71 Tanıl Bora, a.g.e., s. 599.

72 Osman Ulagay, *Özal’ı Aşmak İçin*, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1988), s. 37.

73 Nur Vergin, *Siyasetin Sosyolojisi*, (İstanbul: Bağlam Yayınları, 2003), s. 85-86.

3.3. Özal'ın Demokrasi Anlayışı

12 Eylül ara rejimi, demokrasiyi askıya almanın yanında ifade ve düşünce özgürlüğünü büyük ölçüde sekteye uğratmış, baskıcı uygulamaları ile değişik toplumsal kesimlerin mağdur olmasına sebep olmuştur. Bu dönemde, özellikle sol entelektüeller cezalandırılmış, bundan devletin yanında yer alan milliyetçi çevreler de nasibini almıştır. Basına sansür uygulanmış, yüzlerce aydın yazar ve düşünür hapse atılmış, sol görüşlü çok sayıda öğretim üyesi görevlerinden alınmış, siyasi parti liderleri gözetim altına alınmıştır. Kürtçenin evde dahi konuşulması yasaklanmıştır. Böyle bir ortamda ve askeri vesayetin çok güçlü olduğu bir süreçte Özal, Kasım 1983'te yapılan ve askerin siyaset yasağı koyması nedeniyle, önemli siyasi aktörlerin yer almadığı bir seçimle siyasal iktidara sahip olmuştur.

Özal'ın yönetimindeki ANAP'ın iktisadi liberalizm ve "araşsal devlet" tezleri üzerindeki vurgusu daha belirgindir. Kurucu kadroları ve toplumsal tabanı büyük ölçüde muhafazakâr - milliyetçi kesimlerden oluşan ANAP, iktisadi özgürlük ve din özgürlüğü konusunda gösterdiği hassasiyetin aynısını sivil ve siyasi özgürlükler konusunda göstermemiştir; çünkü Özal'a göre, politik sorunlar, ekonomik sorunların halledilmesi ile çözüme kavuşabilir. Bu bağlamda, demokrasinin serbest piyasa koşullarının kökleştiği toplumlarda hayat bulabileceğini düşünmektedir. Ancak, bu Özal'ın demokrasi ve özgürlükleri bütünüyle göz ardı ettiği anlamına gelmez. Özellikle, cumhurbaşkanlığı döneminde daha liberal bir söylem geliştirmiştir⁷⁴. Bu bağlamda cumhurbaşkanlığı döneminde daha liberal bir tutum sergileyen Özal, söz konusu tutumuyla uyumlu bir şekilde cumhurbaşkanı seçilmemiştir. Parlamentodaki hiç bir partinin destek vermediği bir seçimle ve seçmenlerin ancak yaklaşık %20'sinin desteğini alan bir meclis tarafından cumhurbaşkanı olarak seçilmesi⁷⁵, onun bu konumunun meşruiyetinin hem muhalif partiler hem de kamuoyu tarafından tartışılmasına sebep olmuştur.

Bireyin doğuştan bir takım temel hakları beraberinde getirdiğini düşünen Özal, özellikle düşünce özgürlüğüne vurgu yapmaktadır. Konuşulması gereken fikirlerin engellenmesini düdüklü tencerede kaynayan suyun oluşturduğu basınca benzetmektedir. O açıldığında sorun olmaz, ama nefes almasına izin verilmediğinde çevresine zarar verir⁷⁶. İnsanların kendilerini ifade etmelerine imkân tanındığında, şiddeti kullanmaya yönelik duyguları yüzeyi yalayıp geçen ateş gibi sönüp gider. Özal, toplu-

74 Mustafa Erdoğan, "Liberalizm ve Türkiye'deki Serüveni", s. 35

75 Feroz Ahmad, a.g.e., s. 278.

76 Coşkun Can Aktan, a.g.e., s. 18.

mun dahi, bireyi temel hak ve özgürlüklerinden mahrum bırakamayacağını ve bu anlamda bireyin söz konusu haklarının anayasal çerçeve içinde güvence altına alınması gerektiğini savunmaktadır: "...Yani yetki verdiği-miz insanlar her şeyi yapmaya kadir midirler? Yoksa her şeyi yapamazlar mı? Bunları düşünmek lazım, çünkü gelecek dünyada en önemli unsur, ferdin bizzat kendisi olacaktır. İnsana dönük olacağız, insan işin merkezine geliyor. Bunu düşündüğümüz zaman, insanın haklarını sınırlayacak bir takım sistemlere iyi bakmak lazım. ... anayasamıza yazarken, bir takım konuların meclislerin bile yetkisinde olmayacağını yazabilir miyiz? Bu insanların en tabii yetkileridir..."⁷⁷. Özal, bu görüşleri ile aynı zamanda milli egemenliğe dayalı ulus devletlerin ilhamını Rousseau'dan alan çoğunluğu mutlak güç kabul eden anlayışa karşı, "sınırlı egemenlik" biçiminde tarif edilebilecek bireyin temel hak ve özgürlüklerinin yasamanın takdirine bırakılmadan güvence altına alınması gerektiğini savunan daha ileri bir demokrasi aşaması olan "anayasal demokrasi"ye işaret etmektedir.

Demokrasi ve temel haklar konusunda ciddi hassasiyetler ortaya koyan Özal'da pragmatizm, her zaman için belirleyici olmuştur. Özal, yönetimindeki ANAP iktidarı ile birlikte, aşırı merkezîyetçi siyasal gelenekten "homo economicus"un öncülüğünde, siyasal ve kültürel pragmatik değerlere geçildi. Siyaseti ekonomiden ayırmak bu uygulamanın önemli sonucu oldu⁷⁸. Bunun somut uygulaması, demokrasinin varlık sebebi olan sivil toplumun kültürel bir varlık olarak görülmeyip ekonomik boyuta indirgenmesidir. Ancak bu sadece Özal iktidarının temsil ettiği bir anlayış olmaktan çok Türkiye'de diğer sağ iktidarların da "kalkımcı-büyü-meci" telakki içinde toplumsal hayatın her alanına sokmaya çalıştığı bir uygulamaydı. Sivil toplumun ekonomik boyuta indirgenmesi anlayışı, Batı Avrupa ve ABD'deki piyasa ile sivil toplumu özdeşleştiren ve bir bakıma demokratik kültürde içkin olan katılımcılık ve çoğulculuğa gereken önemi vermeyen yeni-muhafazakâr anlayış ile uyumluluk arz eder⁷⁹. Bu tutumundan dolayı, Özal'ın ekonomi alanında yaptığı reformlar ile Türkiye'nin önünü açtığını, ancak aynı reformist tutumunu siyasi alanda göstermediğini, hatta siyasette otoriteryen bir çizgide hareket ettiği söylenmektedir. Buna göre, gerekli çoğunluğa sahip olduğu halde demokratik bir anayasa hazırlamadığı ve 12 Eylül askeri darbesinin anti-demokratik

77 Coşkun Can Aktan, "Turgut Özal'ın Anayasal Demokrasi ve Anayasal İktisat Üzerine Düşünceleri", Yeni Türkiye, Sayı: 30, Yıl: 5, Kasım-Aralık 1999, s. 622-623.

78 Ali Yaşar Sarıbay, Siyaset, Demokrasi ve Kimlik, (Bursa: Asa Kitabevi, 1998), s. 39.

79 Ali Yaşar Sarıbay, "Türkiye'de Demokrasi ve Sivil Toplum", Türkiye'de Politik Değişim ve Modernleşme, Ed. Ersin Kalaycıoğlu, Ali Yaşar Sarıbay, (İstanbul: Alfa Aktüel, 2007), s. 554.

kalıntılarını tasfiye etme yoluna – bundan yarar sağladığı için – gitmediği iddia edilmektedir⁸⁰. 12 Eylül darbesinin meşruiyetini hiçbir zaman sorgulamayan Özal, “sivilleşme” yönündeki uygulamalarını 12 Eylül rejiminin etkisini azalttığı oranda pratize etmiştir⁸¹.

Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana Cumhuriyet'in kurucusu misyonunu yüklenmiş askerler, siyasal iktidarların karar ve eylemlerine her zaman için müdahale etme gereğini hissettiler. Bu müdahale ve askerin kendi başına buyruk hareket etme tavrı Özal döneminde de devam etti. Ancak Özal, bu durumdan rahatsızlığını dile getirmekte çekinmedi. Demokratik bir sistemde askerin siyasete karışmaması gerektiğine her defasında vurgu yapan Özal, 24 Haziran 1987 günü Bakanlar Kurulu'nda asker-siyaset ilişkisi konusunda şunları söylemiştir: “Türkiye’de demokrasiyi istiyorsak askerleri yerli yerine koymamız lazım. Demokrasi sivil bir idare tarzıdır ve siviller askerleri de yönetirler”⁸². Bu minvaldeki tutumunu askerler karşısındaki uygulamalarında da görmek mümkündür. 1987 yılında darbe yapacağı konuşulan ve Özal’ın politikalarından rahatsız olduğu düşünülen dönemin genelkurmay başkanı Necdet Üruğ, erken emekli olup yerine kendisine yakın Necdet Öztörün’un genelkurmay başkanı olmasını sağlamak istemekteydi. Bunun farkına varan Özal, dönemin cumhurbaşkanı Kenan Evren’in de desteği ile Necip Torumtay’ı önce kara kuvvetleri komutanı yaptı, sonra da genelkurmay başkanlığına getirdi⁸³. Necdet Üruğ’un planının amacının vesayetçi sistemi devam ettirmek olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Onun için, Özal’ın operasyonu ertesi gün gazetelerde “Özal’dan demokrasi darbesi” benzeri başlıklar ile yorumlandı⁸⁴. Özal, askerler ile diğer bir önemli sorunu da Körfez Savaşı döneminde yaşadı. 1990’da yaşanan Körfez krizi, Özal ile askerleri yeniden karşı karşıya getirdi. Türkiye’nin Irak’a asker göndermesine karşı çıkan dönemin genelkurmay başkanı Necip Torumtay, Özal’ın kendi planlarında ısrar etmesi üzerine görevinden istifa etti⁸⁵. Özal’ın askerlere karşı bu tarz tutumlarını Türk siyaseti üzerine uzman Zürcher “her ne kadar cuntayla işbirliği içinde olmuşsa da Özal sivil siyasetin orduya olan üstünlüğünü yeniden oluşturmakta kararlıydı”⁸⁶ şeklinde yorumlamaktadır.

80 Atilla Yayla, a.g.e., s. 584.

81 Tanıl Bora, a.g.e., s. 590.

82 Yavuz Gökmen, a.g.e., s. 133.

83 Hasan Cemal, a.g.e., s. 228-232.

84 Yavuz Gökmen, a.g.e., s. 131-134.

85 Feroz Ahmad, a.g.e., s. 280-281.

86 Erik Van Zürcher, a.g.e., s. 413.

Özal'ın demokrasi ile ilişkisine bir bütün olarak bakıldığında, demokratik hak ve özgürlükleri toplumun “olgunluk düzeyine” ve “hazır olusuna” göre aşamalandırdığını söylemek mümkündür. Demokratikleşme yönündeki reformları konjoktürel müsaitliğe bağlı olarak uygulamıştır⁸⁷. Kemalist çevrelerde çok tartışılan ve rejimi değiştirme niyetinde olmakla suçlanan Özal, uygulamaları ile cumhuriyetçi, jakoben Kemalist ve bürokratik devlet anlayışını demokratik değerlere doğru ciddi anlamda revize etmiş ve tartışmaya açmıştır.

3.4. Özal'ın “Üç Temel Özgürlük” Anlayışı

Özal'ın siyaset felsefesini üç temel özgürlük oluşturmaktadır: “Değişim için üç önemli konuyu söyleyeceğim. Üç önemli konu üzerinde hassasiyetle durmamız, bu prensiplerde devam etmemiz lazım. Bunlar üç ana hürriyettir. Bir tanesi fikir, düşünce hürriyetidir... İkinci önemli hürriyet, esas itibariyle din ve vicdan hürriyetidir. Üçüncü hürriyet de teşebbüs hürriyetidir”⁸⁸. Uygulamalarda söz konusu bu üç özgürlük bazı zamanlar göz ardı edilmiş ise de, bir prensip olarak bu özgürlükler Özal'ın düşünce dünyasında önemli bir yere sahiptir.

3.4.1. Düşünce ve İfade Özgürlüğü

Özal, ekonomik özgürlük ile düşünce ve ifade, insan temel hak ve özgürlüklerini paralel özgürlükler olarak görmüş, ekonomik özgürlüğün tek başına yeterli olmadığını, demokratik özgürlüklerin bu özgürlük anlayışı içinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. İfade ve düşünce özgürlüğünün baskı altına alınması durumunda bunun toplumsal patlamalara sebep olacağını savunarak, ifade ve düşünce özgürlüğü anlayışını işlevsellikle rasyonalize etmiştir.

Özal, konuşmalarında çoğulculuğu ve insan temel hak ve özgürlüklerini yüceltmıştır. Onlara en kutsal ve vazgeçilmez haklar olarak bakmıştır. Örneğin 18 Şubat 1993 günü İstanbul Taksim Meydanı'nda yapılan Bosna-Hersek mitinginde yaptığı konuşmada bu özgürlüklere vurgu yapmıştır: “Çoğulculuk, çok seslilik, söz ve fikir hürriyeti, temel hak ve hürriyetlere kayıtsız şartsız saygı artık toplum hayatımızın temel esasları haline gelmiştir. Bu noktadan geri dönmeyi bundan böyle kimse tasavvur

87 Tanıl Bora, a.g.e., s. 591.

88 Coşkun Can Aktan, “Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili”, s. 15.

edemez.”⁸⁹. Özal bu ve buna benzer konuşmaları ile Türkiye’de insanların daha cesur düşünmelerine, sosyal ve siyasal hayatta daha etkin olmalarına yardımcı olmuştur.

Globalleşen dünyada bazı yasakların anlamsızlığını gören ve her defasında birey haklarına vurgu yapan Özal, 12 Nisan 1991 tarih ve 3713 sayılı Kanun ile “dil yasağı” getiren “Türkçe’den Başka Dillerle Yapılacak Yayınlar Hakkında Kanun”u kaldırdı. Bu yasağın kalkması ile Kürtçe üzerinde yıllardır devam eden yasak kalkmış oldu. Cumhurbaşkanlığı sıfatıyla “benim anneannem de Kürt’tü” demesi ve bunun da ötesinde, dönemi içinde düşünüldüğünde, herkesin cesaret edemediği şekilde Kürt meselesinde federasyonun dahi tartışılabileceğini ifade etmesi, yıllardır tabu haline getirilmiş bir sorunun tartışılabilir olmasına ön ayak oldu⁹⁰. Özgürlük ve serbest düşüncenin bir çok toplumsal sorunun çözülmesinde bir anahtar görevi gördüğünü düşünen Özal, Kürt sorununun da aynı serbestlik ortamında çözülebileceğine inanmaktaydı: “Bütün sorunlarda olduğu gibi Güneydoğu’da da çözüm, özgürlük, serbest düşünce, konuşma ve diyalogla bulunur... Sopa ile bulunmaz... Yani bir takım şeyler var... iyi muamele, insanca muamele gibi...”⁹¹. Bugünden bakıldığında bu tür adımlar çok önemli gözükmebilir. Ancak “Kürt” kelimesini telaffuz etmenin dahi sorun teşkil ettiği bir dönemin koşulları içinden bakıldığında, bu tür adımların cesur adımlar olduğu anlaşılır.

Her defasında basın özgürlüğüne vurgu yapan Özal, basın özgürlüğünü demokrasinin zorunlu bir koşulu olarak görür. Basın özgürlüğüne bu denli önem atfeden Özal’ın, “Küçükleri Muzır Neşriyat’tan Koruma Kanunu” gibi bir takım yasaklayıcı uygulamaları, savunduğu özgürlükçü düşünceleri ile çelişmiştir. Bu yasa uyarınca 1986 ile 1988 yılları arasındaki iki yıllık süreçte basına verilen para cezaları 7 milyar 730 milyon TL⁹²dir. Aynı dönem içinde sürmekte olan muzır davalarının sayısı 206 kadardı; bunlardan istenen para cezası ise yaklaşık 50 milyon TL⁹³ydı⁹⁴. Daha sonraları bu yasayı kendisi de eleştiren Özal, “Orada (Muzır Yasası’nın çıkarılmasında) muhafazakârlık yanımız ağır bastı galiba... toplumda rey olarak hitap ettiğimiz muhafazakâr kitleler etkili oldu... Tolerans, bizim toplumda az görülen bir vasıf. Bunu unutursanız, seçimi kaybedersiniz.”⁹⁵

89 Turgut Özal, a.g.e., s. 9.

90 Yavuz Gökmen, a.g.e., s. 206.

91 Mehmet Barlas, a.g.e., s. 147.

92 1988 yılı döviz kuruna göre 5 443 661 Dolar

93 1988 yılı döviz kuruna göre 35 211 Dolar

94 Hasan Cemal, a.g.e., s. 313.

95 Mehmet Barlas, a.g.e., s. 94.

diyerek, söz konusu yasanın çıkmasında muhafazakâr yanlarının ve toplumdan oy aldıkları seçmen kitlesi ile olan çıkarsal ilişkilerinin etkili olduğunu itiraf etmiştir.

Özal'ın en çok eleştirilen tutumlarından biri - kendine göre "makul" bir gerekçe ile - 12 Eylül darbesini savunmasıdır: "27 Mayıs oldu, 12 Mart 1971'de oldu, en son da 12 Eylül 1980'de oldu. Münakaşa edilebilir. Hakkı mıydı, haksız mıydı? diye. Ama benim görüşüme göre 12 Eylül elzem olan hareketlerden biridir"⁹⁶. Bir diğeri de, 12 Eylül yöneticilerinin siyasi yasaklı haline getirdiği Süleyman Demirel, Bülent Ecevit, Necmettin Erbakan ve Alpaslan Türkeş gibi siyasiler üzerinden siyaset yapma yasağının kalkması için gidilen referandumda yasakların kalkmaması yönünde halka yaptığı çağrıdır⁹⁷. Özal bu yasağı seksen öncesi kaotik duruma dönme olasılığı gerekçesi ile savunmuştur. Özal'ın 12 Eylül darbesini savunması ve siyasi yasakların kalkmaması yönünde irade beyanında bulunması ile liberal-muhafazakâr düşüncenin ekonomik yapısal dönüşümün yeni liberal değerler lehine gerçekleşip yerleştirilmesi aşamasında, devletin görece daha disiplinli, hatta otoriter bir hukuksal anlayış ve yasal çerçeve içinde faaliyet göstermesi gerektiğini önermesi anlayışı arasında bir "tutarlılık" olduğu düşünülebilir. Dahası, 17. yüzyılda Avrupa'da burjuva sınıfının ticari güvenliğin sağlanması adına, mutlak monarşiye destek verdiği ve İtalya ile Almanya'da komünizm tehlikesine karşı liberal çevrelerin faşist yönetimleri desteklediği, aynı zamanda, ülkemizde burjuva sınıfının komünizm tehlikesine karşı silahlı kuvvetlerin siyasi himayesini talep ettiği⁹⁸ düşünüldüğünde, bu tür "tutarsızlık"ların liberal düşüncenin yapısal manevralarından biri olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Özal'ın özgürlükler konusunda yerine getirdiği önemli uygulamalardan bir tanesi, din, düşünce ve örgütlenme özgürlüğüne karşı olan TCK'nın 141-142 ve 163. maddelerini kaldırması olmuştur. Bu uygulama, ifade özgürlüğünün önünün açılması açısından önemli bir adım olmuştur. Özal dönemindeki bu gelişmeyi liberal düşünenler, demokratikleşme açısından önemli bir gelişme olarak görürlerken⁹⁹, sol yelpazede yer alanlar, zamana ilişkin bir sorun olarak değerlendirmektedirler¹⁰⁰.

96 Hasan Cemal, a.g.e., s. 308.

97 Mehmet Barlas, a.g.e., s. 100.

98 Nur Vergin, a.g.e., s. 85; Ahmet Taner Kışlalı, Siyasal Sistemler, (Ankara: İmge Kitabevi, 2003), s. 296-298.

99 Mustafa Erdoğan, Liberal Toplum, Liberal Siyaset, s. 392.

100 Taner Akçam, "T.C'nin Krizi, Ulusal Devlet ve Kürtler" Birikim, Sayı: 24, Nisan 1991, s. 25.

Özal iktidarı 1987'de - Türkiye'de insan hakları ihlallerinin en yoğun yaşandığı bir süreçte - vatandaşlara Avrupa İnsan Hakları Komisyonu'na "bireysel başvuru" hakkını tanıdı¹⁰¹. Yine Özal hükümeti, 1988'de "İşkencenin Önlenmesine Karşı Avrupa Sözleşmesi" ile "İşkenceye Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi"ni imzaladı. Uluslararası Af Örgütü, "Türkiye 89" raporunda bu adımları olumlu bulmakla birlikte, insan hakları yönünde yapılan ihlallerin önlenmesi konusunda ciddi pratik önlemlerin resmi makamlarca alınmadığını ifade etmektedir: "Bu olumlu adımlara ve Türkiye'de insan haklarına saygı gösterildiğinin sürekli öne sürülmesine karşın; resmi makamlar insan haklarının hiçe sayılmasını önleme yönünde en temel pratik önlemleri dahi alamamışlar; sözleşmeler tarafından öngörülen noktaları da uygulamaya koyamamışlardır¹⁰². Bu eleştiri, Özal'ın bu tür adımları insan haklarına yönelik ihlalleri önlemeye yönelik değil, Türkiye'nin imajını düzeltmeye yönelik attığı yönündeki eleştirileri desteklemektedir. Ancak, bu dönemdeki insan hakları ihlallerinin Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde devam eden "düşük yoğunluklu savaş" dönemine denk geldiğini hatırlamak gerekmektedir.

Özal döneminde "askeri hükümetten devralınan antidemokratik yasaların (Sendikalar Yasası, Basın Yasası, Seçim ve Siyasal Partiler Yasası, Radyo Televizyon Üst Kurulu Yasası gibi) değiştirilmesi için hiçbir girişimde bulunulmadı"¹⁰³ diyen olduğu gibi, onun - bir çok olumsuzluğa rağmen - demokratikleşmeye ön ayak olduğu tespitini yapanlar da vardır: "Onun özgürlükçü bir demokrat olduğunu zannetmemek lazımdır. Özal sadece her şeyi dünyanın gittiği yolda kırıp dökerek bu yolları açmış, ancak bunların üzerine özgürlükçü demokrat bir anayasa inşa etmemiş ya da edememiştir"¹⁰⁴.

Her şeyi ekonomik özgürlüklere indirgeyen Özal, aynı tutumunu düşünce ve ifade özgürlüğü konusunda da göstermektedir: "Bir fikri beğenmeyebiliriz, ama o fikrin ortadan kalkabilmesi, gene o fikir pazarına gelip, münakaşa edilmesine bağlıdır. Aynen serbest pazar gibi. Mallar, nasıl geliyor, en iyisi nasıl bulunuyorsa, fikirler de öyle bir pazara gelecek, o fikir pazarında biz en iyisini bulacağız..."¹⁰⁵. Özal'ın düşünce ve ifade özgürlüğünü serbest piyasa mantığı ile izah etmesi, ifade ve düşünce özgür-

101 Mustafa Erdoğan, a.g.e., s. 392.

102 Hasan Cemal, a.g.e., 315.

103 Feroz Ahmad, a.g.e., s. 276.

104 Yavuz Gökmen, a.g.e., s. 248.

105 Turgut Özal, Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın Marmara Kulübü Toplantısındaki Konuşmaları, "Geleceğe Bakış" - "Değişim" - (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1992), alıntı Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010), s. 369.

lüğünün tarih, din, gelenek ve kültür gibi sosyolojik boyutlarını göz ardı ettiğini ve olaya daha çok mühendislik boyutuyla teknik baktığını gösterir.

3.4.2. *Din ve Vicdan Özgürlüğü*

Cumhuriyetin kurucu iradesi Kemalist anlayış, modernleşme uğruna Anadolu'ya ait değerler ile arasına mesafe koymaktaydı. Din bunların başında gelmekteydi. Bu çevreler için din, "karanlık çağlardan kalma gereksiz kalıntılar"dan ibaretti¹⁰⁶. Bu anlayış doğrultusunda, dinin yerine milliyetçiliği ikame etmek istediler. Daha sonraları, dine karşı bu sert tutumunu yumuşatmış ise de, Kemalist çizgi her zaman için dine ve dini olana karşı mesafeli durdu. Ancak bu mesafeli duruş, dini kendi haline bıraktığı şeklinde anlaşılmalıdır, tam aksine, din devletin kontrolüne alınmış ve devlet tarafından biçimlendirilmeye çalışılmıştır.

Özal, Kemalist ve resmi devlet anlayışının laiklik anlayışından bütünüyle farklı bir din devlet ilişkisi anlayışına sahipti. Dinin devlete karşı daha özerk bir alana sahip olması gerektiğini savunan Özal, Kemalizm'in doktriner din-devlet ilişkisi düşüncesine sahip değildi. Ona göre din, aile gibi toplumsal hayatın temel bütünleşme değerlerinden birini oluşturmaktadır: "Devletimiz laiktir. Ama milletimizi bir arada tutan, ebedi birliğimizde en güçlü bir şekilde hizmeti olan, esas rolü olan da İslam'dır"¹⁰⁷. Özal - inanç boyutu bir yana - toplumsal bütünleşmeyi sağlamada yerine getirdiği işlev açısından dini önemsemektedir. Dini laiklik için tehlikeli bulmak yerine, ona toplumsal bir misyon yüklemektedir.

Din ve vicdan hürriyeti, demokratik sistemlerin vazgeçilmez ilkelerinden bir tanesidir. Özal bu anlamda, dini özgürlükler konusunda liberal bir tavır takınmaktadır. İktidarı döneminde bir sorun haline gelen başörtüsü yasağına karşı tavır geliştirerek, demokratik özgürlükler çerçevesinde kılık kıyafetin serbest bırakılması gerektiğini savunmuştur. O'na göre bir insan inanarak örtünüyorsa kimsenin onun bu tercihinin karışmaya hakkı yoktur. Bu tercih laikliğe karşı değildir, tam aksine laik devlet olmanın gereğidir.

Dinin siyasete karışmasını doğru bulmayan ve laiklikten yana olan Özal, aynı zamanda, laikliği dini özgürlüğü baskı altına alacak bir araç

106 Şerif Mardin, "Türk Siyasetini Açıklayabilecek Bir Anahtar Merkez-Çevre İlişkileri", Türkiye'de Politik Değişim ve Modernleşme, Ed. Ersin Kalaycıoğlu, Ali Yaşar Sarıbay, (İstanbul: Alfa Aktüel, 2007), s. 118.

107 Turgut Özal, Başbakan Turgut Özal'ın TBMM Grup-MKYK ve Siyasi Konuşmaları 13.12.1988-31.10.1989, (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1989), alıntı Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010), s. 373.

olarak da görmemekteydi. Laikliğin batı standartlarında değerlendirilmesi gerektiği düşüncesindeydi: "Laikliğin temel bir direği vardır: Din ve vicdan hürriyeti. Din ve vicdan hürriyetinin de tek güvencesi vardır: Laiklik. Bu iki temel kavram, birbirlerinin varlık nedenidir. Ve her biri diğerinin koruyucusudur"¹⁰⁸. Özal, din ve vicdan hürriyeti ile laikliği birbirinin güvencesi olarak görür. Özal bu düşüncesi ile dini, modernleşme ve siyasal yaşam karşısında tehdit olarak gören, bu anlamda dini sıkı bir şekilde devletin vesayeti altına alan Kemalist çizginin karşıtı bir din-devlet ilişkisi yorumu getirmektedir.

3.4.3. Teşebbüs Özgürlüğü

Özal'ın bir çok konuşmasında sık sık dile getirdiği ve bir bakıma düşüncesinin temelini yerleştirdiği "üç hürriyet"ten bir tanesi de teşebbüs hürriyetidir. Girişim özgürlüğü, Özal'ın liberal düşüncesinin vazgeçilmez ilkesini oluşturmaktadır. Serbest piyasa ekonomisi, teşebbüs özgürlüğüne dayanmaktadır. Buna göre, devlet zorunlu olmadıkça ekonomik faaliyetlerin içinde yer almayacak, piyasayı bireylerin girişimciliğine bırakacaktır: "...Merkezde, toplumun merkezinde insan var. Devlet geriye çekilecek, insan öne çıkacak. Benim kanaatim, bu da ferdi teşebbüsün önümüzdeki asırda çok daha güçlü olacağını gösteriyor"¹⁰⁹. Özal, devletin piyasadaki varlığının minimize edilmesi, bir başka ifade ile devlet müdahaleciliğinin asgariye indirilmesi ve ferdin teşebbüs ruhunun öne çıkarılması gerektiğine inanmaktaydı.

Özal'a göre kalkınmanın temel prensibi teşebbüs özgürlüğüdür. Serbest piyasa koşulları içinde insanlar istedikleri gibi kazanabilmeliler, zarara uğrayabilmeliler, girişimde bulunabilmeliler. İnsanlar piyasa şartları içinde varlıklarını ortaya koyabilmeli ve birey olarak kendilerini gerçekleştirebilmeliler. Birey olmak, birey kimliğini kazanmak ekonomik özerlik gerektirir. Ekonomik özerklik de ancak teşebbüs özgürlüğünün olduğu yerde mümkün olabilir¹¹⁰. Bu bağlamda da, demokrasi kültürünün gelişebilmesi, demokrasinin hayata geçebilmesi ekonomik özerkliği temin eden ve birey kimliğini öne çıkaran serbest piyasa koşullarında, teşebbüs özgürlüğü ile gerçekleşebilir: "Eğer serbest pazar düşünüyorsanız, onun teme-

108 Turgut Özal, Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın Bazı Konuşmaları, (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1991), alıntı Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010), s. 374.

109 Mehmet Barlas, a.g.e., s. 317.

110 Coşkun Can Aktan, "Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili", s. 19.

linde serbest bir teşebbüs hürriyeti var demektir. İnsanlara şunu yap, bunu yapma katiyen söyleyemezsiniz... İnanınız gelecek asır ferdin asırır"¹¹¹. Özal, teşebbüs özgürlüğünü sadece prensipte benimsediği için değil, aynı zamanda geleceğe atf yaparak bir gelecek öngörüsü olarak da teşebbüs özgürlüğünün bireyin öncülüğünde toplumları kalkındıracak yegane ekonomi politiği olacağı öngörüsü ile savunmaktadır.

Özal, liberalizasyon politikaları doğrultusunda devletin ekonomide düzenleyici bir aktör olmaktan çok yol gösterici olması, devlet yerine bireyin müteşebbis olması gerektiğini savunmuştur. Bu düşüncelerini sağlık, eğitim, sosyal hizmetler ve sosyal sigorta alanlarında uyguladığı özelleştirme politikalarıyla hayata geçirmeye çalışmıştır.

SONUÇ

Turgut Özal, küresel düzeyde liberal ve muhafazakâr değerlerin birbirine eklemeli olduğu bir dönemde siyasete atılmış ve özellikle ABD ve İngiltere’de uygulanan liberal-muhafazakâr politikalara öykünmüştür. Uygulamaya geçirdiği liberal politikaların hem sosyal, hem ekonomik, hem de siyasal yaşamda ortaya çıkardığı köklü dönüşüm, onun dönemini kritik hale getirmiştir.

Özal, her defasında piyasa ekonomisini savunmuş, çağdaş dünyanın siyasal değerleri olan demokrasi ve özgürlüklere vurgu yapmıştır. Piyasa ekonomisi, demokrasi ve özgürlüklerin gereği olarak bireyselleşmeyi gelişmenin başlangıç noktası olarak kabul etmiş, bu anlamda da, birey lehine devletin gücünün sınırlandırılması gerektiğini savunmuştur. Özal bireyselleşmeye verdiği değer kadar toplumsal bütünleşmenin temel unsurları olan muhafazakâr değerlere ve milli duygunun önemine de aynı ölçüde önem atfetmiştir.

Özal, hem serbest piyasayı, hem devletin küçültülmesini, hem de muhafazakâr-milliyetçi değerleri yerine getirdiği toplumsal yarar açısından değerlendirmiştir. Ona göre, piyasa ekonomisi ekonomik kalkınmanın yegane yoludur. Muhafazakâr ve milli değerler toplumsal bütünleşmenin iki temel olgusudur. Muhafazakârlığın önemli bir boyutunu oluşturan din ve dini değerler konusunda modern bir tutuma sahiptir.

Serbest piyasa ekonomisi Özal için sadece ekonomik kalkınmayı ifade etmemektedir. Ona göre, onun bundan çok daha geniş bir işlevi bulunmaktadır. Özal, serbest piyasanın ekonomik kalkınmayı gerçekleştirece-

111 Faruk Mercan, Turgut Özal, (İstanbul: Zaman Cep Kitapları, 2001), s. 111.

ğini, ekonomik kalkınmanın da demokrasi, özgürlükler ve insan haklarını geliştireceğine inanmaktadır. Bu düşüncesi ile, birincisi, demokrasi ve özgürlükler konusunda din, kültür ve gelenek gibi tarihsel olguların önemini göz ardı ederek indirgemeci bir anlayış geliştirmiştir; ikincisi, özgürlüklerin temeline piyasa ekonomisi koşullarını koymakla, piyasa ekonomisini kendini var etmenin zorunlu varoluşsal koşulu haline getirmektedir.

Özal, uygulamalarında girişim özgürlüğü, serbest piyasa ve özelleştirme gibi liberal ekonomi alanına büyük önem vermiş ve bu alanda önemli başarılar sağlamıştır. Düşünce özgürlüğü, çoğulculuk ve sivil toplum gibi siyasi liberalizm konusunda ise, ekonomik liberalizmde olduğu kadar başarılı olamamıştır. Özal'ın siyasi liberalizm ile ilgili uygulamalarını üç açıdan değerlendirmek mümkündür: Birincisi, çoğu defa muhafazakâr kimliği, liberal kimliğinin önüne geçmiştir. İkincisi, Özal bir darbe sonrası iktidara gelmiş ve Türkiye siyasetinde öteden beri var olan askerî siyasete müdahale geleneğinin devam ettiği bir dönemde siyaset yapmıştır. Üçüncüsü, Kürt muhalefetinin silahlı mücadele yürüttüğü “düşük yoğunluklu savaş” dönemine ait bir siyasetçidir. Özal, muhafazakâr kimliğine rağmen adam kayırma, torpil, patronaj ilişkiler, yolsuzluklar konusunda gerekli hassasiyeti göstermemiş, “benim memurum işini bilir” tarzı ifadelerle yasadışı uygulamaları adeta teşvik etmiştir. Bu anlamda, ahlaki liberalizm konusunda gerekli başarıyı gösterememiştir.

Son tahlilde, Özal, liberal muhafazakâr değerleri savunmuş, bazı uygulamalarında başarılı olurken bazılarında söz konusu kimliğini tartışılır hale getirmiştir. Rasyonel boyutu ile yüzü Batı'ya, manevi boyutu ile de yüzü Doğu'ya dönük olan Özal, liberal olmaya çalışan muhafazakâr bir siyaset adamıdır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, Feroz, *Modern Türkiye'nin Oluşumu*, (İstanbul: Sarmal Yayınları, 1995).
- Akçam, Taner, "T.C'nin Krizi, Ulusal Devlet ve Kürtler" *Birikim*, Sayı: 24, Nisan 1991, s. 20-26.
- Aksoy, A. Şinasi, "Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 7, Sayı: 1, Ocak 1998, s. 2-12.
- Aktan, Coşkun Can, "Özal'ın Değişim Modeli ve Değişime Karşı Direnen Güçlerin Tahlili", *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 40, Yıl: 5, Haziran 1996, s. 15-31.
- Aktan, Coşkun Can, "Turgut Özal'ın Anayasal Demokrasi ve Anayasal İktisat Üzerine Düşünceleri", *Yeni Türkiye*, Sayı: 30, Yıl: 5, Kasım-Aralık 1999, s. 620-624.
- ANAP Parti Programı, www.belgenet.com/parti/program/anap-1.html (Erişim tarihi: 11 Ekim 2012).
- Barlas, Mehmet, *Turgut Özal'ın Anıları*, (İstanbul: Sabah Kitapları, 1994).
- Barry, Norman P., *Modern Siyaset Teorisi*, (Ankara: Liberte, 2003).
- Beneton, Philippe, *Muhafazakârlık*, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1991).
- Bora, Tanıl, "Turgut Özal", *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekingil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 589-601.
- Cemal, Hasan, *Özal Hikayesi*, (Ankara: Bilgi Kitabevi, 2004).
- Çavdar, Tevfik, *Türkiye'nin Demokrasi Tarihi*, (Ankara: İmge Kitabevi, 2004).
- Çölaşan, Emin, *Turgut Nereden Koşuyor*, (İstanbul: Tekin Yayınevi, 1989).
- Duman, Zeki, *Turgut Özal*, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010).
- Duverger, Maurice, *Batı'nın İki Yüzü*, (Ankara: Doğan Yayınevi, 1997).
- Elma, Fikret, *Liberal Düşüncenin Gelişim Süreci ve Türkiye'ye Yansımaları*, İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış yüksek lisans tezi, 1996).
- Emin, Fatih, *Turgut Özal*, (İstanbul: Risale, 1993).
- Erdoğan, Mustafa, "Liberalizm ve Türkiye'deki Serüveni", *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora; Murat Gültekingil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 23-40.
- Erdoğan, Mustafa, *Liberal Toplum, Liberal Siyaset*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998).
- Erdoğan, Mustafa, *Rejim Sorunu*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998).
- Ertüzün, Tevfik, *Özal Ne Dedi, Ne Oldu*, (İstanbul: ABC Ajansı, 1988).
- Gökmen, Yavuz, *Özal Sendromu*, (Ankara: V Yayınları, 1992).
- Heper, Metin, *Türkiye'nin Siyasal Hayatı*, (İstanbul: Doğan Kitap, 2011).
- Heywood, Andrew, *Siyaset*, (Ankara: Adres Yayınları, 2011).
- İnsel, Ahmet, *Türkiye Toplumunun Bunalımı*, (İstanbul: Birikim Yayınları, 1990).
- İzmir Ticaret Odası, "8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın İzmir Ticaret Odası'ndaki Konuşmaları", 24 Aralık 1992, s. 3-18.
- Karakaş, Mehmet, "Türkçülük ve Türk Milliyetçiliği", *Doğu Batı*, Sayı: 38, Yıl: 9, 2006, s. 57-76.
- Kazdağlı, Hasan, "Turgut Özal'ın İktisadi Reformları", *Kim Bu Özal*, Ed. İhsan Sezal, İhsan Dağı, (İstanbul: Boyut Kitapları, 2003), s 441-470.

- Kazgan, Gülten, *Yeni Ekonomik Düzendeki Türkiye'nin Yeri*, (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1995).
- Kışlalı, Ahmet Taner, *Siyasal Sistemler*, (Ankara: İmge Kitabevi, 2003).
- Kirk, Russel, "Süreklilik ve Değişim", *Muhafazakâr Düşünce*, Sayı: 5, 2005, s. 4-16.
- Küçükalp, Derda, "Yeni Sağ: Sınırlı Politika, İçeriksiz Demokrasi" *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 97, Bahar 2009, s. 161-171.
- Mardin, Şerif, "Türk Siyasasını Açıklayabilecek Bir Anahtar Merkez-Çevre İlişkileri", *Türkiye'de Politik Değişim ve Modernleşme*, Ed. Ersin Kalaycıoğlu, Ali Yaşar Sarıbay, (İstanbul: Alfa Aktüel, 2007), s. 99-130.
- Mardin, Şerif, *Türkiye'de Toplum ve Siyaset*, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2003).
- Mercan, Faruk, *Turgut Özal*, (İstanbul: Zaman Cep Kitapları, 2001).
- Nozick, Robert, *Anarşi, Devlet ve Ütopya*, (İstanbul: İstanbul Bilgi Üni. Yay., 2006).
- Örmeci, Ozan, *Türk Siyasal Hayatı*, (İstanbul: Güncel Yayıncılık, 2008).
- Özal, Turgut, "Turgut Özal'ın 18 Şubat 1993 Günü İstanbul Taksim Meydanı'nda Yapılan Bosna- Hersek Mitingi'nde Yaptığı Konuşma", *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 22, Bahar 1993, s. 8-15.
- Özal, Turgut, *Başbakan Turgut Özal'ın TBMM Grup-MKYK ve Siyasi Konuşmaları 13.12.1988-31.10.1989*, (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1989), alıntı Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010).
- Özal, Turgut, *Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın Bazı Konuşmaları*, (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1991), alıntı Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010).
- Özal, Turgut, *Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın Marmara Kulübü Toplantısındaki Konuşmaları "Geleceğe Bakış" - "Değişim" - (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1992)*, alıntı Zeki Duman, Turgut Özal, (Ankara: Kadim Yayınları, 2010).
- Özkazanç, Alev, "Türkiye'nin Neo-Liberal Dönüşümü ve Liberal Düşünce", *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekin-gil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 634-657.
- Resmî Gazete, 21 Mayıs 1991, Sayı: 20877.
- Rowley, Charles, "Liberalism and Collective Choice: A Return to Reality?", *Manchester School of Economics and Social Studies*, Vol. 46, 1978, s. 237-247.
- Safi, İsmail, *Türkiye'de Muhafazakâr Siyaset ve Yeni Arayışlar*, (Ankara: Lotus Yayınevi, 2007).
- Sarıbay, Ali Yaşar, "Türkiye'de Demokrasi ve Sivil Toplum", *Türkiye'de Politik Değişim ve Modernleşme*, Ed. Ersin Kalaycıoğlu, Ali Yaşar Sarıbay, (İstanbul: Alfa Aktüel, 2007), s. 543-560.
- Sarıbay, Ali Yaşar, *Siyaset, Demokrasi ve Kimlik*, (Bursa: Asa Kitabevi, 1998).
- Scruton, Roger, *A Dictionary of Political Thought*, (London: Pen Book, 1983).
- Şaylan, Gencay, *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*, (Ankara: İmge Kitabevi, 1995).
- Toker, Nilgün, "Türkiye'de Liberalizm ve Birey", *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm*, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekin-gil, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 103-118.
- Turgut Özal Albümü, http://www.anap.org.tr/anap/genelbaskanlar/Ozal/7anma_yili/ozal_albumu/1b.htm (Erişim tarihi: 20 Aralık 2000).

- Turgut Özal'ın Görüşleri, <http://anap.org.tr/anap/genelbaskanlar/OZAL/yayin/ozalgorus.htm> (Erişim tarihi: 20 Aralık 2000).
- Türköne, Mümtazer, Siyaset, (İstanbul: Opus Yayınları, 2010).
- Ulagay, Osman, Özal'ı Aşmak İçin, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1988).
- Ülsever, Cüneyt, Teneke Evin Torunu, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1999).
- Vergin, Nur, Siyasetin Sosyolojisi, (İstanbul: Bağlam Yayınları, 2003).
- Yayla, Atilla, "Liberalizme Bir Bakış", Türkiye Günlüğü, Sayı. 17, 1991, s. 32-63.
- Yayla, Atilla, "Özal Reformları ve Liberalizm", Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Liberalizm, Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekingil (İstanbul: İletişim Yayınları, 2005), s. 584-588.
- Zengin, H. Sevgi, "Muhafazakârlığın 'Evrimi': AKP'nin 'Muhafazakâr Demokrat' Tasavvuru", Türkiye Günlüğü, Sayı: 96, 2009, s. 97-110.
- Zürcher, Erik Jan, Modernleşen Türkiye'nin Tarihi, (İstanbul: İletişim, 2005).

Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz

Ali DİKİLİ*

"Nazik bir söz ve bir silahla, sadece nazik bir sözle alabileceğinizden çok daha fazla mesafe alabilirsiniz."

Al Capone**

"Güç çürütmeye meyillidir ve mutlak (sorgulanmayan/sınırsız) güç kesinlikle çürütür. Büyük adamlar hemen hemen her zaman kötü adamlardır."

Lord Acton***

Özet

Bu çalışmanın temel sorunsalı, eleştirel yönetim çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın örgütlerde güç kavramına bakışlarında ayrışma olup olmadığının ortaya konmasıdır. Çalışmada ulaşılan belli başlı sonuçlar şu şekildedir: Eleştirel yönetim çalışmalarının temelini oluşturan Eleştirel Kuram'ın, tarihsel ve sosyo-kültürel bağlamından koparmadan ele aldığı güç, tanımlanabilir bir kavram olmayıp, Kuram'da adeta gücün ne olduğu ile ilgilenilmemektedir. Gücün nesnel bir varlığa sahip olmaktan ziyade, hayatın her alanına gömülü/bütünleşik (embedded) oluşu, böyle bir ayırım yaparak gücü incelemeyi zorlaştırmaktadır. "Kültür endüstrileri" toplumda mevcudiyeti zorunlu olan güç ilişkilerinin sürekliliğini sağlamakta önemli bir araç olarak görülmektedirler. Öte yandan, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda güç kavramı; dışarıda nesnel olarak mevcut, statik ve işlevsel olup örgütlerin güç ilişkisi yönündedir. Bu yaklaşım, gücü doğuran ve dönüştüren etkenleri araştırma amacı taşımamaktadır. Yaklaşım'ın "işlevsel" güç anlayışı uyarınca örgütler, çevresel unsurlara bağımlılıklarını azaltmaya çalışarak aktif bir profil çizmektedirler.

* Dr. Ali Dikili, Ekonomi Bakanlığı

** The Untouchables filminde (1987, Yönetmen: Brian De Palma) geçen, Al Capone'un bir repliğinin çevirisi ("You can get further with a kind word and a gun than you can with just a kind word."), alıntı <<http://www.imdb.com/title/tt0094226/quotes>>, (Erişim Tarihi: 2 Nisan 2012)

*** Lord Acton, Piskopos Mandell Creighton'a Yazdığı Bir Mektup (1887); alıntı <<http://www.phrases.org.uk/meanings/288200.html>>, (Erişim Tarihi: 2 Nisan 2012)

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde güç, eleştirel yönetim çalışmaları, Eleştirel Kuram, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, kültür endüstrileri

Concept of Power in Organisations: A Comparative Analysis of Critical Management Studies and Resource Dependence Perspective

Abstract

The main subject of this study is to display whether there is a difference between critical management studies and resource dependence perspective with respect to their view of concept of power in organisations. Some notable results that are come up with by this study are following: Critical Theory which forms base of critical management studies deals with power without detaching it from its historical and socio-cultural context. So, power is not easy to define and yet the theory is almost not interested in defining it. Since power is embedded in everything in life rather than having an objective existence out there, it is difficult to analyse this concept. "Culture industries" are seen as important tools to secure continuity of power relations which are inescapable in the society. On the other hand, according to resource dependence perspective power concept has an objective existence out there, is static, and, functional and power relations of organisations are voluntary. This perspective does not aim to search for factors that produce and transform power. In accordance with this "functional" power approach, organisations behave actively by trying to decrease their dependence on environmental factors.

***Keywords:** Power in organisations, critical management studies, Critical Theory, Resource Dependence Perspective, culture industries*

GİRİŞ

Örgütler daima hiyerarşik bir ayırım yapan güç yapıları olmuşlardır.¹ Dolayısıyla, örgütlerde gücün anlaşılması önemlidir. Robbins² (1998) gibi yazarların daha çok örgüt içindeki bireyin davranışı boyutuyla açıklamaya çalıştıkları güç kavramı, bugüne kadar pek çok kez tanımlanmıştır. Bu çalışmanın amacı gücün tanımlarına bir başkasını eklemek değildir. Ne var ki başlangıçta zihnimizi güç kavramına hazırlamak açısından Coşkun ve Aydın'ın tanımı verilebilir: "güç basitçe, başkalarının davranışları aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesi" dir.³

1 Lord Acton, Piskopos Mandell Creighton'a Yazdığı Bir Mektup (1887); alıntı <<http://www.phrases.org.uk/meanings/288200.html>>, (Erişim Tarihi: 2 Nisan 2012)

2 C. Hodgkinson, Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (İstanbul: Beta, 1. Bası, 2008), Çeviri Editörleri: İ. Anıl ve B. Doğan, s. 85.

3 S.P. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Eight Edition (International Edition), 1998), s. 394-431.

Örgütlerde güç kavramını, “‘bir örgütün gücü’, ‘bir örgüt içindeki güç’, ‘bir örgüt içindeki bireylerin gücü’⁴ gibi değişik şekillerde ele almak mümkün olabilir. Ancak, bu çalışmada ilerleyen bölümlerde de görüleceği üzere, Eleştirel Kuram’ın gücü içkin/kaçınılmaz (inherent) ve gömülü (embedded) olarak değerlendirmesi, güce ilişkin bu türden ayrımlar yapmayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, çalışmada gücün analizinde böyle ayrımlar dikkate alınmamıştır.

Bu çalışmanın temel sorunsalı, eleştirel yönetim çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın örgütlerde güç kavramına bakışlarında ayrışma olup olmadığının ortaya konmasıdır. Yapılan yazın taramasında bu iki kuramı/yaklaşımı güç kavramına bakışları itibarıyla karşılaştıran bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu çalışmada, eleştirel yönetim çalışmalarının kuramsal altyapısını oluşturan Eleştirel Kuram’ın gücü nasıl algıladığı, özellikle Kuram’da büyük önem atfedilen diyalektizm, şeyleşme, yabancılaşma ve özgürleşme kavramları çerçevesinde ortaya konacak; daha sonra örgüt kuramları çerçevesinde güç kavramı ile en fazla ilgisi olduğu düşünülen Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın güce bakışı değerlendirilecek ve sonrasında bu iki kuramın/yaklaşımın örgütlerde güç kavramına nasıl yaklaştığı birbirleri ile karşılaştırmalı olarak analiz edilmeye çalışılacaktır.

Diğer taraftan, yönetim ve organizasyon yazınında sıklıkla, var olan egemen paradigmanın güç kavramını yönetici sınıfı lehine araçsallaştırdığı eleştirisi getirilmektedir. Bu çalışma, örgütlerde güç kavramının işgören sınıfı da dikkate alınarak yeniden kavramsallaştırılmasına katkıda bulunma amacını taşımaktadır.

ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI VE GÜÇ KAVRAMI

Eleştirel yönetim çalışmalarını anlayabilmek için öncelikle, sosyal bilimlerde geniş bir çalışma alanı bulmuş olan Eleştirel Kuram’ın anlaşılması gerekmektedir.

Eleştirel Kuram Nedir?

Eleştirel Kuram’ın güce bakışını anlayabilmek için önce bu kuramın ne olduğunu anlamak gerekir. Eleştirel Kuram aslında sosyolojide ortaya çık-

4 Recai Coşkun ve Şule Aydın, “Örgütsel Güç Araçsallaştırılabilir mi? Sakarya Üniversitesi Örneği”, (Tebliğ, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s. 77.

miş bir kuramdır. Kuramın temelleri, ilk olarak, Marksist gelenekten gelen bilim insanlarının oluşturduğu “Frankfurt Okulu” ile atılmıştır. Resmî adı “Frankfurt Toplumsal Araştırmalar Enstitüsü” olan Frankfurt Okulu, Frankfurt Üniversitesi’ndeki bazı entelektüel/akademisyenlerce 1923’te kurulmuştur.⁵

Frankfurt Okulu’un ortaya çıktığı Almanya, 1. Dünya Savaşı yıllarında sahip olduğu büyük ve iyi organize olmuş işçi sınıfı ile uluslararası komünist hareket için bir umut olmuştu. Ne var ki 1920’li yılların sonlarından itibaren Almanya’daki sol siyasî gelenek gittikçe zayıflamış ve ülkedeki işçi sınıfı daha çok Nazi propagandalarının etkisinde kalmaya başlamıştı. Almanya da Fransa ve İngiltere gibi diğer endüstrileşmiş Avrupa ülkelerinde olduğu gibi ‘devrim’in beklenen aksine gerçekleşmediği bir ülke olmuştu. Frankfurt Okulu 2. Dünya Savaşı’nın yaklaştığı bu türbülanslı dönemde Marksist düşüncüyü gözden geçirmek ve yeniden canlandırmak üzere oraya çıktı. O dönemde mevcut belli başlı düşünce okulları arasında, Frankfurt Okulu, en fazla ilgi çeken olmuştu. Frankfurt Okulu’nun temelini oluşturduğu Eleştirel Kuram, toplumu, yöneten bir düzenin varlığının reddine dayalıdır ve toplumun yukarıdan aşağı organize edilmesini kabul etmez. Kuram, insanların kölelikten kurtarılmasını ve daha adil ve farklılıkları dikkate alan bir toplumun oluşturulması gerektiğini savunur. Eleştirel Kuram’a göre geleneksel kuram, böyle bir toplumu oluşturamaz; o, toplumdaki mevcut statükonun devamını sağlar. Eleştirel Kuram’ın epistemolojisi de geleneksel kuramdan ciddi biçimde farklıdır. Eleştirel Kuram’a göre özne (örneğin, birey) ile obje (örneğin, toplum) arasında bir diyalektik karşılıklı bağımlılık vardır. Bu durum, özne ile objenin sürekli ve farkında olarak değişime tabi oldukları anlamına gelir.⁶

Aynı diyalektizm, bilimde araştırmacı ile araştırdığı şey arasında da söz konusudur. Dolayısıyla, bilimsel bilginin, örneğin yönetim bilgisinin üretilmesinde de bilim insanı ile araştırdığı yönetim bilgisi arasındaki diyalektizmin dikkate alınması gerekir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, Frankfurt Okulu mensuplarının 1920’li ve 1930’lu yıllarda, Batı Avrupa ülkelerinde işçi sınıfının devrimi gerçekleştirmede başarısız olduğunu gördükten sonra bu başarısızlığın nedenlerini anlama çabaları, Kuram’ın ilk çıkış noktalarından birini oluşturmuştur. Dolayısıyla, Kuram yanlıları, nelerin devrime yol açtığına odaklanmamış,

5 Şule Aydın ve Recai Coşkun, ‘Örgütsel Güç’e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme’, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik İncelemeler Dergisi: Tez Sayısı, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 107.

6 H.E. Bağçe, ‘Sunuş’, içinde H.E. Bağçe, (der.) Frankfurt Okulu, (Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2006), s. 7.

daha ziyade devrimi önleyen nedenleri anlamaya çalışmışlar; bu bağlamda, özellikle refah devletinin yükselişi, kitle medyasının gelişimi ve “kültür endüstrileri” ile bunların çalışan sınıfın “reel” ilgilerinden uzaklaşması üzerindeki rollerine ilgi duymuşlardır.⁷

Bunun yanı sıra, Kuram, Marksist Kuram’dan daha güçlü bir diyalektik nosyon geliştirir ve bu nosyon temelinde ortodoks Marksist bakış açısının tersine, ekonomik sistem, geniş sosyal bağlamı dikkate alınmaksızın koparılıp analiz edilemez. Eleştirel Kuram, ayrıca, gerçeği yansıtma (reflection) amacı taşımaz ama gerçek ile uğraşmayı ve değişim meydana getirmeyi amaçlar.⁸

Eleştirel Kuram özel bir bilgi şeklini üretmeyi amaçlar. Bu özel bilgi şekli, özellikle bilinç ve ideolojinin bir eleştirisi yoluyla, özgürleşme amacına dönük olarak, değişimi içeren eşitliğe ilişkin bir ilgiyi (emancipatory interest) farketmeye çalışır. Eleştirel Kuram kendini hem işlevselci/objektif hem de yorumsamacı (interpretive) pratik bilimlerden eleştirel bir epistemoloji yoluyla kendini ayırır; bu eleştirel epistemoloji gerçeğin açıklama yapmaya ihtiyaç duyulmayacak biçimde kesin olarak kabul edilen doğasını reddeder ve gerçeğin tahrif edildiği değişik yolları kabul eder.⁹ Öte yandan, Kuram, kendi doktrinel varsayımlarına dogmatik bir biçimde sarılmaz¹⁰ ve pratik bir doğaya sahiptir.¹¹

Bu kuram diğer taraftan, kuramlar, bilgi sistemleri ve olguların gömülü olduklarını (embedded) ve görelî dünya görüşlerini yansıttıklarını varsayar.¹² Eleştirel Kuram, yine, bize eylemi, belirli bir sonuca götüren araç (araçsal eylem) olarak daha dar bir biçimde anlamaktan ziyade dikkati şekillendiren (iletişimsel eylem/communicative action) eylem olarak anlamının yeni bir yolunu sunar.¹³

7 R.W. Jones, *Security, Strategy, and Critical Theory*, (Boulder, London: Lynne Rienner Publishers, 1999), s. 10-21.

8 S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 274.

9 Clegg, Courpasson ve Phillips, *op. cit.*, s. 275.

10 A. Carr, ‘Critical Theory and the Management of Change in Organizations’, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 3, 2000, s. 209, alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 274.

11 *ibid.*, s. 208, alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 272.

12 Clegg, Courpasson ve Phillips, *op. cit.*, s. 281.

13 B. Steffy ve A. Grimes, ‘A Critical Theory of Organizational Science’, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 1986, s. 325, alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 276.

Kuram, örgüt yazınına sonradan dahil edilmiş olup kuramın örgüt alanındaki izdüşümü, esasen örgüt, yönetim ve yönetsel bilginin doğası üzerine, olduğu gibi kabullenilen bazı varsayımları sorgulamak olarak belirlemektedir.¹⁴

Örgüt yazını bakımından spesifik olarak değerlendirildiğinde, Eleştirel Kuram, yönetimin tarafsızlığı (neutrality) ve erdemini (virtue) bir açıklama yapmaya ihtiyaç duymayacak kadar kesin biçimde kabullenmeyen veya yönetimi bir sorunsal olarak ele almamanın haklılığını sorgulayan ve sürekli gelişen bir bilgiler kümesi anlamı taşır. Zira, Eleştirel Kuram'a göre yönetim; rasyonalitenin dar ve araçsal bir şeklini kullanarak işgörenlerin, tüketicilerin ve vatandaşların hayatları üzerinde yönlendirici etki yapmaktadır.¹⁵ Yine, Kuram, değişimi içeren eşitliği, yani özgürleşmeyi (emancipation) amaçlayan bir kendine ilişkin farkındalık eleştirisi (self-conscious critique) şekline işaret eder.

Eleştirel Kuram'ın Güce Bakışını Anlamada Yararlı Olabilecek Bazı Önemli Kavramlar

Eleştirel Kuram'ın güce bakışını daha iyi anlayabilmek için bazı önemli kavramların anlaşılması gereklidir. Bunlar diyalektizm, şeyleşme (reification), yabancılaşma (alienation) ve özgürleşmedir (emancipation).

Diyalektizm

Eleştirel Kuram diyalektiği zıtların birbirine bir tür taviz vermesinden çok daha incelikli olarak anlar. Eleştirel kuramcılar diyalektik nosyonunu geliştirirken Hegel'in diyalektiğinden yararlanırlar. Hegel'in diyalektiği, özgün (particular) ile evrenselin birbirine karşılıklı olarak bağımlı olduğunu kabul eder. Bu dinamik karşılıklı bağımlılık ilişkisinde zıtlıklar ortaya çıkar ve sonuçta bu yeni bir bütünlüğe (totality) yol açar. Diyalektiğin bu şekilde üç 'an' içerdiği düşünülür: tez, antitez ve sentez. Yeni sentez, ortada veya arada bir yerde bulunan bir sentez olmaktan ziyade eski bütünlüğü (totality) içinde içeren yeni bir pozisyonu ifade eder. Kuram'da, diğer taraftan, Hegelci diyalektiğe yakın durulurken onun mutlak gerçeklik iddiası reddedilir ve tarihsel-bağlamsal bir yorumlama tercih edilir. Bu

14 J. Forester, 'Critical Theory and Planning Practice', içinde J. Forester, (der.) Critical Theory and Public Life, (Cambridge, MA: MIT Press, 1985), s. 203.

15 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 32-3.

anlamda gerçek, her zaman kendisine aracılık edilendir. Geçmişte gerçek iddiası oluşturulurken tarihsel dönem kısmen bu aracılığı gerçekleştirir. Diğer taraftan, normallığı oluşturucu bir parça olarak kabul edilen birçok gerçek iddiası, “kültür endüstrileri” yoluyla dağıtılan ideolojilerden ortaya çıkar. Normallığı oluşturan diğer bir kısım ise, oluşumlarında belirli (özgün) bir tarihin kazıntısını (inscription) taşıyan ihtiyaçlar, arzular ve isteklerin maddesel gerçekliğinde aranır.¹⁶

Şeyleşme

“Şeyleşme” (reification), sosyal bilimlerde ve felsefede fikirleri tarihsel bağlamlarından koparma ve onların bu bağlamından bağımsız olduğuna inanma eğilimini ifade eder. (Şeyleşmeden kaçınmak için) araştırmacı, araştırdığı şeyin hem bir parçası olarak, hem de ideolojilerin düşünmeyi biçimlendirdiği bir tarihsel bağlam içinde (bundan kaçınması mümkün değildir) olarak kabul edilir/edilmelidir.¹⁷ Aksi takdirde, insan adeta bir “şey” haline gelir. Toplumda genelde kabul edilen varsayımlar insan zihnine etki ettiği için zihin de bu şeyleşmeye aracılık eder. Şeyleşmeyi reddedişi, Eleştirel Kuram’ın ayırt edici bir özelliğidir.¹⁸

Yabancılaşma

Yabancılaşma (alienation) Eleştirel Kuram’ın önemli bir başka dinamiğidir. Marksist Kuram’da da sıklıkla görülen yabancılaşma, ilk başlarda kapitalizm altında işçi ile emeğinin ürünü arasındaki ilişkinin ortadan kalkması olarak anlaşılmıştır.¹⁹ Yabancılaşmanın diğer bir implikasyonu bireyin kendi sınıf tabanlı kimliğine yabancılaşmasıdır. Eleştirel Kuram’a göre yabancılaşma önemli ölçüde “kültür endüstrileri” yoluyla olur. “Toplumda okullar, kiliseler, aile, reklamlar, eğlence vb. büyük kurumlar, baskıcı gerçeklikleri inkâr eden bir işçi versiyonunu yansıtacak biçimde birbirleriyle

16 M. Alvesson ve H. Willmott, ‘Critical Theory and Management Studies: An Introduction’, içinde M. Alvesson ve H. Willmott, (der.) Critical Management Studies, (London: Sage Publications, 1992), s. 1, alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, Power and Organizations, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 270.

17 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 274-5.

18 Carr, op. cit., s. 209, alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, Power and Organizations, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 274.

19 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 274.

uyumlu olarak hareket etmektedirler.”²⁰ Kültür endüstrilerinin bu yoğun yönlendiriciliği toplumdaki insanların kimliklerine, işlerine vb. yabancılaşmasını sağlar. Yine, kültür endüstrileri bireyin sahip olduğu güce yabancılaşmasına da hizmet eder.

Özgürleşme

Alvesson ve Willmot, özgürleşmeyi (emancipation), “bireylerin ve grupların, baskıcı sosyal ve ideolojik koşullardan -spesifik olarak insan bilincinin gelişimi ve ifade edilmesi üzerindeki gereksiz toplumsal kısıtlamalardan- özgür kılınması süreci”²¹ olarak tanımlarlar. Bu özgürleşme kavramı değişim ile eşitliği içeren bir kavramdır. Bu bağlamda, insanların maddî varlıkları ve deneyimleri ile ilgilenen Eleştirel Kuram’da²² araştırmacılar, üzerine kafa yordukları dünyayı yöneticilerin istediği doğrultuda daha etkin kılmak için değil, daha adil hale getirmek için uğraşırlar.²³

Eleştirel Yönetim Çalışmalarında Güç Kavramı

Örgüt yazınında ana akımda yer alan araştırmacılar, daha iyi ve daha etkin örgütler inşa etme konusunu ve bu örgütleri yönetecek daha iyi yöneticiler yetiştirme konusunu merkeze alıp, etkinliği ifade etmek bakımından değişik sayısal yöntemleri kullanagelmişlerdir. Ne var ki örgüt yazınında, etkinlik kavramının değerine ve sayısal yöntemlere duyulan bu sorgusuz inanç, zamanla eleştirilmeye başlanmıştır. Bu eleştiriler, örgütlerde (örgütlerin doğasında) var olan içkin (inherent) zıtlıkların nispeten de olsa düşünülmesini sağlamış ve bu bağlamda örgütler ve gücü ilgilendiren konular çalışılırken yaklaşımların merkezî bir unsurunu teşkil etmiştir.²⁴ Dolayısıyla, Eleştirel Kuram’da güç, ana akım araştırmacılarca bazen yapıldığının aksine sayısallaştırılmaz. Yani, Kuram, gücün sayısal ifadesine -örneğin, hangi örgütün veya örgütün alt biriminin ne kadar ciro yaptığı,

20 Hodgkinson, op. cit., s. 246.

21 J. Jermier, “ ‘When the Sleeper Wakes’: A Short Story Extending Themes in Radical Organization Theory”, *Journal of Management History*, Vol. 11, No. 2, 1985, s. 75.

22 M. Alvesson ve H. Willmott, ‘On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies’, *Academy Of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 1992, s. 432-64.

23 Jones, op. cit., s. 23.

24 C. Wright Mills, *Power, Politics & People: The Collected Essays of C. Wright Mills*, (New York: Oxford University Press, 1967), alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 33.

kâr elde ettiği ve istihdam sağladığı gibi- karşıdır ve Kuram'da bu konuya ilişkin olarak daha ziyade yorumlayıcı yöntemler kullanılır.

Eleştirel Kuram'da araştırma, geleneksel araştırma şekillerinden önemli bir biçimde farklıdır. Bu çerçevede Kuram, araştırma yöntemlerine farklı bir pencereden bakar: bir araştırma şeklinin pratik bir amacı olduğunu kabul eder, araştırmacının araştırılan konu ile ilişkisini anlama yönünde kaygı taşır ve araştırmacılar ile uygulamacıların birbirleriyle ilişkilerini analiz eder. Yine, sınırlılıklarını kabul ettiği geleneksel araştırma şekilleri tarafından uygun araştırma konuları olarak görülen görgül konu çeşitlerine alternatifler sunar.²⁵ Dolayısıyla, Kuram, araştırmanın şekli ve araştırılan konuyla ilgili uygulamacılar gibi unsurları dikkate alarak epistemolojisini genişletir.

Bu epistemik eleştiri bağlamında, farklı bir biçimde ele alınmış olan güç kavramının çalışılması, onu araştıranlar ve uygulayanlar ile yakından ilişkilidir. Yani, burada, güç konusu ile ilgili araştırma yapanlar ile uygulayıcıların aralarındaki bağlantıları ihmal eden ana akım kuramların mevcut güç epistemolojisine bir meydan okuma vardır. Örneğin, Eleştirel Kuram'ın dünyada genel olarak pek revaç bulmadığı iş okulları, değişik firmalarla destekleyicilik (sponsorluk), bağış, burs vb. ilişkileri bakımından güç kavramını "eleştirel" bağlamı ile tartışamazlar, bu anlamda yazın gelişimine katkıda bulunamayacakları gibi ana akım güç anlayışının kökleşmesine de katkıda bulunurlar. Diğer taraftan, Clegg ve diğerlerine göre iş okulları ile şirketler arasında kurulan bu tür ilişkiler bilgiyi tahrif eder.²⁶ Bununla ilgili bir örneği veren ve İngiltere'deki Warwick Üniversitesi Tarih Bölümü'nün üyesi olan Thompson, 1967'de kurulan Warwick İş Okulu'nun Rootes otomobil şirketi ile olan sıkı bağlarını kesin bir dille eleştirmiştir. Thompson burada gücün bilgiyi tahrif ettiğine dair değerlendirme yaparak gücün kıymet hükmü içeren (value-driven) doğasını dikkate alır.²⁷

Eleştirel Kuram'ın epistemolojisinin genel ve güce ilişkin yaklaşımından bahsettikten sonra şimdi bu kuramın öngördüğü güç kavramının yukarıda bahsedilen diyalektizm, şeyeleşme, yabancılaşma ve özgürleşme kavramları bakımından ne ifade ettiğinin ortaya konulması gerekir.

25 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 266.

26 Steffy ve Grimes, op. cit., s. 325, alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 276.

27 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 269.

Eleştirel Kuram'ın güç analizinde diyalektizm çok önemlidir. Bu çerçevede, gözlemlenen güç dağılımları; tarihsel olarak değişen güç yapıları ile kolektif anlayışlar, değerler ve motiflerin arasındaki bir diyalektiğin sonucudur.²⁸ Dolayısıyla, gücün daima dinamik olan yapısı dikkate alınmalıdır.

Eleştirel Kuram'da statik bir kavram olarak alınmayan güç kavramı, bir süreç olarak algılanır ve gücün öncüllerine kuvvetli bir vurgu vardır. Kuram'a göre güç tarihsel ve sosyal bağlamından koparılmamalıdır. Hatta, güç tarihsellik çerçevesinde kişinin doğumuna kadar götürülür. Gücün temelinde bağımlılık ilişkisi vardır. Öyle ki "doğmuş olmanın kendisi, hegemonik bir anne ile güç-bağımlılık ilişkisi içindeki bir bebek olarak dünyaya gelmek demektir."²⁹ Dolayısıyla, gücün kullanımından ziyade, oluşum sürecine vurgu vardır. Aksi taktirde, güç "şeyleşir".

Diğer taraftan, birey ve toplumları sınıf bilincinden uzaklaştıran kültür endüstrileri, aynı zamanda onları güce de yabancılaştırır. Çünkü sosyal ve tarihsel bağlamından koparak şeyleşmiş olan güç artık birey ve toplumların ona yabancılaştığı bir şeydir.

Bu yabancılaşma, özgürleşmeyi engeller.³⁰ Eleştirel Kuram'a göre ana akım araştırmalarda yeterince yer almayan veya karar mekanizmalarında yeterince temsil edilmeyen değişik çıkar gruplarının belirli ekonomik amaçlara ulaşmaları bakımından, kaynakların etkin kullanımından başka konular ve idealler³¹ de olmalıdır. Bu grupların özgürleşmelerinin sağlanabilmesi için daha etkin olmalarını değil, onlara daha adil davranılması³² gerektiren düzenlemeler yapılmalıdır.

Eleştirel Kuram kendi içinde değişik dönemsel ayrımlara tabi tutulmuştur. Bu ayrımlardan biri Frankfurt Okulu ile –Michel Foucault, Derrida ve Lyotard'ın takipçileri arasında bulunduğu- Post Yapısalcı Akım'dır.³³ Post Yapısalcı Akım'da önemli bir yeri bulunan ve güç kavramına ilişkin

28 E.P. Thompson, Warwick University Ltd: Industry, Management and the Universities, (Harmondsworth: Penguin, 1970), alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, Power and Organizations, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 269.

29 D.E. Comstock, 'Power in Organizations. Toward a Critical Theory', The Pacific Sociological Review, Vol. 25, No. 2, 1982, s. 139-62.

30 Hodgkinson, op. cit., s. 95.

31 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 33.

32 M. Alvesson ve H. Willmott, 'Introduction', içinde M. Alvesson ve H. Willmott, (der.) Studying Management Critically, (London: Sage Publications, 2003), s. 15.

33 Mills, op. cit., alıntı S.R. Clegg, D. Courpasson ve N. Phillips, Power and Organizations, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006), s. 33.

çok sayıda önemli ve orijinal çalışma yapmış olan Foucault'un düşüncelerine de değinmek gerekmektedir.

Foucault ve Güç Kavramı

Hem Foucault, hem de Eleştirel Kuram'ın temelindeki Frankfurt Okulu rasyonaliteye aydınlanmacı perspektiften bakışı kabullenmezler. Yani, ikisine göre de düşünce ve söylemin bütün şekilleri, güç ve çıkar ile iç içe geçmiş olan ve kültürel olarak içkin sosyal yapılarıdır.³⁴ Bilgiden özgürleşemeyen Foucault'nun güç kavramı, onunla yakın bir ilişkiye sahiptir. "Rasyonaliteler ve güçler daima birbiri içine geçerler. Rasyonaliteler ... daima kavramsal olarak durumsal oldukları için daima güç ile ima edilirler. Hiçbir bağlam gücün dışında kalmaz".³⁵ Düşüncenin ve söylemin bütün şekilleri sosyo-kültürel yapılar olunca ve güçten bağımsız olmayınca hem Foucault hem de Frankfurt Okulu, iyi, doğru ve güzeli ayırt edebilme kapasitesine sahip olan özerk rasyonel varlıkların mevcudiyetini inkâr ederler. Dolayısıyla, her ikisine göre de hiçbir uzman veya felsefeci grubunun bu kriterleri sağlayamayan herhangi bir kimse veya şeyi aşağılamaya, dışlamaya, onlar üzerinde baskı kurmaya hakkı yoktur. Bu ortak eleştiri kuramın uygulama üzerine üstünlüğünü reddeder iken kuram ile uygulama arasında ikisinin birbirini şekillendirdiği dönüşümsel (reflexive) bir ilişkiyi zorunlu kılar. Bu, diğer taraftan, hem Foucault'nun hem de Eleştirel Kuram'ın ortak metodolojisidir.³⁶

Foucault ile Frankfurt Okulu birbirinden özgürleşme (emancipation) anlayışı bakımından ayrılırlar. İkisi de özgürleşmeyi amaçlamakla birlikte Foucault'ya göre güç ilişkileri, örneğin doğadan, gelenekten, dinden ve devletten özgürleşme bakımından bazı fırsatları içerir. Frankfurt Okulu'na göre ise güç ilişkileri, özgürleşme yönünde böyle fırsatlar barındırmazlar.³⁷

Foucault, güç ile ilgili konulara öncelikle gücün analizi ve modern şekli olan disiplinler bakımından yoğun olarak değinir. Foucault'ya göre ilk olarak manastırlarda ortaya çıkan disiplin on sekizinci yüzyıldan beri

34 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 33.

35 C.F. Abel, 'Beyond the Mainstream: Foucault, Power and Organization Theory', International Journal of Organization Theory and Behavior, Boca Raton, Vol. 8, No. 4, 2005, s. 495-519.

36 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 240.

37 Abel, op. cit.

hapishaneler, akıl hastaneleri, hastaneler, ordular ve şirketler gibi birbirine bağlı örgütsel formların şekillenmesinde rol oynamıştır. Bu örgütlerde disiplin teknikleri geliştirilmiş ve rafine edilmiştir. Disiplin araçları olan hiyerarşik gözlem, normalize eden yargı (normalizing judgement) ve sınav; normları ve uyulacak kuralları belirler ve bunlara uyacak insanları şekillendirir veya 'normalize' eder.³⁸

Foucault'ya göre güç, hakikat ile ilişkilidir. Ona göre hakikat "bu dünyaya ait bir şeydir: sadece kontrolün/sınırlılığın (constraint) çoklu biçimleri yoluyla üretilir ve gücün düzenli etkilerini sonuç verir".³⁹ Gücü "belirli bir toplumda, kompleks bir stratejik duruma atfedilen isim"⁴⁰ olarak tanımlayan Foucault onu ana akımda yer alan araştırmacıların aksine olumsuz ve sıfır toplamlı bir olgu olarak görmez.⁴¹ Ona göre "güç her zaman iş başındadır".⁴² Dolayısıyla, Foucault, güçten kaçınmanın mümkün olması anlayışı ile Eleştirel Kuram'a yaklaşır.

Foucault'nun aşağıdaki ifadeleri çarpıcıdır. Ona göre güç;

"kitlesele ve homojen bir baskının bir olgusu -bir bireyin başka bireyler üzerine baskısı, bir grubun başka gruplar üzerine baskısı, veya bir sınıfın başka sınıflar üzerine baskısı- değildir. Şu açıkça akılda tutulmalıdır ki ... güç ona sahip olanlar ve onu başkalarından ayrıcalıklı olarak tutanlar ile ona sahip olmayanlar ve ona maruz kalanlar arasında bölüşülen bir şey değildir. Güç, ... sirküle eden bir şey veya daha ziyade sadece bir zincirin parçası olduğunda işleyen bir şey olarak analiz edilmelidir. O, hiçbir zaman şurada burada lokalize edilemez, hiçbir zaman birilerinin ellerinde değildir ... Güç işler. Güç, ağlar yoluyla uygulanır ve bireyler bu ağlar içinde basitçe dolaşmazlar; bireyler bu güce hem teslim olma, hem de onu uygulama pozisyonundadırlar. Onlar hiçbir zaman gücün donuk veya ona rıza gösteren hedefleri değildirler; daima gücün aktarıcılarıdır. Bir diğer deyişle, güç bireyler boyunca geçer. Güç onlara uygulanmaz ... Birey gücün ilk etkilerindedir. Birey aslında bir güç-etkidir (power-effect) ve bir güç-etki olduğu kadar aynı zamanda bir aktarıcıdır da: güç oluşturduğu bireyler boyunca ilerler."⁴³

38 ibid.

39 R. Marsden, 'The Politics of Organizational Analysis', içinde C. Grey ve H. Willmott, (der.) Critical Management Studies: A Reader, (Oxford: Oxford University Press, 2005), s. 147.

40 Colin Gordon, (der.), Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977, (New York: Pantheon, 1980), s. 131.

41 Paul Rabinow, (der.), The Foucault Reader, (Pantheon Boks, 1984), s. 93.

42 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 247.

43 ibid., s. 234.

Bu durumda, gücü sadece bir baskı aracı olarak değerlendirmek doğru olmaz. Daha ziyade, insanlar sosyal pratiklere, güç ilişkilerine gömülüdürler.⁴⁴ Birinin veya bir sınıfın sahip olduğu veya eline geçirdiği bir şey olmayan güç, aslında daha temel güç ilişkilerinin sonucu olarak tezahür eder. Güç söylemsel şekillenmenin (discursive formation) kendisinde bulunur. Söylemsel şekillenme, hep birlikte sosyal kurumları organize eden ve belirli süje formlarını üreten linguistik ayrımlar, akıl yürütme yolları ve maddî uygulamaların bir bütünüdür. Bu durumda, söylem başka birey veya birey gruplarına yetki veren veya onların yetkilerini alan, onları güçlendiren veya güçsüzleştiren bir yönetici üretir. Söylem aynı zamanda gruplar içinde bir dayanışma, ilgiler, çatışmalar, profesyonel ve işçi kavramları gibi kendine ve başkalarına dair bir farkındalığın oluşmasını sağlar. Güç böylece söylemin ayrımları ve sistemleri sürdüren yönünde bulunur. Bu ayrım ve sistemlere; işe alma ve seçme prosedürleri, ofis düzenlemeleri, ödül ve kontrol yapıları ve önemli toplantılara alma/almama vb. dahildir.⁴⁵ Yani, Foucault gücün kullanımını değil, söylemsel düzeyde nasıl oluştuğunu ve söylemin güce nasıl etki ettiğini inceler.

Güce geleneksel yaklaşımları eleştiren Foucault⁴⁶, cinsel haz ile gücün işleyişleri arasındaki bağlantıları inceler⁴⁷ iken yaptığı gibi bu yaklaşımlara alternatifler de sunar.

Foucault'da güç tutarlı olmaktan ziyade açıklayıcıdır.⁴⁸ Foucault görgül detayları kavramsal netlikten daha fazla önemseydiği için metinlerinde ve metinleri arasında kavramsal tutarlılık ve gelişim azdır.⁴⁹ Foucault da söylediklerinin "çok karışık ve belirsiz" olduğunu kabul ederek birer hipotez olarak alınmaları ve test edilmeleri gerektiğini belirtir.⁵⁰ Ancak, önemseydiği görgül çalışmaları, Foucault'ya göre de aslında hiçbir yere git-

44 M. Foucault, *Society Must be Defended*, Çev. D. Macey, (Harmondsworth: Penguin, 2003), s. 29-30.

45 C. Falzon, *Foucault ve Sosyal Diyalog: Parçalanmanın Ötesi*, Çev. Hüsamettin Arslan, (İstanbul: Paradigma Yayınları, 2001), s. 68.

46 M. Alvesson ve S. Deetz, (2005), 'Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies', içinde C. Grey ve H. Willmott, (der.) *Critical Management Studies: A Reader*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), s. 92.

47 Marsden, op. cit., s. 149.

48 R. Pringle, 'Sexuality at Work', içinde C. Grey ve H. Willmott (der.) *Critical Management Studies: A Reader*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), s. 284-92.

49 M. Cousins ve A. Hussain, *Michel Foucault*, (New York: St. Martin's Press, 1984), s. 226.

50 Marsden, op. cit., s. 148.

mez.⁵¹ Diğer taraftan, Foucault'nun çalışmalarındaki kavramsal ve görgül tutarsızlık, onları birçok farklı yoruma açık hale getirir.⁵²

Sonuç olarak, Foucault'nun güç çalışmalarının ana eksenini bulmak zordur, "güç üzerine çalışması dağınık"⁵³ olan Foucault, gücün uygulanmasından ziyade tasarımını çalışmalarına konu edinmiştir.⁵⁴ Foucault'nun güç anlayışı, "gücün dışında kalan ve ona karşı olan, altta kalmaya veya baskıya uğramaya karşı duruş halini ifade eden özgürlük ve özerklik gibi herhangi bir şeyi içermediği veya dışladığı için nihilistik"⁵⁵ de bulunur.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI YAKLAŞIMI VE GÜÇ KAVRAMI

Ana akım örgüt çalışmalarında gücü tanımlama çabalarının büyük çoğunluğunda bağımlılık temasına vurgu vardır. Bu anlamda Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı; gücün örgüt bağlamında anlaşılması, yorumlanması gibi bakımlardan verimli bir zemin sunar. Çalışmanın bu bölümünde Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'ndan kısaca, ana hatları ile bahsedildikten sonra bu yaklaşımın gücü daha çok ilgilendirdiğini düşündüğümüz bazı yönleri vurgulanacaktır.

Örgüt kuramı içerisinde önemli yaklaşımlardan biri olarak kabul edilen Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı esasen Pfeffer ve Salancik⁵⁶ tarafından geliştirilmiştir.

Türkiye'de sınırlı bir ilgi gören Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın esasını oluşturan üç temel unsur vardır. Bu unsurlar şunlardır: a) Örgüt açık bir sistemdir. b) Örgütün ne yaptığı sadece kendi amaçlarına veya yöneticilerine değil, aynı zamanda çevrenin yarattığı baskı ve kısıtlara da bağlıdır ve örgüt çevreye tepki verirken sadece ona uyum göstermez, çevre ile ilişkilerini kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içinde de olur. Bu bağlamda, Sosyal Değişim Kuramı'nın örgüt alanına uygulanması sonucu örgütlerin hem çevreleri ile ilişkilerinde hem de kendi bünyeleri içinde güç önemli bir rol oynar ve dolayısıyla, karar alma süreçleri politik bir nitelik taşır. c) Bu yaklaşımda örgütler bir koalisyon şeklinde tanımlanır.⁵⁷

51 Rabinow, op. cit., s. 74.

52 Gordon, op. cit., s. 78.

53 G. Burrell, 'Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault', *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, 1988, s. 222.

54 Clegg, Courpasson ve Phillips, op. cit., s. 229.

55 ibid., s. 258.

56 ibid., s. 255.

57 J. Pfeffer ve G.R. Salancik, *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, (New York: Harper & Row, Publishers, 1978).

Pfeffer ve Salancik'in yaklaşımı örgütsel çevrenin örgütü nasıl etkilediği ve sınırlandırdığı ile yoğun bir biçimde ilgilenir. Yazarlar, örgütlerin kaçınılmaz bir biçimde çevresel koşullarla sınırlı olduklarını ortaya atarak, örgütlerin dışardan gelen kısıtlamalara nasıl yanıt verdiklerini araştırmışlar ve bu kısıtlamaların örgütsel davranış ve tasarımı nasıl etkilediklerini ortaya koymaya çalışmışlardır.⁵⁸

Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için kaçınılmaz biçimde çevreleri ile etkileşim içinde olmak durumunda⁵⁹ olup onların davranışlarını anlamak için çevrelerindeki diğer sosyal aktörlerle ilişkilerini anlamak gerekmektedir. Zira örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirme uğrunda kendi kendini yönlendiren, otonom varlıklar değildir. Bunun yerine, örgütler başkalarının yönlendirdiği, sınırlama ve kontrollerine tabi olan ve özerklik için sürekli mücadele eden varlıklardır.⁶⁰ Yaklaşım, örgütlerin birbiriyle etkileşimini güçlü bir biçimde açıklama potansiyeli taşımaktadır.⁶¹ Örgütlerin hayatta kalmaları ve başarılı olmaları sadece kendi içlerinde düzenleme yapmalarına değil, aynı zamanda çevrelerini yönetmelerine de bağlıdır.⁶² Dolayısıyla, hiçbir örgüt kendi varlık şartlarını tamamen kontrol edememektedir.

Örgütler ayakta kalabilmek için kaynaklara ihtiyaç duyarlar ve bu kaynakları elde edebilmek için, söz konusu kaynakları kontrol eden çevre ile ilişki kurmalıdırlar ve aslında birçok kaynağı elde etmek için ihtiyaç duydukları başka örgütleri de içine alan bir çevrede faaliyette bulunurlar. Örgütler çevrelerinde var olan söz konusu diğer örgütlere, onlarla ilişkilerini tanımlayan ve kontrol eden; federasyonlar, birlikler, tüketici-tedarikçi ilişkileri, rekabetçi ilişkiler ve toplumsal/hukukî enstrümanlar aracılığıyla bağlanırlar. Çevrenin değişkenliği ve tahmin edilemezliği (örneğin, sürekli yeni örgütlerin giriş-çıkışı, kaynakların az ya da çok kısıtlı oluşu) bakımından örgütler, çevrelerine bir biçimde yanıt vermek durumunda kalırlar. Ayrıca, örgütler etkin oldukları sürece, yani çevreden kaynakları elde edip onları sürekli kıldıkları sürece hayatta kalırlar. Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakları sürekli bir biçimde elde edebilselerdi, kaynaklar

58 B. Üsdiken, 'Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı', içinde A.S. Sargut ve Ş. Özen, (der.) Örgüt Kuramları, (Ankara: Imge Kitabevi Yayınları, 2007), s. 79-89.

59 ibid., s. xi-1.

60 Pfeffer ve Salancik, op. cit., s. 19.

61 ibid., s. 257, 261.

62 T. Casciaro ve M.J. Piskorski, 'Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory', Administrative Science Quarterly, Vol. 50, No. 2, 2005, s. 167-99.

kendi kontrolleri altında olmasaydı bile sorun kalmayacaktı. Dolayısıyla, çevreden kaynakları sürekli bir biçimde temin edemeyen örgütlerin etkinliği; taleplerin, özellikle de örgütün kaynak ve destek bakımından bağlı olduğu çıkar gruplarının taleplerinin yönetimine bağlıdır.⁶³

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda örgütün çevresine bağımlılığına özel bir önem atfedilir. Yaklaşım'a göre sosyal sistemlerde ve sosyal etkileşimlerde, bir aktör bir eylemi yapabilmek için veya o eylemin arzulan sonuçlarını elde edebilmek için gerekli olan tüm şartları tamamen kontrol altına alamıyorsa karşılıklı bağımlılık ortaya çıkar. Aslında, hemen tüm örgütsel sonuçlar, birbirine bağımlı olan sebep veya öznelere bağlıdır. Bağımlılık, yazarlarca, "belirli bir girdi veya çıktının örgüt için önemi ile nispeten az sayıdaki örgütler tarafından kontrol edilme derecesinin bir ürünü" olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴

Çevre ile ilişkileri yönetirken örgüt yönetimi, özellikle yönetim kurulu önemli bir işleve sahiptir. Yönetim kurulu bir taraftan hissedarlar adına yönetimi izler, diğer taraftan kaynakları sağlar.⁶⁵ Diğer taraftan, yönetimin, örgüt ve onun eylemlerinin sembolü olma işlevi vardır. Yöneticiler, işler kötü gittiğinde bazı kişileri işten çıkarırlar. Yönetim, örgütü çevreleyen sosyal bağlama uyum sağlayabilir veya onu değiştirebilir. Bu bakımdan, örgütün taleplerini işleyen yönetimin büyük bir zekâ ve beceriye sahip olması gerekir.⁶⁶

Öte yandan, örgütler tek başına ayakta kalamayabilirler. Birleşme, ittifak vb. ayakta kalabilmek için örgütlerin uyguladığı stratejilerdendir.⁶⁷ Baskı grupları ve koalisyonlar o kadar önem taşırlar ki örgütler adeta "etki ve kontrolün gerçekleştiği piyasalar" olarak görülmelidir. Öyle ki hayatta kalabilmek için koalisyon kurması halinde, bir örgütten varlık olarak bahsedilebilecektir. Örgütün yaşaması için meşruiyete sahip olması önemlidir. Ancak, örgütün yaşayabilmesi için örgütün çevresindeki *bütün* unsurların onun meşruiyetini kabul etmesi de şart değildir. Örgütün kaynakları elde etmek için kurduğu, değişik kesimlerden oluşan koalisyonun üyelerinin bu meşruiyeti kabul etmesi yeterlidir; çünkü örgütün bu kaynakları

63 Pfeffer ve Salancik, op. cit., s. 4.

64 ibid.

65 ibid., s. 40, 51.

66 A.J. Hillman ve T. Dalziel 'Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives', The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 3, 2003, s. 383-96.

67 Pfeffer ve Salancik, op. cit., s. 16-20.

kullanarak yaptığı aktiviteler söz konusu koalisyonun üyeleri tarafından da arzu edilmektedir.⁶⁸

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı örgüt çalışmalarında ihmal edilmiş bir alan olan örgütler arasındaki güç ilişkilerine* özel bir önem atfeder. Yaklaşım'da güç, örgütün önemle ihtiyaç duyduğu kaynakların elde edilmesi ve kontrol edilmesi için gerekli olan bir şeydir. Örgütte ortak amaçların elde edilmesi için gücün yoğunlaşması kaçınılmazdır. Bir şeyi elde etmek için gücün yoğunlaştırılması, karşıt başka örgütlerde de gücün yoğunlaştırılması sonucunu doğurmaktadır. Örgütlerarası mübadelelerde, mübadele her iki taraf için de eşit önemde değilse bir asimetri vardır. Bu asimetri, örneğin, örgütlerin büyüklüklerinin birbirinden farklı oluşu gibi hususlardan kaynaklanabilir. Örgütler arası mübadele ilişkisinde asimetri yok ise hiçbir örgüt diğerine karşı bir güç üstünlüğü elde edemez. Asimetrinin neden olduğu güç, güçlü örgütün daha az güçlü / mübadele ilişkisine daha çok bağımlı diğer örgütün davranışını kontrol etmesi veya sınırlandırması sonucuna yol açabilir. Öte yandan, bu yaklaşımda güç, örgüt içi bağlamda da ele alınır. Örgütün karşılaştığı pek çok belirsizlik ve durumsallıklar (contingency) çevrenin bir ürünüdür. Çevre, örgüt içinde güç ve kontrolün dağılımını etkiler ve örgütlerdeki gücü organize eden koşulları belirlemek bakımından önem taşır. Örgütün içerisinde bulunduğu koalisyonun üyeleri birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdırlar ve birbirleriyle mübadelede bulunurlar. Bu durum üyeler arasında güç farklılıklarına yol açar. Kontrol ve etki ise örgütsel katılımcıların etkileşimi ve her birinin yaptığı katkının değerinden ortaya çıkar. Diğer taraftan, örgütlerde yeterli kaynakları elde etmek kritik bir öneme sahip olduğundan örgütsel kaynakların elde edilmesinde en çok payı olan örgüt içi birimler görece daha çok güç elde ederler.⁶⁹

Bu yaklaşımda önem verilen bir başka konu da durumsallıklardır. Örgütün çevresini belirleyen durumsallıklar (contingency) vardır. Ancak, örgüt çevresinin durumsallıkları kendiliğinden var olan şeyler değildir, örgüt bunu, yani çevrenin örgüt üzerindeki etki ve koşullarını anlayıp yorumlamak durumundadır. Örgüt çevresindeki durumsallıkların örgüt içi gücü doğrudan etkilediğini her zaman varsaymak da mümkün değildir. Öyle ki güç, örgüt içinde kurumsallaştırılmış olabilir. Örneğin, a) Örgüt

68 K.S. Cook, 'Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations', *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. 1, 1977, s. 62-82.

69 K.G. Provan, J.M. Beyer ve C. Kruytbosch, 'Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations,' *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No.2. 1980, s. 200-25.

içinde bazı yapı ve politikalar bir alt birimin lehine kalıcı bir biçimde kurulmuş olabilir. b) Belirli sorunların çözümünün örgütte belirli alt birimlerin uzmanlık alanı olduğu düşünülebilir. c) Çevreden kaynaklanan problemlerin eskiden meydana gelen problemlere benzer biçimde algılanıyor oluşu, örgüt içi güç dağılımının değişmesini engelleyebilir. d) Yine, güç örgüt içinde yöneticiler tarafından bilinçli bir biçimde kurumsallaştırılabilir. Bu meyanda, örgüt dışından gelen ve örgüt içinde dolaşan bilgi akışı, bilinçli bir biçimde kontrol edilebilir ve sınırlandırılabilir. Dolayısıyla, gücün yukarıda örnekleri verilen biçimde kurumsallaştırılması, çevrenin durumsallıkları ile örgüt içi güç arasındaki ilişkileri zayıflatma eğilimi taşır. Öte yandan, örgüt içi güç dağılımının belirlenmesi ve gücün kurumsallaştırılmasında üst düzey yöneticilerin seçimi büyük önem taşır.⁷⁰

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda önemli bir yeri bulunan güç kavramının temelinde bağımlılık kavramı vardır. Bağımlılık kavramı için bir arada sağlanması gereken iki şart vardır. Bu şartlar; bir girdi veya çıktının örgüt için ne kadar önemli olduğu ve bunları kontrol eden örgütlerin sayısının görece az veya çok olmasıdır.⁷¹ Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, öngördüğü bağımlılığın belirlenmesi için çevredeki unsurların yani gücü belirleyen süjelerin net olarak ortaya konabildiğini ima eder.

Öte yandan, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın önemli sac ayaklarından biri Sosyal Mübadele (Exchange) Kuramı'dır. Bu kuramın örgüt alanına uygulanması ile ulaşılan örgütsel mübadele (organizational exchange) kavramı örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları gönüllü faaliyetleri ifade etmektedir.⁷² Burada güç ilişkisi gönüllüdür.

Bu yaklaşımda güç konusu değişik yazarlarca gerek örgütler arasında, gerekse de örgütlerin alt birimleri arasında ele alınır.⁷³ Statik ve işlevsel bir güç kavramını öngören Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, gücü doğuran ve dönüştüren etkenleri araştırma amacı taşımaz. Diğer taraftan, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı rasyonel mübadele kuramlarını esas aldığı için gücün temelinde yer alan "değerler, tanımlar, ilgiler, (tarihsel eşitsizlikler) ve kuralların ortaya çıkışı, kurumsallaşması ve değişimine dair bir açıklama ortaya koyamaz".⁷⁴

70 Pfeffer ve Salancik, op. cit.

71 ibid.

72 ibid., s. 51.

73 Comstock, op. cit., s. 143.

74 Üsdiken, op. cit., s. 81-2.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'na göre, örgütün çevresel unsurlarla ilişkilerinde bağımlılık karşılıklı bir nitelik taşır. İlişkinin iki tarafı da birbirine bağımlıdır. Diğer taraftan, örgütler dışsal baskılara itaat etme durumunda kalmayı olabildiğince engellemeye çalışırlar.⁷⁵ İki tarafın birbirine bağımlı olması ve dışsal baskılara itaatten kaçınmak gibi hususlar, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda gücün bilinç düzeyinde algılanması anlamına gelir.

Söz konusu yaklaşımda, güç farklılığı, güçlü olan taraf için bir elinde tutma durumudur ve muhakkak diğer taraf üzerinde kullanılacağı anlamına gelmez.⁷⁶ Burada potansiyel bir güçten bahsedilmektedir.

Son olarak, örgütün güç ilişkilerini yaşadığı çevre, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda dışarıda nesnel olarak var olup bu yaklaşıma göre çevresel unsurlara bağımlılıklarını ve bu vesileyle işlerine karışılmasını azaltmaya çalışan⁷⁷ örgütler aktif bir profil çizerler.

DEĞERLENDİRME

Eleştirel Kuram'ın gücü adeta her yerde ve her şey olarak algılayışı, onu bilimsel analizler bakımından yeterince anlamlı olmayan bir yapı haline dönüştürmekte ve araştırmacıların gücü eksene alarak sağlam analizler yapma fırsatlarını azaltmaktadır. Kuramsal düzlemde ele alınan, pratik bir karşılığa tekabül etmeyen güç kavramı onu araştıran kişinin elinden kayıp adeta hiçliğe gitmektedir. Güç, içerdiği diyalektizm gereği doğal olarak tanımlanabilir bir kavram olmamaktadır. Ayrıca, Eleştirel Kuram çerçevesinde şekillenen Eleştirel Yönetim Çalışmaları, gerçeği yansıtmaya (reflection) amacı taşımadığı için gücün *ne* olduğu ile zaten ilgilenmemektedir. Bu anlamda, bu kuramda gücün ne olduğundan daha ziyade ne olmadığı üzerine tartışmalar yapılmış görünmektedir.

Dolayısıyla, Eleştirel Yönetim Çalışmaları felsefi düşünenlerin ihtiyaçlarını fazlasıyla karşılamaktadır, ama bu kuram çerçevesinde gücün zor anlaşılma oluşu, uygulamayı düzeltmekten ziyade, aslında mevcut güç ilişkilerinin devamına hizmet eder gibi görünmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, öngördüğü bağımlılığın belirlenmesi için çevredeki unsurların yani gücü belirleyen süjelerin net olarak ortaya

75 Comstock, op. cit. s. 144.

76 Üsdiken, op. cit., s. 86-7.

77 ibid., s. 86.

konabildiğini ima ederken Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile çelişmektedir. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'na göre bilinç düzeyinde algılanan güç, Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda son derece belirsizdir ve özellikle güce maruz kalanın bu durumun farkında olmadığı zımnen kabul edilir.

Öte yandan, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda güç ilişkisi gönüllüdür. Oysa, Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda kaçınılmaz bir güç ilişkisine vurgu vardır. Örneğin, kültür endüstrileri bu zorunlu güç ilişkilerinin sürekliliğini sağlamakta önemli bir araç olarak gösterilmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nda güç, tarihsel ve sosyo-kültürel bağlamından koparılmakta, sadece gücün taraflarının ölçeği değişmektedir. Statik ve işlevsel bir güç kavramını öngören bu yaklaşım, gücü doğuran ve dönüştüren etkenleri araştırma amacı taşımamaktadır. Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda ise gücün; örgüt içi güç, örgütün alt grupları arası güç, örgütün çevresi ve diğer örgütlerle ilişkisi bağlamında güç olarak ele alınması ayırımına gidilmemiştir. Çünkü eleştirel gücün hayatın her alanına gömülü/bütünleşik (embedded) oluşu, böyle bir ayırım yaparak gücün incelenmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, Eleştirel Yönetim Çalışmaları, soyut bir güç kavramını önerdiğinden Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nun öngördüğü aktörlerin güç silahını ellerinden almaktadır. Eleştirel Yönetim Çalışmaları'na göre, bireyde ve toplumda nasıl üretildiğine dair araştırma kaygısının taşınmadığı, tarihsel bağlamından kopmuş olan güç, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı çerçevesinde 'şeyleşmiştir'.

Öte yandan, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı gücün fiilen kullanılmayabileceğini, potansiyel bir mahiyete olabileceğini de dikkate alırken Eleştirel Yönetim Çalışmaları gücün her an iş başında olduğunu varsayar.

Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı gücün kurumsallaştırılması ile ilgili bir şeyler söylemekte, ancak gücün nasıl oluştuğuna dair yeterli açıklama getirememektedir. Öte yandan, bu yaklaşımda örgüt çevresel koşullarla baş ederken yöneticilere önemli bir rol biçilmekte, güç, Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nun aksine belirli süjelere atfedilen ve sınırları belirli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda sıkça sözü edilen, gücün yönetim sınıfı lehine araçsallaşmasına da hizmet etmektedir.

Son olarak, örgütün güç ilişkilerini yaşadığı çevre; Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'na göre dışarıda nesnel olarak mevcut iken, Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda dışarıda nesnel bir mevcudiyete sahip olmaktan ziyade,

adeta her yerededir. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'na göre örgütler çevresel unsurlara bağımlılıklarını ve dolayısıyla işlerine karışılmasını azaltmaya çalışarak aktif bir profil çizerler iken; Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda güce maruz kalanın (örgüt) aktif değil, pasif olması söz konusudur.

KAYNAKÇA

- Abel, C.F., 'Beyond the Mainstream: Foucault, Power and Organization Theory', *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Boca Raton, Vol. 8, No. 4, 2005, s. 495-519.
- Alvesson, M. ve Deetz, S., (2005), 'Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies', içinde C. Grey ve H. Willmott, (der.) *Critical Management Studies: A Reader*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), s. 60-106.
- Alvesson, M. ve Willmott, H., 'Critical Theory and Management Studies: An Introduction', içinde M. Alvesson ve H. Willmott, (der.) *Critical Management Studies*, (London: Sage Publications, 1992).
- Alvesson, M. ve Willmott, H., 'On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies', *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 1992, s. 432-64.
- Alvesson, M. ve Willmott, H., 'Introduction', içinde M. Alvesson ve H. Willmott, (der.) *Studying Management Critically*, (London: Sage Publications, 2003), s. 1-22.
- Aydın, Şule ve Coşkun, Recai 'Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme', *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik İncelemeler Dergisi: Tez Sayısı, Cilt: 2, Sayı: 2*, s. 97-128.
- Bağçe, H.E. 'Sunuş', içinde H.E. Bağçe, (der.) *Frankfurt Okulu*, (Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2006), s. 7-16.
- Burrell, G., 'Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault', *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2, 1988, s. 221-35.
- Carr, A., 'Critical Theory and the Management of Change in Organizations', *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 3, 2000, s. 208-20.
- Casciaro, T. ve Piskorski, M.J. 'Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 2, 2005, s. 167-99.
- Clegg, S.R., Courpasson, D. ve Phillips, N., *Power and Organizations*, (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications, First Published, 2006).
- Comstock, D.E., 'Power in Organizations. Toward a Critical Theory', *The Pacific Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, 1982, s. 139-62.
- Cook, K.S., 'Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations', *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. 1, 1977, s. 62-82.
- Coşkun, Recai ve Aydın, Şule, "Örgütsel Güç Araçsallaştırılabilir mi? Sakarya Üniversitesi Örneği", (Tebliğ, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s. 76-83.
- Cousins, M. ve Hussain, A., *Michel Foucault*, (New York: St. Martin's Press, 1984).
- Falzon, C., *Foucault ve Sosyal Diyalog: Parçalanmanın Ötesi*, Çev. Hüsamettin Arslan, (İstanbul: Paradigma Yayınları, 2001).

- Forester, J., 'Critical Theory and Planning Practice', içinde J. Forester, (der.) *Critical Theory and Public Life*, (Cambridge, MA: MIT Press, 1985).
- Foucault, M., *Society Must be Defended*, Çev. D. Macey, (Harmondsworth: Penguin, 2003).
- Gordon, Colin, (der.), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*, (New York: Pantheon, 1980).
- Hillman, A.J. ve Dalziel, T. 'Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives', *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, 2003, s. 383-96.
- Hodgkinson, C., *Yönetim Felsefesi: Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*, Çeviri Editörleri: İ. Anıl ve B. Doğan, (İstanbul: Beta, 1. Bası, 2008).
- Horkheimer, M., *Geleneksel ve Eleştirel Kuram*, Çev: M. Tüzel, (Yapı Kredi Yayınları, 2005).
- Jermier, J. ' 'When the Sleeper Wakes': A Short Story Extending Themes in Radical Organization Theory', *Journal of Management History*, Vol. 11, No. 2, 1985, s. 67-80.
- Jones, R.W., *Security, Strategy, and Critical Theory*, (Boulder, London: Lynne Rienner Publishers, 1999).
- Levine, S. ve White, P.E., 'Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 1961, s. 583-601.
- Lord Acton, *Piskopos Mandell Creighton'a Yazdığı Bir Mektup*, 1887.
- Marsden, R., 'The Politics of Organizational Analysis', içinde C. Grey ve H. Willmott, (der.) *Critical Management Studies: A Reader*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), s. 132-64.
- Mills, C. Wright, *Power, Politics & People: The Collected Essays of C. Wright Mills*, (New York: Oxford University Press, 1967).
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R., *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, (New York: Harper & Row, Publishers, 1978).
- Pringle, R., 'Sexuality at Work', içinde C. Grey ve H. Willmott (der.) *Critical Management Studies: A Reader*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), s. 284-303.
- Provan, K.G., Beyer, J.M. ve Kruytbosch, C. 'Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations,' *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No.2. 1980, s. 200-25.
- Rabinow, Paul, (der.), *The Foucault Reader*, (Pantheon Boks, 1984).
- Robbins, S.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Eighth Edition (International Edition), 1998).
- Steffy, B. ve Grimes, A., 'A Critical Theory of Organizational Science', *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, 1986, s. 322-36.
- The Untouchables filmi (1987, Yönetmen: Brian De Palma).
- Thompson, E.P., *Warwick University Ltd: Industry, Management and the Universities*, (Harmondsworth: Penguin, 1970).

Üsdiken, B. 'Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı', içinde A.S. Sargut ve Ş. Özen, (der.) Örgüt Kuramları, (Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2007), s. 77-132.

İnternet Kaynakları

<http://www.imdb.com/title/tt0094226/quotes>, (Erişim Tarihi: 2 Nisan 2012).

<http://www.phrases.org.uk/meanings/288200.html>, (Erişim Tarihi: 2 Nisan 2012).
ibid., s. 88-90.

Türk Demokrasisinin İnşasında Bürokrasinin Rolü

Kadir PEKER* & Fuat YÖRÜKOĞLU** & Burak Hamza ERYİĞİT***

Özet

Modern devlet, birçok farklı işlevi merkezileşmiş bürokratik yapıları ile kontrol eder. Bürokratik yapılar bu nedenle modern devlet için zorunludur. Ancak çoğu zaman farklı değerlerden beslenen demokrasi ve bürokrasi yapılarının sorunları dikkate alınmamıştır. Bir başka ifadeyle bu mecburi ilişki özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ön-görüldüğü gibi rasyonel olmamıştır. Bu nedenle Türk demokrasi tarihi içerisinde bürokratik yapıların sorunları da farklı değildir. Bu sorunların kaynağında bürokrasilerin modern toplumlarda alternatifsiz kalması yatmaktadır. Mesleki uzmanlık bilgisi ve kurumsal ideoloji gibi iki güç kaynağı etrafında bir iktidar biçimine dönüşen bürokrasiyle, demokrasinin işleyebilmek için bu bürokrasiye zorunlu olması, birçok ikileme yol açmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk Demokrasisi, Modern Devlet, Bürokrasi, İktidar, Örgütlenme

The Role of Bureaucracy in the Construction of Turkish Democracy

Abstract

Modern state controls many of its diverse functions via centralized bureaucratic structures. Therefore, bureaucratic structures are a must for modern state. However, problems of democracy and bureaucratic structures, which are nourished from many diverse values, are mostly neglected. In other words, this compulsory relationship has not been rational as projected especially in underdeveloped and developing countries. For this reason, the problems of bureaucratic structures in history of Turkish democracy are no different. The fact that bureaucracies have no alternative is at the centre of these problems. Bureaucracy that has become a government style around two powerful sources like professional expertise

* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi / kadirpeker57@gmail.com

** Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi / fuat.yr@gmail.com

*** Dr., Kamu Yönetimi Bilim Dalı / burakhamzaster@gmail.com

and institutional ideology, and democracy's need of this bureaucracy to be able to run, have caused many dilemmas.

Keywords: *Turkish Democracy, Modern State, Bureaucracy, Power, Organization*

GİRİŞ

Genel algılama itibari ile bürokratik mekanizmaların modern ulus devletlerde tesisi ile akılcı bir temele oturtulan yönetim işi, yine aynı çağda yükselen ve demokratik ideallerden beslenen sistemlerin eşitlik ve özgürlük taleplerinin karşılanmasında rasyonel bir araç olmuştur.

Ancak demokrasi ve bürokrasi ilişkisinin farklı değerlerden beslenen yapıları ile bir birleri ile uyumu noktasındaki çabalarının, özellikle bürokrasi açısından ortaya konulması, bireyi organizasyonları içinde yaşamaya mahkûm eden modern dünyanın demokratik değerleri ile yaşanan gerilimlerinin asgariye indirilmesi açısından son derece önem taşımaktadır.

Söz konusu durum, bürokrasinin bazı durumlarda hem siyasal iktidarın gücüne hem de bireyin özgürlük ve eşitlik gibi taleplerine karşı potansiyel gerilim içeren yanlarının görülmesine yol açmıştır. Nitekim günümüz küreselleşme rüzgârının tetiklediği ve sanayi toplumlarının kavramsal dizgileri üzerinde çözülmeye sebebiyet veren sürecin her alanda meydana getirdiği değişim; bir çarpan etkisi içerisinde demokrasi ve bürokrasi ikileminde çok yönlü ve çok boyutlu karşılıklı dinamik etkileşim ilişkileri oluşturmak suretiyle bilgi toplumuna evrilen dünyanın yönetsel ana parametrelerini belirleme çabasına dönüşmüştür.

Bunun yanında Türk demokrasi tarihi açısından gelinen noktada bürokrasinin rolünün belirlenmesi, bu genel teorik çerçeveye gelişmekte olan ülkeler bağlamında özgün bakış açıları sağlayacaktır.

Bu nedenlerle çalışmada yukarıdaki ana unsurlar dikkate alınarak Türk demokrasi tarihinin gelişiminde bürokrasinin rolünün genel hatları ile açıklanmasında bir takım analizler ortaya konulmaya çalışılmış, bu suretle bürokrasi ve demokrasi ilişkisinin modern dünyada gelişimi noktasındaki sorun alanları irdelenirken, aynı zamanda tarihsel süreç bağlamında belli başlı sonuçlara varılmıştır

I. OSMANLI BÜROKRASİSİ VE İLK DEMOKRASİ HAREKETLERİ

Osmanlı Devleti'nin son döneminde askeri, ekonomik, siyasal ve toplumsal anlamda ortaya çıkan bozulma ve dış düzlemde Avrupa ve Rusya

karşısında düşülen durum; askeri ve idari bürokrasinin sürekli bir reform sürecine tabi tutulmasına sebebiyet vermiştir.

Bu gelişmenin ana hatlarını ortaya koyma adına kuruluşundan bu yana devlette reform ihtiyacını daha çok hissettiren bir takım tarihi olayların sebep ve sonuç ilişkileri ile ortaya çıkarılabilecek veriler sorgulanabilir. Ancak genel olarak tarım toplumuna ait bir sisteme sahip olan Osmanlı Devleti'nin fetih amacına yönelmiş ideolojisi, sanayi devrimi başta olmak üzere dünya siyasasında yaşanan gelişmelerin etkisiyle sorgulanır bir hal aldığı muhakkaktır.

Şüphesiz imparatorluk sisteminin nihai bir evresi olarak gelişen milliyetçilik akımlarının etkisi ile sistemin işleyiş ve denetim mekanizmalarında bir çöküntü yaşanmış olsa da, Osmanlı Devleti'nin kavmi hissiyatları aşmış olan bir sisteme sahip olması itibari ile Batı dışı toplumların tasvirinde kullanılan bir takım basmakalıp kavramlaştırmalarla durumun izah edilemeyeceği aşikârdır. Dursun, bu yönüyle Osmanlı Devleti'nin bir "muhayyel yapı" olarak ifade edilmesinden çok, "sultanlık rejimi" olarak nitelendirilmesinin daha isabetli olacağı kanısındadır.¹ Söz konusu nitelendirmede Osmanlı iktidar yapısının pratiğini oluşturan bir takım ilke ve anlayışlar bu sistemin temelini oluşturmaktadır. Konumuz itibari ile ise bu sistem içerisinde iyi işleyen bir idare aygıtının varlığı, kamusal hizmetlerin görülüşü açısından son derece önemli konumda olmuştur.

Nitekim 16.yy'da değişen dünya şartları ile sıkıntılı bir dönemin içerisine giren Osmanlı Devleti'nin 18.yy'a kadar dünya siyasetinde nüfuzunu belli ölçüde koruması, bu sistemin niteliğinin doğal bir sonucudur. Kurumların çöküntüsü ile beraber idari reform düşüncesinin harekete geçen ve Osmanlı Sultanlık rejimini dönüştüren süreç ise 7 Ekim 1808'de imzalanan Sened-i İttifak ile başlayıp günümüze kadar devam etmiştir.

Sened-i İttifak'ı ortaya çıkaran gelişmelerden ziyade, genel olarak belirtilmesi gereken en önemli unsur, Osmanlı yönetim düşüncesinin ana parametrelerini sarsıntıya uğratacak bir gelişme olarak padişahın mutlak otoritesini sınırlandırılmasıdır. İnalçık bu gelişmeyi "büyük ayanın devlet iktidarını kontrol altına alma teşebbüsü" olarak zikreder.² Ardından gelen Gülhane Hatt-ı Humayun ise yine İnalçık'ın ifadesi ile "Padişahın mutlak otoritesini savunarak merkezî devlet idaresinin, başka deyimle

1 Davut Dursun "Osmanlı Sultanlık Rejimi Üzerine Notlar", Çerçeve Dergisi, 700.Yılında Osmanlı Dünyası, Yıl: VIII, Sayı: 25, Ocak 2000, s.27

2 Halil İnalçık, "Sened-i İttifak ve Gülhane Hatt-ı Hümayunu", Belleken, 28/112, Ekim 1964, s. 603.

bürokrasinin işlere mutlak bir şekilde el koyması" dır.³ Bu nedenle Türk demokrasi süreci açısından bürokrasinin etkin rol oynadığı Tanzimat yıllarına kısaca değinmek gerekir.

3 Kasım 1839 Gülhane Hatt-ı Humayun'un ilanını ile başlayan ve 1876 yılına kadar uzanan Tanzimat, geleneksel örgütlenmelerin "tanzim" edildiği, batılılaşma yönündeki reformların olduğu, Avrupa'nın üstünlüğünü esas alan bir değişmeyi ifade eden bir dönem olmuştur.⁴ Yeniden yapılanma amacı devlet yönetimine egemen olmaya başlayan ana fikir olarak ortaya çıkmıştır.⁵

Osmanlı Devletinin bu döneminde yönetimin önemli kademelerinde, çoğu batıda eğitim görmüş yeni bir bürokratik çehre vardır ve bu bürokratik yapı, eski dönemlere göre daha etkin konumdadır. Bu bağlamda, Osmanlı Devleti'nde bahsi geçen dönemde bu bürokratların iç ve dış sorunlara cevap bulma adına batının telkinleri ile ortaya koydukları Tanzimat reformları; yeni bir siyaset, hukuk ve yönetim anlayışını ortaya çıkartmıştır.

Öyle ki, bürokratik kadroların eliyle gerçekleşen Tanzimat, yönetimde yasallık ve güvencenin getirilmeye çalışıldığı bir dönemdir.⁶ Tanzimat Fermanı'nda adalet ve refah vaat edilen "millet" bütün imparatorluğun tebaasıdır. Nitekim Fermanın evvelki benzerlerinden farklı yönü de bu olmuştur.

Diğer yandan Tanzimat'a kadar bütün devlet yetkilerinin padişahın şahsında toplandığı bir yönetim anlayışı da yerini otoritenin çeşitli odaklara kaymaya başladığı ve ideoloji ve siyaset üreten yeni merkezlerin ortaya çıktığı merkezileşmiş geniş ve güçlü bürokrasilere bırakmıştır.⁷

Ortaylı'nın ifadesi ile "Tanzimat dönemi artık yönetilenlerin idareden uzak tutulmalarını değil, idareye yardım etmelerini ve bir ölçüde idari sürece katılmalarını sağlamıştır".⁸ Ancak unutulmamalıdır ki kanun dışında

3 Halil İnalçık, "Sened-i İttifak ve Gülhane Hatt-ı Hümayunu", Belleten, 28/112, Ekim 1964, s. 603.

4 Bilal Eryılmaz, Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme, (İstanbul: İşaret Yayınları, 1991), s. 92.

5 Firuz Demir Yaşamış, "Osmanlı Devlet Yönetimi Başlangıç Yılları", Türk İdare Dergisi, Yıl 73, Sayı 432, Eylül 2001, s.11.

6 İlber Ortaylı, (2008), Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi, (Ankara: Cedit Neşriyat, 1991), s. 418.

7 Bilal Eryılmaz, Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme, (İstanbul: İşaret Yayınları, 1991), s. 241-245.

8 İlber Ortaylı, (2008), Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi, (Ankara: Cedit Neşriyat, 1991), s. 475.

kimsenin cezalandırılmayacağı gibi sebebi olarak görülemeyen, ama sonucu itibari ile demokratik ilkeleri ortaya koyan Tanzimat reformları, bürokratik kadrolara ciddi güvenceler getirmiş, fiilen siyasa yapma yetkisini elinde tutan bu çehre yönetme işini Padişah'ın elinden alsa bile, geniş halk kitlelerine indirememiştir. Bir başka ifadeyle, bu dönemde bürokratik mekanizma, beslendiği batı kültürü ile reform süreçlerini yürütürken yerine getirdiği gelişme ve ilerlemenin öncülüğünü, ileriki dönemlerde bir başka istibdat rejimine dönüştürmüş ve demokratik gelişmelerin önündeki süreklilik arz eden filli karşı duruşunu çoğu zaman konjonktürel gelişmeleri bahane ederek devam ettirme yolunu seçmiştir.

Bu dönemde Osmanlı Devleti'nin siyasi ve idari anlayışında değişimlere yol açan bir başka gelişme ise 18 Şubat 1856'da ilan edilen Islahat Fermanı'dır. Yine dış tesirlerin etkisi ile gayrimüslimlerin haklarını geliştirmeye yönelik atılan bir adım olarak Tanzimat'ın mimarı bürokrat Mustafa Reşit Paşa'nın öğrencileri Ali ve Fuad Paşaların çabaları ile ortaya konan Ferman, yönetim demokratikleşmesi yönünde atılmış önemli bir adımdır.

Zira Islahat Fermanı, gayrimüslimleri yönetilen toplum (millet-i mahkume) statüsünden kurtarıyor, bir anlamda bu kitlelere siyasi bir berat veriyordu.⁹ Bu sürecin siyasal alanda ortaya çıkardığı en önemli etki ise Bab-ı Ali'de görev yapanların önemli bir kısmı tarafından benimsenen modernleşme bağlamında siyasal katılımın genişlemesi idi.¹⁰

Tipki Tanzimatçılar gibi Jön Türklerin de temel kaygısı özgürlük ya da anayasal haklar olmamıştır. Asıl gaye imparatorluğun parçalanmasını önleyerek devleti kurtarmak olmuştur.¹¹ Osmanlı aydınları Fransız İnkılâbı'nın temeli olan insan hakları, özgürlük, bağımsızlık ve milliyetçilik gibi kavramları tartışmışlardır. Jön Türklerin en çok ilgilendikleri akımlarından olan Olguculuk (Pozitivizm) da, bir yandan bireysel ayrılıklara son verecek yaklaşımı, diğer yandan bilim dini olmak iddiası bir hayli ilgi çekmiştir. August Comte'a ait olan bu fikirlerden başa Jön Türkleri büyük bir etki altına bırakan diğer bir düşünür ise Gustave Le Bon'un fikirleridir. Le Bon, 19. yy. sonundan itibaren Türk düşünürlerinin benimsedikleri

9 Bilal Eryılmaz, *Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme*, (İstanbul: İşaret Yayınları, 1991), s. 145.

10 Ersin Kalaycıoğlu ve Ali Yaşar Sarıbay, *Türk Siyasal Hayatının Gelişimi içinde Ersin Kalaycıoğlu ve Ali Yaşar Sarıbay, (der) Tanzimat: Modernleşme Arayışı ve Siyasal Değişme*, (İstanbul: Beta Yayın-Basım-Dağıtım, 1986), s.23-26.

11 Zühtü Arslan, "Türk Anayasacılığının Kökenleri: Osmanlı Tecrübesi Üzerine Düşünceler", *Osmanlı, Vol 7, Yeni Türkiye Yayınları*,1999, s.389.

“toplumun seçkinlerinin yönetimi altında olması” fikrini savunan sosyolog olmuştur. Ayrıca Türk Milliyetçiliği de, yine Fransız İnkılâbı etkisi ile kendini göstermiştir. 1871 sonrası milliyetçiliğin en yoğun olduğu dönemlerde doğal olarak Jön Türkler bu düşünceden etkilenmişlerdir.¹²

19. Yüzyılın sonlarına doğru bürokrasi merkezli kurulan ve sonradan adını İttihat ve Terakki Partisi olarak değiştiren siyasi hareket; aydın, bürokrat, öğrenci üçgeninde batının ortaya koyduğu değerlerden etkilenmek suretiyle söylemlerini daha ziyade demokratik ideallerle ifadelendirmiştir. Bu suretle de bir süre sonra, Osmanlı Yönetimi’nde yapılan köklü değişikliklerin baş aktörü olmuştur. Böylelikle bahsi geçen zaman dilimi içerisinde Osmanlı Modernleşmesi, bizzat bürokrat aydın sınıfı tarafından tanzim edilen bir iş halini almıştır. Bununla beraber, 19.yy. Avrupa’sında görülen iktidarı halk kitlelerine dayandırma olgusu, İttihat ve Terakki Partisi’nin etkisinde kalan Osmanlı bürokrasisi tarafından kendi iktidar alanını genişletmenin aracı olarak kullanıldığı konusunda ciddi gelişmeler yaşandığı da göz ardı edilmemelidir.

Ancak ifade edilmelidir ki denetim mekanizmalarından yoksun keyfi idarelerin bürokratik mekanizmaları, demokrasi ile kendiliğinden zaten uyum içinde değildir. Osmanlı toplumsal yapısında merkez – çevre ilişkileri açısından iktidara ortak olma kaygısı içerisinde bulunmayan aşağıdan yukarıya tepkisel nitelik doğurmayan hareketsizlik, bu sürecin sonunda iktidarı “demos” a lütfedecek bir gelişmenin sağlanamamasının başlıca nedeni olmuştur. Ayrıca batıdan etkilenen Osmanlı aydın bürokrat sınıfının seçkin yönetimi anlayışına duydukları ilgi, bahsi geçen gelişmenin sağlanamamasının bir diğer nedeni olarak söylenebilir.

II. CUMHURİYET DÖNEMİ BÜROKRASİSİ VE DEMOKRASİNİN İNŞAASI SÜRECİ

Cumhuriyetin ilk yıllarındaki gelişmeler ışığında genel olarak 1950 yılına kadar ayrı bir başlık altında ele alınması gereken yeni devletin devrimci anlayışla değişimini ve sürekliliğini sağlama çabalarında, demokratik temayüllerin ne derece dikkate alındığı tartışmalıdır. Ancak demokratik bir takım ilkelere riayet eğiliminin gösterilerek yeni bir devrimci siyasal anlayışın nasıl tesis edileceği sorusu da gözden ırak tutulmamalıdır. Bilinen o ki, demokrasi doğası gereği devrimsel icraatlarla pek uyumlu değildir.

12 Bengül Salman Bolat, “Fransız İnkılâbı’nın Türk Modernleşme Sürecine Etkileri”, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s. 155.

Cumhuriyetin kurucu felsefesini oluşturan siyasal kadrolarda bu noktadan hareketle demokratik süreçleri bir ilke olarak diğer ilkelere nazaran pek fazla dillendirmemişlerdir.

Cumhuriyetin kurucu felsefesini oluşturan siyasal kadrolarda, bu noktadan hareketle her ne kadar demokratik süreçleri bir ilke olarak benimsemiş ve bunları her anlamda yaşatabilme gayreti içinde olduklarını ifade etmiş olsalar da; demokratik ilkelerin riayeti konusundaki özeni, devrimlerin toplum tarafından içselleştirilebilmesi takatine bağlı olarak zaman mefhumunun üzerine yıkılmışlardır.

Cumhuriyet ile birlikte Osmanlı modernleşmesinin pragmatist, kurum aktarmacı, geleneksel olanla yan yana duran düalist yönleri terk edilip, modernliğin özüne inanmaktan türeyen bütüncü bir modernlik anlayışı hâkim konuma gelmiş olsa bile, modernleşmenin ana aktörü konusunda esaslı bir değişiklik yaşanmamıştır. Cumhuriyet'te de tıpkı Osmanlı'da olduğu gibi modernleşmenin, devlet seçkinlerince hazırlanan bir projenin yukarıdan aşağıya topluma benimsettirilmesi ile başarılabileceği düşünülmüştür.¹³

Özetle, Batı Avrupa'da evrimsel bir gelişmenin ürünü olan modernleşme süreci, Türkiye'de aydınlardan bir kısmının ve devlet idari elitinin eliyle toplumun modernleştirilmesine dönüştürülmüştür.¹⁴ Bunun başlıca iki nedeni vardır. Birincisi iç dinamiklerin modernleşmenin kendiliğinden bir süreç olarak yaşanmasını sağlayacak düzeyde olmaması, diğeri ise halkın aydınlanmış olmamasıdır.¹⁵ Bu koşullarda, kültürel değerleri farklı bir halkı, yüzyılları yıllara sığdırarak çağı yakalamak ve demokrasiye hazırlamak, akılcı/demokrat insanı meydana getirmek gerekmektedir. Bunun iki yolu vardır: "Devrici-Katı" ve "Evrimsel-Esnek".¹⁶ Devlet üzerinden cumhuriyete geçilmiş. Ancak devlet üzerinden demokrasiye toplumun dönüştürülmesi ile geçilebileceği düşünülmüştür.¹⁷

Bu dönemde Türk modernleştirici elitleri, bir taraftan modernleşmeyi engellediğini düşündükleri sosyal, siyasal ve kültürel öğeleri değiştirmek

13 İlyas Söğütü, "Cumhuriyet Türkiye'sinde Modernleşme ve Bürokratik Vesayet", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:19, 2010, s.54.

14 Cengiz Hakov, "Atatürk Ve Türkiye'nin Modernleşmesi", Bal-Tam/ Türük Bilgisi, Yıl: 1, Sayı: 1, Eylül 2004, s. 41.

15 İlyas Söğütü, "Cumhuriyet Türkiye'sinde Modernleşme ve Bürokratik Vesayet", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:19, 2010, s.54.

16 Sami Selçuk, (2010), "Cumhuriyet, Çağcıl Demokrasi Ve Türkiye'nin Dönüşümü", Bilge Adamları Stratejik Araştırmalar Merkezi, Rapor No:23, 2010, s. 22.

17 Sami Selçuk, (2010), "Cumhuriyet, Çağcıl Demokrasi Ve Türkiye'nin Dönüşümü", Bilge Adamları Stratejik Araştırmalar Merkezi, Rapor No:23, 2010, s. 21.

için müdahale ederken diğer taraftan da bu toplumu yeni bir kimlik etrafında bütünleştirmek için toplumla aralarında dikey bir hiyerarşi kurmayı zaruri görmüşlerdir.¹⁸

Bu yıllarda tek parti temelinde örgütlenme ve bürokratik kadroların parti bürokrasisi ile iç içe geçmişliği, demokrasi mefhumunu bürokrasinin tek yanlı iradesine bırakmıştır. Bu iç içe geçmişlik, bürokrasiyi doğrudan toplumu dizayn etmenin bir aracı durumuna sokmuş, demokratik ilkelelerin hayata geçirilmesi ve bürokrasinin kısmi yansızlığının sağlanması için 1950 Demokrat Parti iktidarı beklenmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'nı demokrasi güçlerinin kazanması ve otoriter rejimlerin yenilgiye uğraması, çok partili yaşama geçişte önemli bir dış dinamiklerdir. Türkiye'nin Batı demokrasi dünyasıyla yakınlaşmasını sağlayan bir diğer dış gelişme de Sovyetlerin boğazlar ve doğu sınırlarına dair talepleri olmuştur.¹⁹

Demokrat Parti'nin halkın çoğunluğunun oyunu alarak iktidar olduğu 14 Mayıs 1950 seçimleri, demokrasinin Türk siyasal hayatında geri dönülemez evresinin başlangıcını oluşturmuştur. Ancak bu dönemde eski dönem bürokratik kadroların tasfiyesi söz konusudur.

1950 seçimleri halkın iktidarı oyları ile değiştirebileceğini öğrenmesi bakımından önemli bir gelişme olmuştur. Cumhuriyet dönemi siyasal tarihinden ilk defa halk iktidar üzerinde sonuca varabilecek bir güce sahip olduğunu görmüştür. Genel olarak DP'nin başarısını da farklı grupların ortak özellikleri ve sıkıntılarını bir ittifak halinde toparlayıp bürokratik merkeze karşı seferber etmesinde aramak gerekir. Bu dönemde bürokrasinin tavır ve davranışlarında farklılıklar oluşmuştur.²⁰ Ancak genel bürokratik karakteristiğin eski yapıyla tezat oluşturacak bir şekilde değiştiğini söylemek çok da gerçekçi olmayacaktır.

Yakın Türk Siyasal hayatı veya Türk Demokrasi tarihi ele alınırken 1950-1960 arası süreci bazı aydınlar, Türkiye'de demokrasinin geliştiği bir süreç olarak ifadelendirirler. Bu süreç demokrasi açısından Türkiye'de

18 Ensar Nişancı, "Neo-Patrimonyalizm ve Türk Siyasal Modernleşmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 5, Ocak 2002, s.129.

19 Gazanfer Kaya, "Türkiye'de Siyasal Partilerin Özgürlüklere Yaklaşımları, Cumhuriyet Halk Partisi ve Adalet Partisi Örneği: 1960-1980", (Basılmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2009), s. 100.

20 Mehmet Göküş, "Osmanlı İmparatorluğu'ndan Modern Türkiye'ye Yöneten-Yönetilen İlişkilerinin Gelişimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010, s. 238-239.

devrimsel bir dönüşümün ardından evrimsel bir gelişme dönemine girilmesi anlamında önemli bir zaman dilimini ifade etmek için kullanılabilir. Fakat yukarıda da belirttiğimiz gibi demokrasi toplumsal talepler üzerinden hayat bulan ve siyasi, ekonomik, kültürel, toplumsal, hukuki, idari, bilimsel ve teknolojik anlamda birçok tezahürü içinde barındıran bir olgudur.

Bu dönem için demokrasi adına siyasi, idari ve hukuki anlamda yaşanan en önemli gelişme vesayetçi bürokratik yönetim anlayışına karşı çevreden gelen siyasal seçkinlerin oluşturduğu sivil siyasi direnç ve siyaset kurumunun hareket alanının genişlemesi olgusudur. Bir de buna bahsi geçen süreci destekleyen unsur olarak seçimle gelmiş bir meclis ve içinden çıkan iktidarın varlığı eklenebilir.

İktidara geldiği ilk günden itibaren sürekli bir darbe söylentisi ile karşı karşıya kalan DP Hükümeti, CHP'nin basın, ordu ve üniversiteleri de arkasına alarak yaptığı tehditkâr muhalefet karşısında güç kaybına uğramış ve Tahkikat komisyonunun kurulması²¹ gibi uygulamalar, 27 Mayıs 1960 darbesi ile sonuçlanmıştır.

1961 Anayasası, yargıçlar, akademisyenler, sivil ve asker bürokratlar ile siyasal seçkinlerin önüne bir set çekmiştir. Askeri bürokrasi MGK vasıtasıyla, sivil bürokrat seçkinler ise üniversiteler, TRT, DPT gibi özerk kurumlar üzerinden ulusal egemenliğin kullanılmasında yeni ortaklar olarak rol almışlardır. Kamuoyunu aydınlatmaları için üniversitelere ve TRT'ye özerklik verilmiştir. Cumhuriyet Senatosu varlığı, üyelerinin göreve geliş biçimi, Millet Meclisine göre konumu²² yaşanan Demokrat Parti tecrübesine binaen bürokrasinin demokrasi karşısında çok geniş ve güçlü bir alanı kullanmaya başladığının delilleri olmuştur denilebilir.

1960-1980 yılları arasında dikkati çeken bir konu ise devlet yönetiminde akrabalık, kayırma, dostluk, arkadaşlık ağları ile politik ilişkilerden oluşturulmuş ölçütlerin işe alınmada terfi ve tayine kadar uzanan geniş bir alanı etkilemeye başlamasıdır.²³ Demokrat Parti iktidarını da içine alan patronaj ilişkiler bu dönemde de bürokrasinin şekillenmesinde en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmıştır.

21 Sedef Bulut, "Üçüncü Dönem Demokrat Parti İktidarı (1957-1960): Siyasi Baskılar ve Tahkikat Komisyonu", Akademik Bakış, Cilt: 2, Sayı: 4, 2009, s. 144.

22 İlyas Söğütü, "Cumhuriyet Türkiye'sinde Modernleşme ve Bürokratik Vesayet", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:19, 2010, s.63.

23 Mehmet Göküş, "Osmanlı İmparatorluğu'ndan Modern Türkiye'ye Yöneten-Yönetilen İlişkilerinin Gelişimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı: 3, 2010, s. 242.

Toplumsal alanda yaşanan gelişmeler sanayileşme, sınıfların meydana gelmeye başlaması orta sınıfın yavaş yavaş kendini hissettirmeye başlaması, kentleşme ve gecekondulaşma, siyaset alanının daralmasına paralel toplumsal taleplerin karşılanmasını sağlayacak mekanizmaların yokluğu, çatışmalara ve sonuçta büyük siyasal krizlerin oluşmasına ön ayak olmuştur.

Kamunun sosyo-ekonomik kalkınmada aktif rol alması ve yaygın bir uygulama alanı bulan sosyal devlet anlayışı, başta eğitim olmak üzere sosyal hizmetlere ağırlık verilmesinin yanında askeri harcamalardaki artışlar ve sosyal güvenlik politikaları, kamu yönetiminin genişlemesine²⁴ neden olmuştur.

Bu büyüme, Türkiye’de bürokrasinin merkezîyetçi yapısı, yönetimde tutucu yaklaşımları, örgütsel büyüme, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, kayırmacılık, yolsuzluk ve rüşvet²⁵ ile birleşmesinin yanında çift kutuplu dünyadaki siyasal çekişmelerin Türkiye yansımaları ile beraber, 1971 askeri müdahalesini beraberinde getirmiştir. Sonraki süreçte ise ara rejiminin siyasi, hukuki ve idari düzenlemelerinin krize çözüm üretmemesi ve hatta krizi derinleştirilmesi üzerine 1980 askeri darbesi gerçekleştirilmiştir.

Dünyadaki neo-liberal dönüşüme paralel olarak kapitalizmin 1970’lerin başından itibaren sürüklendiği bunalımdan çıkış reçetesi olarak tasarlanan ve Türkiye’de 1980 ve takip eden süreçte gündeme gelen neo-liberal politikaların uygulanabilmesi devletin yeni dönemin birikim biçiminin özelliklerine göre şekillendirilebilmesine olanak tanıyan antidemokratik kapitalist devlet biçimi²⁶ olarak tanımlanmasına olanak tanımıştır.

Bu dönemde de bürokrasi, siyasi, hukuki, ekonomik, toplumsal ve kültürel alanlarda çeşitli çıkış güvencelerini temin ederek, sistemin kendi kurguladığı şekilde devamlılığını temin etme çabası içinde olmuştur.

Çıkış güvenceleri deyimi, askeri rejimlerden demokrasiye geçerken ya da dönerken, silahlı güçlerin yeni anayasa hükümleri arasına katıştırdık-

24 Recai Akyel ve Hacı Ömer Köse, “Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği” *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, s. 12.

25 Mustafa Lamba, “Osmanlı’dan Günümüze Türk Kamu Yönetiminde Merkezîyetçilik-Âdem-i Merkezîyetçilik Üzerine Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010, s.144.

26 Yılmaz, Ahmet, “Neo-Liberal Dönüşüm Sürecinde Türkiye’de Devlet Toplum İlişkileri, Toplumsal Sınıf Merkezli Bir Yaklaşım”, *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2005, s.123.

ları bir takım hak, yetki, güvence ve ayrıcalıkları ifade eder. Şili, Portekiz, Brezilya ve Uruguay'da olduğu gibi Türkiye'de de askeri yönetim, iktidarı sivilere devretmeden önce bu türden güvenceleri yeni anayasaya koydurmuş ve kabul ettirmiştir.²⁷

Huntington, askeri yönetimlerin elde ettikleri çıkış garantilerini beş başlıkta toplamıştır. İlk olarak, askeri rejimler iktidarı kendi istekleri ile sivil siyasal iktidarlara bıraksalar da kamu düzeni, milli güvenliği sağlama, cumhuriyetin kurumsal düzeninin güvencesi olma ya da devrimin kazanımlarını koruma gibi sorumluluklarını orduya veren bazı özel hükümlerin anayasaya koyulmasında ısrar etmektedirler. İkinci olarak, askeri rejimler eylemlerini çıkartmış oldukları yasaları eleştirmez ve geri dönülemez hale getirmektedirler. Üçüncü olarak, askerlerin hâkim olduğu yeni yönetim kurumları oluşturulmaktadır. Dördüncü olarak, yüksek düzeyli askeri liderler yeni demokratik yönetimlerde önemli mevkiler üstlenmektedirler. Son çıkış garantisi ise, genellikle silahlı kuvvetlerin gelecekteki özerkliğini, özellikle personel ve mali işlerinin bağımsızlığını seçilmiş sivil yönetimlere karşı güvence altına almaya teşebbüs etmeleridir.²⁸

Bu kapsamda, 27 Mayıs, 12 Mart ve 12 Eylül müdahalelerinde askerlerin hukuksal planda oluşturdukları "çıkış garantileri"ni beş grupta toplamak mümkündür.²⁹

- Vesayet yetkisi
- Mahfuz alanlar
- Seçim sürecinin yönlendirilmesi
- Askeri yönetime ait tasarrufların geri alınmaması ya da iptal edilmemesi
- Af ve bağışıklık yasaları

1980 sonrası dönemde, 1960 darbesi ve 1971 ara rejiminden daha önemli çıkış güvenceleri askeri bürokrasiye atfedilmiş, kurgulanan sistemin sekteye uğramaması için siyaset kurumunun sınırları içerisinde olması gereken yetki ve görevler askeri ve sivil bürokrasi arasında paylaşılmıştır.

27 Bülent Tanör ve Nemci Yüzbaşıoğlu, 1982 Anayasasına Göre Türk Anayasa Hukuku, (İstanbul Beta Yayınları), 2006, s. 22.

28 Davut Dursun ve Fatma Yurttaş, "Türkiye'de Demokrasiye Geçişlerde Askerin Elde Ettiği Çıkış Garantisi Olarak Milli Güvenlik Kurulu", Muhafazakâr Düşünce, Yıl: 2, Sayı: 9-10, Yaz-Güz 2006, s. 226.

29 Levent Koçak, "Türkiye'de Ordu-Siyaset İlişkileri ve Askeri Müdahaleler", Demokrasi Sorunu Ve Türk Demokrasisi, Derleyen: Davut Dursun, (İstanbul, Şehir Yayınları, 2001), s. 174.

mıştır. Böylelikle bürokrasinin alanını daha da genişleten, siyasetin alanını ise sınırlayan bir anlayış benimsenmiştir. Dış politika, sınırlar, iç politika, güneydoğu sorunu, dış ve iç güvenlik, gençlerin (öğrenciler) sorun ve talepleri, hukuki ve yargısal sorunlar, idari sorunlar, seçim sistemi, iletişim-sel sorunlar ile benzeri sayısız alan MGK, YÖK, HSYK, YAŞ, YSK, TRT, RTÜK ve benzeri kurumlar vasıtası ile düzenlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca siyaset kurumunun bahsi geçen alanlara dönük düzenlemeleri başta Cumhurbaşkanı olmak üzere Anayasa Mahkemesi'nin sürekli denetimine tabi tutularak bürokrasinin vesayet gücü pekiştirilmiştir.

Yine anayasayla devletin temel vasıf ve özellikleri sayılmış ve bunların değiştirilmesi teklif dahi edilemez hükmü getirilmiştir. Ne var ki değiştirilmesi teklif dahi edilemeyecek soyut genel kavramları içeren hükümlere dayanılarak siyaset kurumunun yaptığı birçok düzenleme iptal edilmiştir. Örneğin özelleştirme ile ilgili bir düzenleme, sosyal devlet ilkesine; din ve devlet işleri ilgili bir düzenleme, laiklik ilkesine; yargı ile ilgili bir düzenleme, hukuk devleti ilkesine, seçim sistemi ile ilgili bir düzenleme, demokratik devlet ilkesine, eğitim sistemi ile ilgili bir düzenleme, Atatürk Milliyetçiliğine aykırılıktan iptal edilebilmektedir.

Bütün bu bahsedilenler sonuç olarak bizi vesayetçi bürokratik demokrasi anlayışının hakim olduğu bir yönetim sistemine getirmektedir. Vesayetçi bürokratik demokrasi söylemi aslında kendi içinde bir zıtlığı barındırmaktadır. Biz de burada bahsi geçen anlamda yaşanan sorunları daha da vurgulu belirtebilmek için ironik bir bakış açısını benimseyerek vesayetçi bürokratik demokrasi söylemini kullanmayı yeğledik.

1983 seçimlerinden günümüze kadar ki süreçte demokrasi ve bürokrasi olguları üzerinden mevcut yapı değerlendirilecek olursa; devletçi bürokratik seçkinler sistem üzerindeki vesayetçi yapısını anayasal kurumlarla pekiştirmenin verdiği özgüvenle çevreden gelen siyasal seçkinleri istedikleri gibi yönlendirebilme çabasında iken, siyasal seçkinler ise kurumsal anlamda kendi hareket alanlarını genişleterek siyasi tabanlarını genişletme ve güçlendirme gayreti içinde olmuştur. Karşılıklı bu gayret ve çabalar sık sık kurumlar üzerinden çatışmaların yaşanması ile sonuçlanmış ve ne yazık ki demokrasi kavramı da, daha ziyade bu çekişme alanı ve krizler üzerinden ele alınan bir olgu olarak toplumumuzda yankı bulmuştur. Bu dönemde patronaj ilişkiler merkez ve yerelde güçlenerek devam etmiştir.

III. DEMOKRASİNİN GELİŞİMİNDE TÜRK BÜROKRASİNİN AKTÜEL SORUNLARI

Türk Demokrasinin gelişim süreci irdelendiğinde Türk Bürokrasisi'nin bir çok aktüel soruna sahip olduğu gerçeği ile karşı karşıya kalırız. Bu aktüel sorunların temelinde yatan birçok olgu ve kavram bulunmaktadır. Biz burada çok önemli gördüğümüz temel bazı olgu ve kavramları ele almaya çalışacağız. Bu noktada Patrimonyal Anlayış, Elitistçi Yaklaşım, Weberyen Bürokrasi Anlayışı ve Gelişmekte Olan Ülkeler Perspektifi, Patronaj İlişkiler, Küreselleşme ve Neo – Liberal Politikalar, Yeni Kamu Yönetimi olgu ve kavramları tartışmamızın önceliğini oluşturacaktır.

Güçlü devlet geleneğini anlamada patrimonyal devlet kavramı kilit bir rol oynamaktadır. Weber'e dayanarak Osmanlı'nın patrimonyal bir devlet olduğunu ileri süren Halil İnalcık'a göre Patrimonyalizm; hükümdarın askeri ve yönetsel örgütlenmeyi kendi kişisel aracı haline getirmesidir. Yönetsel düzeyde patrimonyal devlet hükümdarın mutlak hâkimiyetine dayanır; devlet kademeleri ise hükümdarın kişisel tercihi doğrultusunda dağıtılır. Hiçbir makam ve mevki padişahın oluru olmadan verilemeyeceği için burada padişaha bir bağımlılık doğar.³⁰ Bu bağımlılık Tanzimat'tan sonraki süreçte başka bir çatışmanın merkezini oluşturmuştur.

Osmanlı bürokrasisi 18.yy itibari ile ise ciddi bir değişim geçirmiş, "mirasa dayanan" ya da "Padişah kökenli" diyebileceğimiz özellikleri bir "akılcı" bürokrasiye yerini bırakmıştır.³¹ Bürokrasinin akılcı bir yörüngeye oturtulması şüphesiz muhalif hareketlerin Osmanlı son döneminde filizlenmesine imkân verecek uygun bir zemini de hazırlamıştır.

Türk demokrasi tarihinde bürokrasinin etkin konumunu bu çerçevede Türkiye'nin modernleşme tecrübesi ile paralel olarak ele almak yanılğı olmayacaktır. III. Selim dönemindeki Lahiya öğütlerindeki "Kanun-i Kadim'e dönme" vurgusundan tam anlamıyla bir kopuşu simgeleyen Tanzimat yılları, bürokratik kadrolar eliyle modernleşme projesinin takdimini "Batılılaşma" ve "Avrupalılaşma" zeminine oturtmuştur.

Böylece 19. yy'ın yarısından sonra gerçekleştirilen yapısal dönüşüm uyrukları yurttaş yaparken, onlara yeni yükümlülükler vermiş ve ayrıca yeni haklarda tanımıştır. Nitekim reformun 19. yy'daki mimarları olan bü-

30 Demet Dinler, "Türkiye'de Güçlü Devlet Geleneği Tezinin Eleştirisi", Praksis Dergisi, Sayı: 9, Kış-Bahar 2003, s. 19.

31 Şerif Mardin, "Türk Siyasasını Açıklayabilecek Bir Anahtar: Merkez-Çevre İlişkileri", Türkiye'de Toplum ve Siyaset, (İstanbul, İletişim Yayınları, 1990), s. 46.

rokratik çehre, çevredeki bireyleri yönetim ve adalet süreci ile yakın ilişki içine sokmuştur.³²

Öte yandan Osmanlı devlet geleneğinde iktidar anlayışının çağdaş devlet anlayışı doğrultusunda kurumsal ve felsefi anlamda demokratik ilkelere uyumu tartışılması gereken bir alanı oluşturmaktadır. Ancak her alanda değişimin getirdiği zorunlulukların bir gereği olarak, söz konusu demokratik eğilimlerin zamanın ruhu açısından değerlendirilmediğini de söylemek oldukça güçtür. Cumhuriyet'in kurumsal temelde örgütlenmesinde de, demokratik siyasal sistemin tesisinde de köprü vazifesini Tanzimat yıllarına damgasını vuran bürokrasi mirası sağlamıştır.

İmparatorluğun son dönemi yapılan mali, ekonomik ve sosyal alandaki düzenlemeler, halkın talepleri ve objektif ihtiyaçlardan daha ziyade bürokrasinin batılılaşma çerçevesinde siyasal tercihlerinden doğmuştur.³³ Ancak Orman'ın belirttiği üzere söz konusu modernleşme projesinin stratejisi "yukarıdan aşağıya devlet (bürokrasi) zoruyla" belirlenmiş ve halka mal edilmemiş; projenin vurgu alanlarının ise "şekil ve öz ilişkileri konusunda benimsenen tavırlar"ın, "...sosyal psikoloji faktörünü tam olarak gözetmemesi" nedeniyle hep sorunlu olmasına yol açmıştır.³⁴

Osmanlı Türk Bürokrasisinin tahayyülleri ve hareketlerini incelerken üzerinde durulması gereken kavramlardan birisi elitist düşüncedir. Bürokrasi ile ilgili kuramlardan birisi olan elit kuram, genel olarak daha çok yöneticilerin yönetilenler üzerindeki egemenliğinden bahsetmektedir. Elit kuramların oluşmasına katkıda bulunan başlıca düşünürler Michels, Rizzi, Mosca ve Pareto olarak sıralanabilir.

Bu aydınlar genel olarak örgütlerin iç ve dış yapıları ile ilgilenmiş, demokrasiyi sadece resmi uygulamalarda ve kanunlarda görülen bir dış görünüş olduğunu yine büyük örgütlerin örgüt içi demokrasiyi yok ettiğini, ayrıca bürokrasinin halkın hizmetkârı olması gerekirken ellerindeki güç nedeniyle halkın efendisi konumuna geldiğini ve seçilmiş siyasileri kontrol edebildiğini, bunun yanında bürokrasinin bir süre sonra sömüren ve hükmeden yapıya dönüştüğünü, siyasal iktidarın azınlığın elinde olduğunu ve gücünü örgütlü olmasından aldığını, ayrıca kendi içinde birleştirici

32 Şerif Mardin, "Türk Siyasasını Açıklayabilecek Bir Anahtar: Merkez-Çevre İlişkileri", Türkiye'de Toplum ve Siyaset, (İstanbul, İletişim Yayınları, 1990), s. 44.

33 Mehmet Göküş, "Osmanlı İmparatorluğu'ndan Modern Türkiye'ye Yöneten-Yönetilen İlişkilerinin Gelişimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010, s. 235.

34 Sabri Orman, İktisat, Tarih Ve Toplum, (İstanbul, Küre Yayınları, 2001), s. 93-96.

unsurun ideoloji, akrabalık, kültür gibi öğeler olabileceğini, örgütsel liderlik ihtiyacının elit egemenliğini doğurduğunu vurgulamışlardır.³⁵

Nitekim Osmanlı son dönem bürokrasisi irdelendiğinde demokratik talepler ile padişahıtan daha çok yetki devri isteyen bürokrasinin söz konusu kuramlarla yakından ilişkili olduğu gözlemlenebilir. Denilebilir ki 19. yy'da reformun öncülüğünü üstlenen bu yapı batı tipi modernleşmeyi kendisine şiar edinmiş ve yine bunu "ideoloji" olarak tahayyül etmiş, söz konusu anlayış Cumhuriyetin tek parti temelinde örgütlenmesini izleyen yıllarda da değişik biçimlerde devam etmiştir.

Batıda geleneksel toplumdaki modern topluma geçiş, çıkar çatışmaları ve sınıf savaşımına dayanan yüzlerce yıllık mücadele ile Endüstri devrimiyle gelişen kapitalist üretim biçiminin sonucunda mümkün olmuş, demokratik teamüller bu çerçevede oluşmaya başlamıştır. Tarihi süreci aktarmak mümkün olmadığından gelişmekte olan ülkeler modernleşme programı uygulamak zorunda kalmış, tarih atlattırma ve hızlandırma işini de yönetici sınıf üzerine almıştır.³⁶

Modernleşme; ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel bakımdan belli özellikler gösteren toplumsal yapı tipini, "geleneksel" olarak adlandıran toplumsal yapı tipinden ayırt etmek³⁷ anlamına geldiğine göre, bunun ayırt edilmesinde en hızlı katkı sağlayacak unsur hukuk sistemi olacağı düşünülmüştür. Nitekim cumhuriyet modernleşmesi de hukuk sistemini baştan aşağı yenileyerek bu süreci hızlandırmaya çalışmıştır. Bu bağlamda Weberyen Bürokrasi anlayışı Türk yönetim yapısı açısından benimsenerek uygulanmaya çalışılmıştır.

Ancak belirtilmelidir ki, Weber'in bürokrasi modeli, toplumda devletten bağımsız bir girişimci sınıfın varlığı ve kendi değerlerini siyasal hayata ve bürokrasiye empoze etme gayreti sayesinde hayat bulduğundan; modernleşme hevesiyle girişimci sınıf yerine bürokrasiyi ikame etmeye çalışan ülkelere birebir uygulanması sorunludur. Öte yandan Weber'in bu modeli, batı toplumlarının güdülenme ve davranış biçimine göre oluşturulduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bir başka deyişle, bu ülkelerde bürok-

35 Gamze Aksan ve Özlem Çelik, "Gerilim ve Uzlaşma: Demokrasi Ekseninde Bürokrasi ve Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 25, Mart 2011, s. 4-7.

36 Hasan Canpolat ve Mehmet Cangir, "Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği ve Türkiye'nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleştirilmesi" Türk İdare Dergisi, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, s. 38.

37 Mehmet Yüksel, "Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 57, Sayı:1, 2002, s. 182.

rasinin konumunu biçimlendiren temel süreç örgütsel değişkenler değil, yukarıda değinildiği gibi, bürokrasinin o toplumun tarihsel sürecinde oynadığı sosyo-politik roldür.³⁸

İmparatorluktan Cumhuriyete doğru bir geçiş yaşansa da, yönetim gelenekleri ve siyasal kültür çoğunlukla benzer şekilde intikal ettiğiinden³⁹ Türk Bürokrasisi, sistemin kurucu unsuru olma ve modernleşmeye öncülük etme iddiasıyla sistem içinde etkin bir konum kazanmış ve hem sistemden kaynaklanan yapısal nedenlerle, hem de tarihsel süreçten kaynaklanan öznel nedenlerle, kendisini mevcut durumu korumaya adanmıştır.⁴⁰

Cumhuriyetin ilk yıllarında Cumhuriyet Halk Fırkası ile Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası arasında Türkiye'nin çağdaş bir Batı toplumu haline dönüştürülmesi hususunda bir ihtilaf yoktu. Farklılık daha ziyade modernlik algısı ve modernleşme yöntemi konusundaydı. CHF, modernleşmeyi özünde bir kültürel değişim hamlesi olarak anladığı halde, TCF, Batı'nın bilim ve teknolojisinin alınmasına ve iktisadi yapıdaki değişime öncelik veriyor ve kültürel değişimin bireylere ve toplumun iradesine bırakılması gerektiği kanaatini taşıyordu. Yöntem olarak ise birincisi modernleşmenin yukarıdan aşağıya devlet ve seçkinler eliyle inşa edilebileceğine inanırken, ikincisi zaman içinde tedrici bir surette ve toplumla birlikte gerçekleştirilmesi gerektiği kanaatindeydi.⁴¹

Çok partili hayata geçiş ile birlikte patronaj ilişkiler kendini yeniden daha güçlü hissettirmeye başlamıştır. Patronaj ilişkiler Osmanlı sosyal, ekonomik, siyasal ve idari hayatında hayat bulmuş, İttihat ve Terakki ile Hürriyet ve İtilaf döneminde pekişmiş, Cumhuriyet döneminin ilk başlarında kültürel-siyasal miras olarak devralınmış ve çevreyi temsil eden Demokrat Parti ile devletçi bürokrasiyi temsil eden Cumhuriyet Halk Partisi arasındaki siyasi çekişmede fazlasıyla ön plana çıkmış önemli bir kavramdır.

Gerek devletin aşırı büyümesinin, gerekse de başarısızlığının nedenlerinden birisi olarak patronaj, iktidara gelen siyasi partilerin özellikle kamu

38 Hasan Canpolat ve Mehmet Cangir, "Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye'nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleştirilmesi" Türk İdare Dergisi, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, s. 39.

39 Şenol Durgun, "Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Siyaset", Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, 2002, s. 86.

40 Hasan Canpolat ve Mehmet Cangir, "Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye'nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleştirilmesi" Türk İdare Dergisi, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, s. 39.

41 İlyas Söğütü, "Cumhuriyet Türkiye'sinde Modernleşme ve Bürokratik Vesayet", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:19, 2010, s.51-52.

kurum ve kuruluşlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden almaları ve bu göreve yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler ele alınarak yeni kimseler ataması olarak tanımlamak mümkündür. Siyasal bir hastalık olarak nitelenebilecek patronaj nedeniyle kamu yönetiminin de personel istihdamında liyakate dayalı bir uygulama yerine, kamuya personel alımında veya atanmasında akrabalık, eş dost ilişkileri ve partizanlık ilişkilerinin hakim olduğu kayırma sistemine başvurulmaktadır.⁴²

Bahse değer diğer bir konu yeni sağ politikalarıdır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile de birleşen bir gelişme içinde, klasik Weberyen bürokrasi anlayışı çerçevesinde şekillenen yönetim teorileri dönüşüme uğramış,⁴³ 50'li ve 60'lı yıllarda refah ve sosyal adalet adına müdahaleci devletler popülerleşirken, 70'li yıllarda şartlar farklılaşmış ve devletin küçültülmesi fikri güç kazanmıştır. Bu dönemde yeni sağ ideoloji tarafından devletin varlık gayesi tartışma konusu olmuş, yaklaşık yüz yıldır toplumsal kalkınmada öncü kabul edilen devlet, piyasa temelli mekanizmaların önünü tıkayan, rekabeti ve girişimciliği önleyen, kaynak israfına yol açan bürokratik bir aygıt olarak algılanmaya başlamıştır.⁴⁴

Yeni sağın öngördüğü sosyo-ekonomik sistem, temelde iki düşünce okuluna dayanmaktadır. Bunlar “Kamusal Tercih Okulu” ve “Mülkiyet Hakları Okulu”dur. Kamusal Tercih Okulu, hemşerilerin tercihlerini etkileyecek politikaların geliştirilmesi ve uygulanması düşüncesi üzerine oturmaktadır. Bu yaklaşımda, kamu yönetim birimlerinin tutumunu hemşerilerin bireysel tercihlerinin belirleyeceği düşüncesi egemendir.⁴⁵ Kamusal Tercih yaklaşımı politikacıların seçimlerde başarı gösterebilmesi için vatandaşlara birçok vaatlerde bulunduğu, kamu sektöründe iş ve benzeri vaatleri alan vatandaşın bahsi geçen politikacıları oylarıyla desteklediği ve kısa vadede karşılığını alabildiği, bürokratların ise daha fazla bütçe ve kendilerini daha önemli hissettirecek personel, araç, gereç ve çalışma alanları temin ettiği için bu süreci desteklediği tezi üzerine dayanır. Burada

42 Dilek Memişoğlu ve Ayşe Durgun, “Devlet Başarısızlığına Yol Açan Etkenlerden Biri Olarak Patronaj İlişkileri”, *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 24, Aralık 2007, s. 11.

43 Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, (T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2003), s. 22.

44 Hasan Canpolat ve Mehmet Cangir, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye'nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleştirilmesi” *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, s. 26.

45 Recep Bozlağan, (2003), “Kamu Yönetimi Paradigmasında Değişim ve Özelleştirme Yaklaşımı”, *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Editör: Acar, Muhittin ve Hüseyin Özgür, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003), s. 291.

tüm bu farklı kesimleri harekete geçiren temel motivasyon fayda maksimizasyonu olarak addedilebilir. Farklı kesimlerin fayda maksimizasyonuna dayanan bu motivasyon, bir zaman sonra büyük mali ve siyasi krizlere neden olduğundan devletin asli fonksiyonlarına dönerek küçültülmesi talepleri ve sonucunu beraberinde getirmiştir.

Yeni sağın devletin doğasına ve varlık nedenine yönelttiği keskin eleştirilerin kamu yönetimine yansması sonucunda “İşletmecilik” “devletin içinin boşaltılması” ve “devletin yeniden inşası” gibi bir çok farklı tanımla anılan “yeni kamu işletmeciliği” modeli ortaya çıkmıştır.⁴⁶

Türkiye kapitalizmi 1977 yılı itibariyle girmiş olduğu bunalım sürecinden, aynı dönemde dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi, yeni sağ politikaların rehberliğinde çıkmayı denemiştir. 1980 yılından itibaren Türkiye’de yeni sağ teorik politik perspektifinin önderliğinde bir yenide yapılanma sürecine gidilmiştir. Türkiye’de neo liberalizm askeri yönetimin gölgesinde Turgut Özal öncülüğünde gündeme gelmiş ve Türkiye’nin yakın tarihindeki egemen ideoloji olmuştur.⁴⁷

1980 yılında 24 Ocak kararları olarak bilinen kararlar Türkiye’de temel dönüşümün başladığı bir kırılma noktasını oluşturmaktadır. Daha az devlet daha çok piyasa ilkesine dayanan liberalleşme politikalarının Türkiye’de devlet geleneği üzerinde ciddi etkileri olmuştur. Bu süreçte, ülke ekonomisinin uluslararası finans kuruluşlarına bağımlılığının artması, Türk Kamu Yönetiminde değişimin etkilerini ortaya çıkartmaya başlamıştır. AB’ye uyum sürecinin meydana getirdiği baskı yanında, IMF ve Dünya Bankası ile yalnızca ekonomik değil aynı zamanda kamu yönetiminin işlev ve kurumlarıyla köklü bir değişimi öngören yükümlülük üstlenmesinin sonucu olarak dönüşümler kaçınılmaz olmuştur.⁴⁸

1980 yılında başlayan iktisadi ve mali liberizasyon çerçevesinde yabancı yatırımların desteklenmesi, özelleştirme, devletin tekelci yetkilerinin kaldırılması, kamu yatırımlarının sınırlandırılması politikaları yürürlüğe konulmuştur. 1990’lardan başlayarak 2000’li yıllarda belirmiş bir dizi

46 Hasan Canpolat ve Mehmet Cangir, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleştirilmesi” Türk İdare Dergisi, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, s. 29.

47 Ahmet Yılmaz, “Neo-Liberal Dönüşüm Sürecinde Türkiye’de Devlet Toplum İlişkileri, Toplumsal Sınıf Merkezli Bir Yaklaşım”, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 2005, s. 107-125.

48 Selim Çapar, “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Değişim ve Dönüşümü”, İdarecinin Sesi Dergisi, Sayı: 143, Ocak-Şubat 2011, s. 37.

düzenlemeyle birlikte⁴⁹ bürokrasinin demokratikleştirilmesine dönük yeni adımlar atılmıştır.

Bu yeni süreç temsili demokrasiyi katılımcı demokrasiye doğru evrilmesini sağlamıştır. Bireylere kendileri ile ilgili kararlara katılabilme olanağının tanınması, ortak karar almanın seçimler dışındaki yöntemlerle mümkün hale getirilmesi, siyasal olmayan konulara katılımın bireylere eğitici işlev görmesi⁵⁰ bu evirmeyi güçlendirmiş ve bu durum yönetim kavramının ön plana çıkmasına ön ayak olmuştur.

Bürokrasinin demokratikleştirilmesi ve siyasal kurumları gibi halka hesap vermesi için şeffaflaşması, halkın yönetime katılma kanallarının belirlenmesi, kamu hizmetlerinin halka yakınlaştırılması, karar mekanizmalarında halkın daha çok söz sahibi olmasına⁵¹ dönük olarak 2002 yılından sonra gerçekleştirilen reformlar Türk Demokrasisi'nin daha da güçlenmesine olanak sağlamıştır.

Yargı, askeri ve üniversite bürokrasisine yaptığı atamalar ile Türk Siyasal ve yönetsel hayatında en önemli belirleyici konumunda bulunan Cumhurbaşkanlığı makamının 2007 yılında yapılan anayasa değişikliği ile halk tarafından seçilmeye başlanacak olması, bürokrasinin demokratikleşmesi anlamında başka bir önemli adım olarak ifade edilebilir. Yine 1982 Anayasası'ndan meşruiyetini alan ve siyaset kurumunun alanını daraltarak demokrasiyi zaafa uğratan bağımsız ve özerk kurumların, 12 Eylül 2010 tarihinde yapılan referandum ile daha demokratik yapıya kavuşturulması ve bu kurumların kararlarına karşı yargı yolunun açılması, bürokrasiyi demokratikleştiren başka bir önemli adım olmuştur.

1980'li yıllardan beri Türkiye'de uygulama alanı bulan Neo-Liberal politikalar ve Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı bürokrasinin hareket alanını daraltırken demokrasinin hareket alanını genişletmiştir.

Temelinde idare etme anlayışından yönetişime, bürokrasi merkezli yapıdan birey ve toplum merkezli yapıya, tek taraflı belirleyicilikten çok yönlü katılma, gündelik sorunlarla boğuşmaktan stratejik yönetime, girdi odaklılıktan sonuç odaklılığa, aşırı ve hantal bürokrasiden etkinliğe, ka-

49 Mehmet İlker Haktankaçmaz, "Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformu", (Basılmamış **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi 2009, s 276.

50 Ercan Oktay ve Şerife Pekküçükşen, "Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesinin Bir Aracı Olarak Sivil Toplum Kuruluşları – Türkiye İçin Kısa Bir Değerlendirme", KMU İİBF Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 16, Haziran 2009, s. 178.

51 Bilal Eryılmaz, "Bürokrasi Merkezli Değil, Vatandaş Merkezli Bir Yapılanma", Çerçeve Dergisi, Yıl: 15, Sayı: 44, 2007, s. 46.

palılık ve gizlilik kültüründen saydamlığa, hiyerarşik ve kurallara dayalı denetimden performansa ve kamuoyuna dayalı çok aktörlü denetime geçişi⁵² benimseyen bir yaklaşımın Türkiye’de demokrasinin hareket alanını genişleteceği aşikardır. Burada sevindirici olan Türk Bürokrasisi ve çevreden gelen siyasal seçkinler arasında çıkan çatışmalarda toplumun demokrasiden yana tavır koyabilecek olgunluğa erişmiş olmasıdır. Toplumun bu olgunluğa erişmesinde Osmanlı’nın son dönemi ve Cumhuriyetin kuruluş sürecinde büyük roller oynayan devletçi bürokratik elitin yaptığı devrimsel değişimler yadsınamaz. Ayrıca 1980’lerden sonra baş döndürücü bir şekilde gelişmeye başlayan bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, ulaşım olanaklarının kolaylaşması, küreselleşme, toplumun olgunlaşmasına katkı sunan diğer etkenler olarak sayılabilir. Bunlara ek olarak geçmişten günümüze siyasal ve yönetsel anlamda var olagelen olumsuz uygulamalar ve tecrübeler de, toplumsal hafıza ve bilincin oluşmasına ve dolayısı ile toplumsal olgunlaşmaya katkı sağlamıştır.

SONUÇ

Özellikle cumhuriyet dönemi Türk siyasi hayatında, çağdaş ve demokratik siyasal sistem önemli bir amaç olarak hep var olmuştur. 1921 Anayasa’sında zikredilen ve 1924 Anayasa’sında tekrarlanan ulusal egemenlik ilkeleri bu felsefeyi ortaya koyan önemli hususlardır. Yine de 1950 yılına gelene kadar, tek parti temelinde örgütlenme ve bürokratik kadroların parti bürokrasisi ile iç içe geçmişliği, demokrasi mefhumunu bürokrasinin baskın iradesine bırakmıştır. Bu iç içe geçmişlik, bürokrasiyi doğrudan toplumu dizayn etmenin bir aracı durumuna sokmuş, demokratik ilkelerin hayata geçirilmesi ve bürokrasinin kısmi yansızlığının sağlanması için 1950 Demokrat Parti iktidarı beklenmiştir.

Bununla beraber bürokrasinin Weberyen anlamda işletilmesi ve siyasi iktidarın uygulayıcı konumunda bulunmasında diğer dönemlere nazaran kısmi gelişmeler vardır. 27 Mayıs 1960 sabahında ordunun yönetime el koymasının ardından ise Türk demokrasi tarihinde periyodik aralıklarla askeri bürokrasinin demokratik sürece müdahaleler döneminin kapısı da aralanmış olmaktadır.

Ardından 1961 Anayasa’sının siyasetin alanını daraltan idari mekanizmaları tesisi, 12 Mart 1971 Muhtırasının anayasal düzene müdahalesi ve

52 Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, (T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara, 2003), s. 56.

12 Eylül 1980 darbesinin sonucunda 1982 Anayasası'nın siyasal iktidarın paylaşımını bir takım bürokratik kurumlara bırakması ve sonrasında yaşanan gelişmeler, fiilen ve hatta hukuken demokratik süreçlere asker ve sivil bürokrasinin müdahalelerini kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkarmıştır.

Bir başka ifadeyle kalkınma gibi ekonomik gerekçelerle yahut resmi bir ideolojinin temsili noktasındaki hassasiyetlerle görevli kılınmış az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke bürokrasileri demokratik ideallerin potansiyel tehditlerini oluşturmakta ve modern toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik zorunlu bir örgütlenme modeli olarak böylesi ülkelerde Weber'yen anlamda işletilememektedir. Bu genel tespit dışında Türk demokrasi tarihinde bürokrasinin kendine özgü koşullarının çözümü noktasında karşımızda duran sorun alanlarına da göz atmak gerekmektedir.

Denilebilir ki, modern devlet yapılarında bürokrasiler çoğu zaman kaçınılmaz bir kötü olarak demokratik sistemlerle beraber hep var olmuştur. Modernleşme sürecinin çoğu zaman bir birleri ile ilkesel olarak anlaşamayan ama karşılıklı zorunluluklar ve gerilimler temelinde varlık alanlarını bürokrasi ve demokrasi ikilemi biçiminde koruyan bu iki olgunun gelişmiş ülkelerde ki deneyimleri, özel olarak Türkiye'deki durumu, genelde ise az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki durumu açıklama noktasında birkaç noktadan izah edilmeyi gerektirmektedir.

Öyle ki, bürokrasinin gücü temerküz etme eğilimi nedeniyle sorunaşan bürokrasi ve demokrasi ilişkisinde bürokrasinin "gayri şahsi" ve "araçsal" konuma çekilmesi noktasında bürokratlarla siyasetçiler arasındaki ilişkiyi hukuk temeline oturtan gelişmiş ülke sistemleri, zaman zaman bu hukuk temelli sorumluluğun siyasal iktidar karşısında bürokrasiye serbest hareket alanları bırakması karşısında yönetsel açıklığı sağlayıcı bir takım aracı ilkeleri ve bununla beraber belli bir demokratik kültürü, yaygın olarak bütün normatif kuralların ruhuna yayabilmişlerdir.

Böylece hem demokratik sistemlerin içerisinde bürokrasinin tesisini, hem de bürokratik örgütlerdeki demokratik iç işleyişi belli ölçüde gerçekleştirebilmişlerdir. Bunun için içsel reformlara konu olan yeni yönetim tekniklerinin bürokratik mekanizmalara nüfuzu, bürokrasi ve demokrasi ilişkisindeki gerilimleri demokrasi lehine asgariye indirebilmiştir.

Ancak Türkiye'de genel teorik çerçevede bürokrasi ile demokrasinin ikileminin bu bağlamda izah edilmesi güçtür. Türkiye'nin kurucu asker

sivil bürokrasisi demokratik değerlere göre daha önceledikleri “üstün çıkar”ları nedeniyle bürokrasileri “devletin kurucu felsefesi” gibi ideolojik ve siyasi değerlerle özdeşleştirmiştir. Topluma karşı doğrudan bir sorumluluk taşımayan bürokrasilerin siyasi iktidara yönelik müdahaleleri de bu sürecin doğal sonuçlarından biri olmuştur.

Siyasal tutumlar sergilemeyi kendisine alışkanlık haline getirmiş bürokratik mekanizmaların demokratik değerler ile bu sorunlu yapısı, ancak anayasal ve yasal düzenlemelerle ayrıntılı düzenlenmiş, görev alanlarının sınırları çizilmiş hukuksal iyileştirmelerle giderilebileceği gibi, kaynağını demokrasi kültürünün ideallerinden alan toplumsal yaygın mutabakatın da bulunması zarurieti önemlidir. Kanımızca Türk demokrasisinin sağlıklı gelişimi noktasında, sorumluluk mekanizmalarından yoksun keyfi idare eğilimlerini kurumsallaştırmış bürokrasinin demokrasiye potansiyel tehditlerinin en aza indirilmesi ancak bu suretle mümkündür.

Türk demokrasisinin gelişiminin bürokratik mekanizmaların makus tutumuna terk edilmemesi gerekliliği bu çalışmada başlıca vurgulanmak istenen ana fikir olmuştur Ancak her halükarda bürokrasi ile demokrasi ilişkisinin bize dikensiz bir gül bahçesi sunacağını zannetmek de yanılı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akyel, Recai; Hacı Ömer Köse. "Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği" *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, ss. 9-24.
- Aksan, Gamze; Özlem Çelik. "Gerilim ve Uzlaşma: Demokrasi Ekseninde Bürokrasi ve Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 25, Mart 2011, ss. 1-10
- Arslan, Zühtü. "Türk Anayasacılığının Kökenleri: Osmanlı Tecrübesi Üzerine Düşünceler", *Osmanlı*, Vol 7, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, 1999, ss. 386-391.
- Bolat, Bengül Salman. "Fransız İnkılabı'nın Türk Modernleşme Sürecine Etkileri", *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, ss.149-167.
- Bozlağan, Recep. "Kamu Yönetimi Paradigmasında Değişim Ve Özelleştirme Yaklaşımı", *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Editör: Acar, Muhittin Ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Baskı, Ankara 2003, ss. 278-296.
- Bulut, Sedef. "Üçüncü Dönem Demokrat Parti İktidarı (1957-1960): Siyasi Baskılar Ve Tahkikat Komisyonu", *Akademik Bakış*, Cilt: 2, Sayı: 4, Yaz, 2009, ss.125-145.
- Canpolat, Hasan; Mehmet Cangir. "Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye'nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleştirilmesi" *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 82, Sayı: 466, Mart 2010, ss. 25-45.
- Çapar, Selim. "1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Değişim ve Dönüşümü", *İdarecinin Sesi Dergisi*, Sayı: 143, Ocak-Şubat 2011, ss. 36-40.
- Dinçer, Ömer; Cevdet Yılmaz. *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara 2003.
- Dinler, Demet. "Türkiye'de Güçlü Devlet Geleneği Tezinin Eleştirisi", *Praksis Dergisi*, Sayı: 9, Kış-Bahar, 2003, ss.17-54.
- Durgun, Şenol. "Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Siyaset", *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2002, ss. 83-102.
- Dursun, Davut. "Osmanlı Sultanlık Rejimi Üzerine Notlar", *Çerçeve Dergisi/ 700. Yılında Osmanlı Dünyası*, Yıl: VIII, Sayı: 25, Ocak 2000.
- Dursun, Davut; Fatma Yurttaş. "Türkiye'de Demokrasiye Geçişlerde Askerin Elde Ettiği Çıkış Garantisi Olarak Milli Güvenlik Kurulu", *Muhafazakâr Düşünce*, Yıl: 2, Sayı: 9-10, Yaz-Güz 2006, ss. 222-246.
- Eryılmaz, Bilal. *Tanzimat Ve Yönetimde Modernleşme*, İşaret Yayınları, İstanbul 1991.
- Eryılmaz, Bilal. "Bürokrasi Merkezli Değil, Vatandaş Merkezli Bir Yapılanma", *Çerçeve Dergisi*, Yıl: 15, Sayı: 44, 2007, ss.44-48.
- Göküş, Mehmet. "Osmanlı İmparatorluğu'ndan Modern Türkiye'ye Yöneten-Yönetilen İlişkilerinin Gelişimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3, 2010, ss.227-249.
- Hakov, Cengiz. "Atatürk Ve Türkiye'nin Modernleşmesi", *Bal-Tam/ Türülük Bilgisi*, Yıl: 1, Sayı: 1, Eylül 2004, ss.39-44.

- İnalçık, Halil. "Sened-İ İttifak ve Gülhane Hatt-I Hümayunu", *Belleten*, 28/112, Ekim 1964.
- Haktankaçmaz, Mehmet İlker. "Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformu", *Basılmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2009.
- Kalaycıoğlu, Ersin; Ali Yaşar Sarıbay. "Tanzimat: Modernleşme Arayışı ve Siyasal Değişme", Editörler: Kalaycıoğlu, Ersin; Ali Yaşar Sarıbay, *Türk Siyasal Hayatının Gelişimi*, Beta Yayın-Basım-Dağıtım, İstanbul 1986, ss.23-41.
- Kaya, Gazanfer. "Türkiye'de Siyasal Partilerin Özgürlüklere Yaklaşımları, Cumhuriyet Halk Partisi Ve Adalet Partisi Örneği: 1960-1980", *Basılmamış Doktora Tezi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas 2009.
- Koçak, Levent. "Türkiye'de Ordu-Siyaset İlişkileri Ve Askeri Müdahaleler", *Demokrasi Sorunu Ve Türk Demokrasisi*, Derleyen: Davut Dursun, Şehir Yayınları, İstanbul 2001.
- Lamba, Mustafa. "Osmanlı'dan Günümüze Türk Kamu Yönetiminde Merkezîyetçilik-Adem-İ Merkezîyetçilik Üzerine Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2010, ss.131-156.
- Mardin, Şerif. "Türk Siyasasını Açıklayabilecek Bir Anahtar: Merkez-Çevre İlişkileri", *Türkiye'de Toplum ve Siyaset, İletişim Yayınları*, İstanbul 1990, ss.30-66.
- Memişoğlu, Dilek; Ayşe Durgun. "Devlet Başarısızlığına Yol Açan Etkenlerden Biri Olarak Patronaj İlişkileri", *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 24, Aralık 2007, ss. 9-13.
- Nişancı, Ensar. "Neo-Patrimonyalizm Ve Türk Siyasal Modernleşmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 5, Ocak 2002, ss. 123-139.
- Oktay, Ercan; Şerife Pekküçükşen. "Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesinin Bir Aracı Olarak Sivil Toplum Kuruluşları – Türkiye İçin Kısa Bir Değerlendirme", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, Haziran 2009, ss.172- 186.
- Orman, Sabri. *İktisat, Tarih Ve Toplum*, Küre Yayınları, İstanbul 2001.
- Ortaylı, İlber. *Türkiye Teşkilat Ve İdare Tarihi*, Cedit Neşriyat, 2. Baskı, Ankara 2008.
- Selçuk, Sami. "Cumhuriyet, Çağcıl Demokrasi ve Türkiye'nin Dönüşümü", *Bilge Adamları Stratejik Araştırmalar Merkezi, Rapor No:23*, İstanbul 2010.
- Söğütlü, İlyas. "Cumhuriyet Türkiye'sinde Modernleşme ve Bürokratik Vesayet", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19, Cilt:1, 2010, ss.49-68.
- Tanör Bülent; Necmi Yüzbaşıoğlu. *1982 Anayasasına Göre Türk Anayasa Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul 2006.
- Yaşamış, Firuz Demir. "Osmanlı Devlet Yönetimi Başlangıç Yılları", *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 73, Sayı: 432, Eylül 2001, ss.1-32.
- Yılmaz, Ahmet. "Neo-Liberal Dönüşüm Sürecinde Türkiye'de Devlet Toplum İlişkileri, Toplumsal Sınıf Merkezli Bir Yaklaşım", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2005, ss.107-140.
- Yıldırım, Murat. "Modernizm, Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2009, ss. 380-397.
- Yüksel, Mehmet. "Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişisine Sosyolojik Bir Bakış", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 57, Sayı: 1, 2002, ss.177-195.

Akademik Girişimcilikte Bireysel ve Sosyal Faktörlerin Rolü

Özgür DEMİRTAŞ*

Özet

Akademik girişimcilik kapsamında literatürde artan sayıda teorik çalışmaların yapıldığı gözlemse de, bu tarz bir girişimciliğin bireysel ve sosyal faktörlerin etkisiyle nasıl şekillendiğine yönelik deneysel çalışmaların henüz istenen seviyelerde olmadığı gözlenmiştir. Bu kapsamda, mevcut çalışmada çeşitli üniversitelere ait 422 akademisyenle anket yapılarak, onların fırsatları arama ve geçmiş girişimcilik tecrübeleri kapsamındaki girişimcilik kapasitelerinin akademik girişimcilikteki etkileri araştırılmıştır. İlave olarak, organizasyonel destek kapsamında bir sosyal çevre değişkeni olan üniversitelerde bulunan tekno parkların/bilim merkezlerinin akademik girişimcilikteki rolü de incelenmiştir. Sonuçlar, bireysel düzeydeki özelliklerin ve tecrübenin akademik girişimcilikte önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sosyal çevrenin de bireysel düzey kadar olmasa da etkide bulunduğu ve tekno parkların/bilim merkezlerinin yeni bir akademik girişim başlatmada rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Akademik Girişimcilik, Girişimcilik Kapasitesi, Girişimcilik tecrübesi, Sosyal Çevre, Tekno-Park

The Role of Individual and Social Factors on Academic Entrepreneurship

Abstract

There are a lot of increasing theoretical researches in the literature related with academic entrepreneurship, but there is a gap in this area about the individual and social factors that effect the academic entrepreneurship. For this aim, this study examined how an academics' level of entrepreneurial capacity in terms of opportunity seeking, and their prior entrepreneurial experience effect their academic entrepreneurship. In addition, Technoparks' role in stimulating venture creation were taken to the consideration. The results showed that individual level attributes and experience are the most important variables. Also, as compared to

* Dr. Y. Müh. Yzb., Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı, ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

the individual level, social environment plays an lesser influential role. Finally, it was found that technology centers play an indirect role in academics' new venture formation.

Keywords: *Academic Entrepreneurship, Entrepreneurship Capacity, Entrepreneurship Experience, Social Environment, Technopark*

1. GİRİŞ

Akademik girişimcilik, bilgi-temelli ekonomilerde üniversitelerin değişen rolüne bağlı olarak giderek önem kazanmaktadır. Bu ilginin sebebi büyük ölçüde bilimsel ve teknolojik bilginin ticarileşmesinden doğan ekonomik faydalar üzerinde dönmektedir¹. Bilgi pompası veya motoru olarak ifade edilen yeni fikirler, üniversitelerin bölgesel veya ulusal ekonomilerdeki dinamik rollerini betimlemeye çalışan politika belirleyiciler arasında daha da fazla yankı bulmaya başlamıştır. Örneğin, ABD'de Silikon Vadisi ve Stanford Üniversitesi² ve İngiltere'deki Cambridge Üniversitesi³ örnekleri çoğu zaman öykülenilen modeller olarak alınmaktadır.

Yaşanan gelişmelere rağmen, akademik girişimcilik alanında az sayıda araştırma yapıldığı gözlenmektedir. Bu durum, aralarında üniversitelerin de bulunduğu, girişimsel faaliyetle uğraşan ve üniversite yapılarının geleneksel doğasıyla ilgilendikleri açıkça bilinen az sayıda akademisyenin bulunduğu bazı faktörlere dayandırılmaktadır⁴. Ayrıca akademik bilgi sahibi olma (bilgiye bireysel olarak mı kurumsal olarak mı sahip olduğu) konusuna ilişkin daimi bir belirsizlik söz konusudur. Bu konuda yapılan araştırmaların henüz arzu edilen seviyelerde olmadığı birçok çalışmada vurgulanmıştır⁵. Alanda yapılan diğer bazı çalışmalarda ise, yeni teknolo

1 D.J. Storey ve B.S. Tether, "Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union", *Research Policy*, 26, 9, 1998, 1037-1057

2 AnnaLee Saxenian, *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996.

3 N.S. Segal, "Universities and technological entrepreneurship in Britain: Some implications of the Cambridge phenomenon", *Technovation*, 4, 3, 1986, 189-204.

4 Joe Tidd, John Bessant ve Keith Pavitt, *Managing innovation*, Wiley, Chichester, 2005.

5 Joe Tidd ve Simon Barnes, "Spin-in or spin-out? Corporate venturing in life sciences", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1, 2, 1999, 109-116

Sue Birley, "Universities, academics, and spinout companies: lessons from imperial", *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1, 1, 2002, 133-153

Henry Etzkowitz, "The European entrepreneurial university: an alternative to the US model", *Industry and Higher Education*, October, 2003, 325-335

L. Louw, S.M. van Eeden, J.K. Bosch ve D.J.L. Venter, "Entrepreneurial traits of undergraduate students at selected South African tertiary institutions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9, 1, 2003, 5-26

Michael Brennan ve Pauric McGowan, "Academic entrepreneurship: an exploratory case study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 3, 2006, 144-164

jiye dayanan firmaların⁶ ve teknoloji temelli girişimcilerin tipolojileri⁷ üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Bir bölgesel üniversite ortamında akademik girişimciliğin doğasını kavrama sürecine girişmelerine rağmen araştırmacılar akademik girişimcilik olgusunu ve ilgili süreçleri anlamlı kılan etkin bir model geliştirememiştir. Nonaka ve Takeuchi⁸ akademik girişimciliğe duyulan ilginin, bir üniversite bağlamında bilginin kullanımı ve yaratımına dayandığı varsayımıyla; “bilgi yaratımı akademik girişimciliği nasıl etkilemektedir?”; “akademik girişimcilikte yenilik ne kadar önemlidir?”; “rekabet avantajı akademik girişimciliği nasıl etkilemektedir?” gibi bazı sorular sormuşlar ve nitel bir alan araştırması ile akademik girişimciliğe yönelik bir model oluşturarak bu girişimcilik türündeki önemli unsurların nasıl etkileştiğini açıklamaya çalışmışlardır.

İlave olarak, son yıllarda sayıları devlet destekleri ile daha da artan Tekno Park (TP) ve benzeri inovasyon merkezleri akademik girişimciliğin önünü daha da açmış, bu alanda yeni fikir ve uygulamalar ile faaliyette bulunan akademisyenler açısından daha çok patent başvurusu⁹, daha fazla lisans gelirleri¹⁰ ve daha fazla yeni girişimler içerisinde bulunmalarını sağlamıştır¹¹. Bu konuda bazı farklı üniversitelerde yapılan çalışmalar, sosyal çevre kapsamında ele alınan TP’ler ile akademisyenlerin girişimcilik aktiviteleri arasında yakın ilişkiler bulunduğunu vurgulamaktadır¹². Ayrıca, diğer bazı çalışmalarda da sosyal çevrenin etkisi bakımından üniversite-

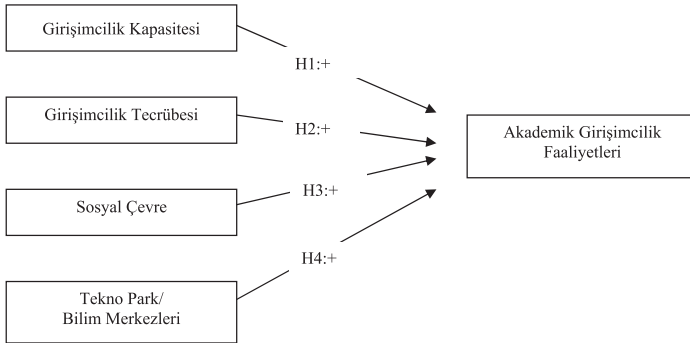
- 6 Edward B. Roberts, *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press, Oxford, 1991.
- 7 Ray P. Oakey, *High-technology New Firms: Variable Barriers to Growth*, Paul Chapman, London, 1995.
- 8 Dylan Jones-Evans, “A typology of technology-based entrepreneurs: a model based on previous occupational background”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1, 1, 1995, 26-47
Keith Dickson, A. Coles ve Helen Lawton Smith, *Science in the marketplace: the role of the scientific entrepreneur*, in Durning, W. and Oakey, R. (Eds), *New Technology-based Firms in the 1990s*, Paul Chapman, London, 1998, 27-37.
Sarah Cooper, *Technical entrepreneurship*, in Carter, S. and Jones-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Pearson, Harlow, 2000, 220-241
- 8 Ikuyiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995
- 9 Donald Siegel, *Technology Entrepreneurship: Institutions and Agents Involving in University Technology Transfer*, Edgar Elgar, London, 2006.
- 10 Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Philippe Mustar ve Mirjan Knockaert, “Academic spinoffs, formal technology transfer and capital raising”, *Industrial and Corporate Change*, 16, 4, 2007, 609-621,
- 11 Mike Wright, Bart Clarysse, Philippe Mustar ve Andy Lockett, *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edgar Elgar, London, 2007.
- 12 Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, “Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level”, *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89

lerdeki ortam¹³ ve sosyal içeriklerin akademisyenlerin girişimcilik faaliyetlerinde etkisi olduğu vurgulanmıştır¹⁴. Ancak, ticari anlamdaki girişimcilik kapsamındaki literatürde bireysel düzeyde sahip olunan özelliklerin ve tecrübenin girişimcilikteki önemini vurgulayan çalışmaların, akademik girişimcilik bağlamında çok sınırlı sayıda çalışmada¹⁵ ele alındığı gözlenmiştir.

Bu çalışmanın modelinde (Şekil-1), akademisyenlerin bireysel özelliklerinin daha arka planda kaldığı yönünde bahsedilen bu boşluğu doldurmak amacıyla, akademisyenlerin fırsatları arama ve geçmiş girişimcilik tecrübeleri kapsamındaki girişimcilik kapasitelerinin akademik girişimcilikteki etkileri araştırılmıştır. İlave olarak da sosyal çevre bileşeni olarak tekno parkların/bilim merkezlerinin süreçteki rolü incelenmiştir.

Bu çalışma ile akademik girişimciliğin teorik ve uygulamalı analizlerle daha derin bir şekilde ele alınmasının literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü, bu çalışmada önceki çalışmaların ötesinde akademik girişimcilik hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde ele alınmıştır. Ayrıca, uygulama kısmında tekno parkların/bilim merkezlerinin bireysel düzeydeki akademik girişimcilik faaliyetlerini desteklemesindeki rolü de ölçülmüştür.

Şekil-1: Çalışmanın Modeli



13 Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, "Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level", *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89

14 Toby E. Stuart ve Waverly W. Ding, "When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences", *American Journal of Sociology*, 112, 1, 2006, 97-144

15 Simon Mosey ve Mike Wright, "From human capital to social capital: a longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 6, 2007, 909-935

Çalışmada öncelikle literatür incelenmiş ve ilgili literatür kapsamında da çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde, hipotezleri test etmek için kullanılan örneklem, yöntem ve ölçekler verilerek bu ölçeklerin güvenilirlik sonuçları ile elde edilen diğer deneysel bulgular sunulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarının özeti, çalışmanın kısıtları, üstünlükleri ve zayıflıkları verilerek, gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1. Akademik Girişimcilik

Girişimcilik kurumsal yaratım, yenileme veya mevcut bir organizasyonun içinde veya dışında ortaya çıkan yenilik davranışlarını kapsamaktadır¹⁶. Akademik girişimcilik ise genellikle bir üniversite ortamında girişimciliğe ilişkin uygun çerçeveler ve kavramsallaştırmalar kapsamında kurumsal girişimcilik perspektifinden ele alınmaktadır. Gerçekten de ekonomik¹⁷ ve sosyal gelişme için¹⁸ üniversitelerin misyonunun, eğitim ve araştırmanın ötesine genişletilmesine ilişkin süre gelen tartışma, üniversite ortamında kurumsal girişimcilik görüşüne duyulan ihtiyacı daha da ortaya çıkarmıştır. Girişim sistemlerinin bir parçası olarak üniversiteler¹⁹, girişimci üniversite²⁰ ve firma benzeri araştırma grupları²¹ türünden fikirlerdeki belirgin evrimin farkına varılmasıyla akademik girişimciliğe olan inanç günümüzde daha da güçlenmiştir.

Akademik girişimcilik ardışık evrelerden çok dinamik bir süreç olarak kabul edilmekte ve bu tarz bir girişimcilik eyleminin, stratejik yönetim,

16 Pramodita Sharma ve James J. Chrisman, "Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 1999, 11-27

17 Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott ve Martin Trow, *The New Production of Knowledge*, Sage, London, 1994.

18 Henry Etzkowitz, "The European entrepreneurial university: an alternative to the US model", *Industry and Higher Education*, October, 2003, 325-335

19 Olav R. Spilling, "The entrepreneurial system", *Journal of Business Research*, 36, 1, 1996, 91-103

20 Burton Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, New York, NY, 1998.

21 Henry Etzkowitz, "The European entrepreneurial university: an alternative to the US model", *Industry and Higher Education*, October, 2003, 325-335

tasarruf, kriz, kargaşa, karizmatik liderlik ve yaratıcı ağı çevrimsel evrelerine bağlandığı kurumsal eko-çevrim fikrinden etkilendiği ifade edilmektedir²². Akademik girişimciliğe kurumsal girişimcilik perspektifinden bakan Sharma ve Chrisman²³ üç olgu tipinin çekirdek bir odak teşkil ettiğini iddia etmiştir. Bunlar; kurumsal girişim (mevcut bir firma içinden yeni işlerin ortaya çıkması), stratejik yenilenme (mevcut kurumların yenilenme veya dayandıkları fikirleri yeniden şekillendirerek dönüşümü) ve yenilik (iş yapmada yeni yollar) olarak vurgulanmış, bu kapsamda da akademik girişimcilik kategorileri Tablo-1'deki gibi ifade edilmiştir²⁴.

Tablo 1: Akademik Girişimcilik Kategorileri

Akademik Girişimcilik Kategorileri	Akademik Girişimcilik Örnekleri
Kurumsal Girişim	İç
	Uygulamalı Araştırma Merkezleri
	Spin-in Firmaları
	Teknoloji Parkları
Yenilik	Dış
	Ortak Teşebbüs
	Spin-out Firmaları
	İnternet Öğretimi
	Patentler
Stratejik Yenilenme	Tasarım Hakları
	Telif Hakkı
	Lisans
	Endüstri Bağlantı Ofisleri
	Danışmanlık
	Öğretmen Topluluğu Tasarımları
	Bilgi Aktarımı Tasarımları
Teknoloji Aktarımı	
Araştırma Grupları	
Araştırmada Öğrenci Denetleme	

Kaynak: Sharme & Chrisman (1999), Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 11-27

22 Michael C. Brennan ve Pauric McGowan, "Academic entrepreneurship: an exploratory case study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 3, 2006, 144-164

23 Pramodita Sharma ve James J. Chrisman, "Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 1999, 11-27

24 Pramodita Sharma ve James J. Chrisman, "Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 1999, 11-27

Tablo-1’de sunulan akademik girişimcilik kategorilerinin işlevselleştirilmesinde, akademik girişimciliğin değerli bilgi üretme ve kullanmaya dayandığı varsayımı göz önünde tutulmuştur. Bu tür bir ayırım farklı bilgi tiplerinin varlığını kabul ettiğinden dolayı değerli sayılmaktadır²⁵. Yukarıda sunulan uygulamadan iki husus ortaya çıkmaktadır. Birincisi, her bir kategoride belirlenen akademik girişimcilik örneklerinin birbirleriyle bağlantılı olduğu (örneğin yeni araştırma gruplarının yapılandırılmasıyla üniversitelerin periyodik stratejik yenilenme çabaları Tekno Parkı olgusunun gelişimiyle bağlantılıdır), ikincisi de kategorilendirme uygulaması deneysel araştırmanın yürütülmesi için akademik girişimciliğin yukarıda ifade edilen üç kategorisini işlevsel kılma ihtiyacını doğurmaktadır. Bu işlevselleştirme neticesinde akademik girişimcilerin nelerle uğraştığı Tablo-2’deki gibi kurumsal teşebbüs²⁶, yenilik ve stratejik yenilenme²⁷ başlıkları altında özetlenmiştir.

Tablo 2: Akademik Girişimcilik Süreçleri

Akademik Girişimcilik Kategorisi	Akademik Girişimcilik Süreçleri	Süreç Tanımı	Tanımsal Destek
Kurumsal Teşebbüs	Fırsat Arama	Kendi veya tamamlayıcı disiplinde arayış	Miles ve Covin (2002); Zahra ve Dess (2001)
Yenilik	Yenilik Arama	Kendi alanında yeni arayışlar	Tidd vd. (2005); Brazeal ve Herbert (1999)
Stratejik Yenilenme	Avantaj Arama	Yeni potansiyel disiplin arayışı	Dess vd. (2003); Hitt vd. (2001)

Tablo-2’ye göre akademik girişimciler; fırsat, yenilik ve avantaj arama süreçleri ile akademik alanda faaliyetlere yönelmektedir. Fırsat arama,

25 Scott D.N. Cook ve John S. Brown, “Bridging epistemologies: the generative dance between organisational knowledge and organisational knowing”, *Organisation Science*, 10, 4, 1999, 381-400

26 M.P. Miles ve J.G. Covin, “Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organisational implications”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 3, 2002, 21-40
Shaker A. Zahra ve Gregory G. Dess, “Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate”, *Academy of Management Review*, 26, 2001, 8-10

27 Joe Tidd, John Bessant ve Keith Pavitt, *Managing innovation*, Wiley, Chichester, 2005.
Deborah V. Brazeal ve Theodore T. Herbert, “The genesis of entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 1999, 29-45

akademik girişimcilerin kendi disiplinlerinde ve tamamlayıcı disiplinlerde yüksek potansiyel alanlarını değerlendirmesini; yenilik arama, akademisyenlerin kendi disiplinlerindeki etkinlikleri yeni yollarla yapmasını ve yeni perspektifler aramasını; avantaj arama ise akademik çalışmalarda ya ileri bir meydan okumayı gerçekleştirmeyi veya bu mümkün değilse disiplinlerinin yeni sınırlarını etkin olarak ortaya çıkarmayı vurgulamaktadır.

Gibbons vd.²⁸, akademik girişimcilik sürecinde 1. Tarz ve 2. Tarz bilgi üretim kavramlarını ortaya atmıştır. 1. Tarz bilgi üretimi; geçerli, bilimsel, pratik olarak görülen bağlamda üretilen bilgi fikrini kapsamakta olup, kendi disiplini içinde tüm akademisyenlerin üstlendiği temel bir süreci ifade etmektedir. Diğer bir deyişle 1. Tarz bilgi üretimi, metodoloji ve tekniklerle ilişkili kendine has bir bağlamda ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, 2. Tarz bilgi üretimi ise disiplinler arası bağlamda bilgi üretimine vurgu yapmaktadır. Yani bilginin farklı bilgi birikimine sahip akademisyenler ve uygulayıcıların katkılarıyla uygulama bağlamında yaratıldığı, dışsal bir çevre tarafından ortaya konmaktadır. Bu tarz bilgi üretiminde temel vurgu, özel bir problem alanıyla ilgilenen çok sayıda disipline mensup bireylerin faaliyet göstermesidir. Bu kapsamda, akademik girişimciliğin ayrıcalığı özelliğinin iki bilgi yaratma tarzı arasında girilen daimi bir “değişim” olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır²⁹.

Dickson vd.³⁰ yukarıda ifade edilen bilgi üretim tarzlarını kullanarak üniversite girişimcilerini; akademik girişimci (1. tarz bilgi üretimi fırsat arama ile 2. tarza dönüşmekte), girişimci bilim adamı (1. tarz bilgi üretimi yenilik arama ile 2. tarza dönüşmekte) ve bilimsel girişimci (2. tarz bilgi üretimi avantaj arama ile 1. tarza dönüşmekte) ifadeleri ile nitelendirmiştir. Yani, akademik girişimci kendi disiplin alanındaki var olan bilgileri kullanarak çeşitli fırsatlar aramakta ve var olan diğer bilgileri de fırsata dönüştürüp farklı disiplinlerde bilgi üretmeye çalışmaktadır. Girişimci bilim adamı, yine kendi bilimsel alanındaki bilgileri kullanıp bu kez yeni yollar ve araçlar kullanarak diğer disiplin alanlarında girişimcilik faaliyetleriyle yenilikler ortaya koymaya çalışmaktadır. Bilgi üretim tarzı kapsamında

28 Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott ve Martin Trow, *The New Production of Knowledge*, Sage, London, 1994.

29 Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott ve Martin Trow, *The New Production of Knowledge*, Sage, London, 1994.

30 Keith Dickson, A. Coles ve Helen Lawton Smith, *Science in the marketplace: the role of the scientific entrepreneur*, in Daring, W. and Oakey, R. (Eds), *New Technology-based Firms in the 1990s*, Paul Chapman, London, 1998, 27-37

son girişimci türü olarak ifade edilen kavram olan bilimsel girişimci ise diğer disiplinlerdeki bilgileri ve avantajlı yönleri kullanıp kendi alanında farklı bir şekilde girişimsel faaliyetlerini sürdürmektedir.

Girişimcilik literatürü incelendiğinde bireysel farklılıkların bir girişimi başlatmadaki önemi birçok yazar tarafından ortaya konmuştur³¹. Bu bulguya ilave olarak Shane³², girişimcilikteki bireysel farklılıkların, genetik ve tecrübe olarak iki türde ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, çalışmasında girişimsel bir aktiviteyi açıklamada sahip olunan tecrübenin diğer girişimsel faaliyetlere de yönelme açısından anlamlı olduğu ifade edilmiştir. İfade edilen girişimcilik tecrübesine yönelik bu bulgu yine başka çalışmalar tarafından da onaylanmıştır³³.

Nicolau vd.³⁴ genetik faktörlerin girişimcilik faaliyetlerinde bireysel özelliklerin %60'larını oluşturduğunu ve bunların çoğunun da fırsatları arama kapasitesini içerdiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda akademik girişimcilik literatüründe sosyal çevre değişkeni olarak tekno parkların akademik girişimciliği desteklediği yönünde de bulgular söz konusudur³⁵.

- 31 Scott Shane ve Sankaran Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, 217-226
Nicos Nicolaou, Scott Shane, Lynn Cherkas, Janice Hunkin ve Tim D. Spector, "Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?", *Management Science*, 54, 1, 2008, 167-178
Deniz Ucbasaran, Paul Westhead ve Mike Wright, "Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?", *Small Business Economics*, 30, 2, 2008, 153-173
Nicos Nicolaou, Scott Shane, Lynn Cherkas, Janice Hunkin ve Tim D. Spector, "Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 2, 2009, 108-117
Scott Shane, *Born Entrepreneurs*. In: *Born Leaders: How Our Genes Affect Our Work Life*, Oxford University Press, USA, 2010.
- 32 Scott Shane, *Born Entrepreneurs*. In: *Born Leaders: How Our Genes Affect Our Work Life*, Oxford University Press, USA, 2010.
- 33 Deniz Ucbasaran, Paul Westhead ve Mike Wright, "Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?", *Small Business Economics*, 30, 2, 2008, 153-173
Michael C. Brennan ve Pauric McGowan, "Academic entrepreneurship: an exploratory case study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 3, 2006, 144-164
- 34 Nicos Nicolaou, Scott Shane, Lynn Cherkas ve Tim D. Spector, "Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 2, 2009, 108-117
- 35 Mike Wright, Bart Clarysse, Philippe Mustar ve Andy Lockett, *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edgar Elgar, London, 2007.
Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, "Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level", *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89
Tobby E. Stuart ve Wavely W. Ding, "When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences", *American Journal of Sociology*, 112, 1, 2006, 97-144
Martin Kenney ve Richard W. Goe, "The role of social embeddedness in professorial

İlave olarak, Stuart ve Ding³⁶, organizasyonel destek kapsamında dolaylı olarak sosyal çevrenin akademisyenlerin girişimcilik faaliyetlerindeki rolünü vurgulamışlardır. Bercovitz ve Feldman³⁷ ise akademisyenlerin içinde buldukları girişimci bir sosyal çevrenin, onları girişimsel faaliyetlere yönlendirmede etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle mevcut çalışmada fırsat ve yenilikleri arama yönünden yüksek girişimcilik kapasitesine sahip olan akademisyenlerin daha fazla girişimsel faaliyetlerin içerisinde olacağı düşünülmüş ve şu şekilde bir varsayım oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Yüksek girişimcilik kapasitesine sahip olan akademisyenler girişimsel faaliyetlerde daha çok bulunacaktır.

Ayrıca, diğer bir bireysel özellik olan tecrübenin ve akademisyenlerin içerisinde buldukları sosyal çevrenin de girişim potansiyelinde önemli bir rol oynadığı bulgularına paralel bir şekilde aşağıda verilen varsayımlar geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Girişimcilik tecrübesine sahip akademisyenler, girişimsel faaliyetlerde daha çok bulunacaktır.

Hipotez 3: Girişimcilik faaliyetlerinin desteklendiği bir sosyal ortamda akademisyenler, girişimsel faaliyetlerde daha çok bulunacaktır.

Sosyal çevre ve organizasyonel destek kapsamında tekno parkların da akademisyenlerin girişimsel faaliyetlerinde dolaylı da olsa bir rolü olduğu önceki bölümlerde sunulan literatür bulgularında ifade edilmiştir. Bu bulgulara paralel bir şekilde bazı çalışmalarda da inovasyon ve araştırma geliştirme faaliyetlerine sağladığı destek, patent sayılarının artırılması ve bu yöndeki girişimlerdeki rolü, ayrıca üniversite araştırmalarındaki ticari dönüşlere katkısı nedeniyle tekno park veya bilim merkezlerinin akade-

entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford", *Research Policy*, 33, 5, 2004, 691-707

Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Els Van de Velde ve Ajay Vohora, "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions", *Journal of Business Venturing*, 20, 2, 2005, 183-216

Vangelis Souitaris, Stefania Zerbinati ve Andreas Al-Laham, "Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources", *Journal of Business Venturing*, 22, 4, 2007, 566-591

36 Toby E. Stuart ve Waverly W. Ding, "When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences", *American Journal of Sociology*, 112, 1, 97-144, (2006).

37 Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, "Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level", *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89

mik girişimcilikteki rolü vurgulanmıştır³⁸. Bu kapsamda mevcut araştırma kapsamında řu şekilde bir varsayım geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Tekno Park/Bilim Merkezlerinin kurulu olduğu üniversitelerde bulunan akademisyenler, girişimsel faaliyetlerde daha çok bulunacaktır.

3. METODOLOJİ

Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılan veriler, kamu ve vakıf olmak üzere çeşitli üniversitelerde tam zamanlı görev alan akademisyenlerle, posta yoluyla anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. Anket, akademisyenlerin üniversitelerinin sahip olduğu sosyal çevre ve kendilerinin girişimsel aktivitelerine yönelik sorular içermektedir.

3.1. Örneklem

Çalışmanın ön testleri Kayseri’de faaliyet gösteren üniversitelerde görev alan 20 akademisyenle gerçekleştirilmiş ve ankete son şekli verildikten sonra araştırmanın uygulama safhasına geçilmiştir.

Nihai değerlendirmede örneklem grubunun %36.8’i kadın, %63.2’si erkeklerden oluşmaktadır. Akademisyenlerin %43’ü vakıf/özel üniversitelerde, %57’si devlet üniversitelerinde görev yapmaktadır. Yaş durumları 24 ile 61 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 39.3 olarak gözlenmiştir.

Ayrıca, çalışmada kaynaklarımız ve örneklemin büyümesinden kaynaklanan fayda-maliyeti düşünerek amaç olarak diğer sosyal araştırmalarda olduğu gibi yüzde 5’lik bir standart hata düzeyi amaçlanmıştır. Anketler incelendiğinde analize tabi tutulan 422 anket için standart hata düzeyi yüzde 2,4 olarak tespit edilmiştir.

38 Bart Clarysse, Mike Wright, Andy Lockett, Philippe Mustar ve Mirjan Knockaert, “Academic spinoffs, formal technology transfer and capital raising”, *Industrial and Corporate Change*, 16, 4, 2007, 609-621,
Mike Wright, Bart Clarysse, Philippe Mustar ve Andy Lockett, *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edgar Elgar, London, 2007.
Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, “Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level”, *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89
Jerry G. Thursby ve Marie C. Thursby, “Who is selling the ivory tower? Sources of Growth in university licensing”, *Management Science*, 48, 1, 2002, 90-104
Stefan Krabel ve Pamela Mueller, “What drives scientists to start their own company?: an empirical investigation of Max Planck Society scientists”, *Research Policy*, 38, 6, 2009, 947-956

3.2. Ölçekler

Girişimcilik kapasitesi için, Nicolaou vd. [34] tarafından geliştirilen ve 3 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Örnek olarak “Yeni iş girişimleri başlatmak için sürekli fırsatlar ararım” ifadesi yer almaktadır. Ölçekte 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte 1= “Kesinlikle Katılmıyorum”, 5= “Kesinlikle Katılıyorum” ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik Cronbach’s Alpha değeri 0.83 olarak tespit edilmiştir.

Girişimcilik tecrübesi için, akademisyenlere daha önce kaç kez bir girişimcilik faaliyetinin (ticari veya akademik) içerisinde oldukları sorulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ortalama %15 gibi bir sonuç çıkmıştır. Bu değer, akademisyenlerin çok az bir oranda herhangi bir girişimsel aktivite içerisine girdiklerini ortaya koymaktadır.

Sosyal çevre için, üniversiteler tarafından kurulan yan kuruluşların (spin offs) sayısı panel veri olarak ele alınmıştır (2003-2012 yılları arası). Bu bölümde, literatürdeki bulgulara paralel olarak³⁹, eğer ki bir üniversitenin yapmış olduğu organizasyonel destek kapsamındaki yan kuruluşların sayısı fazla ise, bu üniversitede akademik girişimcilik aktivitelerinin de fazla olacağı değerlendirilmiştir. Veriler incelendiğinde, bu tarz bir sosyal destek unsurunun üniversitelerde 0 ile 13 arasında değiştiği gözlenmiştir. Ortalama sayı tanımlayıcı istatistik tablosundan da görüleceği üzere 3.12 olarak gözlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, bireysel ve kültürel özelliklerin akademik girişimcilik üzerindeki etkilerini araştırmak için kurulan hipotezlerin testleri yapılmıştır. Özet değerleri veren tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon matrisi Tablo-3’de, regresyon analizi sonuçları ve katsayılar tablosu da Tablo-4’de sunulmuştur. Çalışma kapsamında cinsiyet ve üniversite patent başvuruları modele kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir.

39 Martin Kenney ve Richar W. Goe, “The role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford”, *Research Policy*, 33, 5, 2004, 691-707

Stefan Krabel ve Pamela Mueller, “What drives scientists to start their own company?: an empirical investigation of Max Planck Society scientists”, *Research Policy*, 38, 6, 2009, 947-956

JiYub Kim ve Aanne S. Miner, “Vicarious learning from the failures and near-failures of others: evidence from the U.S. commercial banking industry”, *Academy of Management Journal*, 50, 3, 2007, 687-714

Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Cinsiyet	0.63	0.38	-					
2. Girişimcilik Kapasitesi	2.91	0.87	0.107*	-				
3. Girişimcilik Tecrübesi	0.15	0.49	0.218**	0.381***	-			
4. Sosyal Çevre	3.12	0.82	0.078	0.141*	0.235**	-		
5. Tekno Park/Bilim Merkezleri	9.71	5.18	0.034	0.163*	0.157*	0.133*	-	
6. Üniversite Patent Başvuruları	0.18	0.37	0.101*	0.117*	0.084	0.141*	0.193*	-

Not: Cinsiyet (0=Erkek, 1=Kadın); * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; (çift-yönlü)

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Cinsiyet	0.673*** (121.618)	0.113 (9.83)	0.097 (8.71)	0.081 (5.53)	0.088 (6.02)	0.074 (4.81)
Üniversite Patent Başvuruları		0.227** (73.081)	0.183* (58.106)	0.129* (45.981)	0.107* (39.284)	0.086 (5.13)
Girişimcilik Kapasitesi			0.244** (89.229)	0.276** (91.107)	0.201** (67.043)	0.163* (59.807)
Girişimcilik Tecrübesi				0.284** (93.703)	0.261** (88.149)	0.246** (81.159)
Sosyal Çevre					0.172* (56.035)	0.141* (47.752)
Tekno Park/Bilim Merkezleri						0.117* (41.183)

Not:* p<0.05; **p<0.01 ve standardize beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo-4’de verilen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, çalışma verileri kapsamında çoklu bağımlılık (multi-collinearity) sorununun olmadığını ifade etmek mümkündür..

Tablo-4’de verilen regresyon analizi bulguları da kurulan model kapsamındaki varsayımların testine yöneliktir. Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, öncelikle Model-1 kapsamında ele alınan cinsiyet

değişkeninin anlamlı olduğu ($\beta=0.673$; $F=121.618$), yani erkeklerin girişimcilik faaliyetlerinde bayanlara göre daha fazla yer aldığını ifade etmek mümkündür. Model-2 kapsamında üniversite patent başvurularının da etkisi izlenmiş, daha sonraki modellerde bu değişkenlerin kontrol altında tutulması sağlanarak kurulan varsayımların testleri yapılmıştır. Yine Model-2 sonuçlarından da görüleceği üzere, üniversite patent başvurularının girişimcilik faaliyetlerini pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir ($\beta=0.227$; $F=73.081$).

Model-3, çalışmanın birinci varsayımı olan “yüksek girişimcilik kapasitesine sahip olan akademisyenler, başkaları tarafından başlatılan veya kendilerinin öncülük ettiği girişimsel faaliyetlerde daha çok bulunacaktır” önermesini test etmeye yöneliktir. Yapılan regresyon analizi sonuçları bu varsayımı destekler niteliktedir ($\beta=0.244$; $F=89.229$).

İlave olarak yapılan diğer analiz sonuçlarında ise; girişimcilik tecrübesi ($\beta=0.284$; $F=93.703$), sosyal çevre ($\beta=0.172$; $F=56.035$) ve tekno parkların ($\beta=0.117$; $F=41.183$) girişimcilik faaliyetlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, önerilen diğer varsayımların da bu analiz sonuçlarına göre desteklendiğini ifade etmek mümkündür.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Akademik girişimcilik, bilgi-temelli ekonomilerde üniversitelerin değişen rolüne bağlı olarak giderek önem kazanmaktadır. Ancak, bu konudaki araştırmaların henüz arzu edilen düzeylerde olmaması, bir üniversite ortamındaki ticari girişimciliğin doğasının tam olarak kavranamamasını ve neticede akademik girişimciliğin tam manasıyla keşfedilememesine neden olmuştur. Bu nedenle mevcut araştırmanın sonuçları ile ifade edilen boşluğu azaltmaya yönelik önemli katkılar sağlandığı değerlendirilmektedir.

Çalışma bulguları önerilen varsayımları destekler nitelikte bulunmuştur. Bulgular; girişimcilik kapasitesi, girişimcilik tecrübesi, sosyal çevre ve üniversitelerde kurulan tekno parkların/bilim merkezlerinin akademik girişimcilikte önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut bulgular, bazı çalışmalarda benzer şekilde ele alınan değişkenler itibarıyla paralel sonuçları desteklemektedir⁴⁰. Ayrıca, çalışma bulguları yine literatür bul-

40 Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, “Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level”, *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89
Tobby E. Stuart ve Waverly W. Ding, “When do scientists become entrepreneurs? The

gularına paralel bir şekilde cinsiyetin de akademik girişimcilikte önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır⁴¹.

Bu çalışmada bireysel seviyede yer alan girişimcilik faaliyetleri akademik girişimcilik açısından değerlendirilmiş ve girişimcilik faaliyetlerine akademik açıdan yaklaşımlar sosyal çevre, girişimcilik kapasitesi ve tecrübesi ile farklı bir perspektiften ele alınmıştır. Literatürde, genellikle akademik girişimcilikte tekno park veya bilim merkezlerinin rolü araştırılmıştır⁴². Bu çalışma ile yine aynı değişkenin rolü de modele dahil edilmiş ancak, akademik girişimcilikte bireysel ve sosyal faktörlerin rolüne özellikle Türkçe literatür açısından yeni bir model önerisi ile farklı bir perspektiften yaklaşmıştır. Bu alanda özellikle ülkemiz açısından önemli bir boşluk bulunan akademik girişimcilik konusuna farklı perspektiflerden bakarak analizler ve değerlendirmeler yapması çalışmanın önemli üstünlükleri arasındadır. Bulgular, akademik girişimcilik ve bu süreçte rol alan bireysel ve sosyal faktörlere yönelik bilgiler sunması literatüre önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Ülkelerin gelişmesinde önemli rol oynayan akademisyenlerin kendi disiplin alanlarında veya başka alanlarda yeni ve farklı arayışlar içerisine

social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences", *American Journal of Sociology*, 112, 1, 2006, 97-144

Scott Shane ve Sankaran Venkataraman, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, 217-226

Nicos Nicolaou, Scott Shane, Lynn Cherkas ve Tim D. Spector, "Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 2, 2009, 108-117

Scott Shane, *Born Entrepreneurs. In: Born Leaders: How Our Genes Affect Our Work Life*, Oxford University Press, USA, 2010.

Martin Kenney ve Richard W. Goe, "The role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford", *Research Policy*, 33, 5, 2004, 691-707

Vangelis Souitaris, Stefania Zerbinati ve Andreas Al-Laham, "Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources", *Journal of Business Venturing*, 22, 4, 2007, 566-591

Andy Lockett ve Mike Wright, "Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies", *Research Policy*, 34, 7, 2005, 1043-1057

Bart Clarysse ve Johan Bruneel, "Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator", *R&D Management*, 37, 2, 2007, 139-149

- 41 Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, "Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level", *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89
Scott Shane, *Born Entrepreneurs. In: Born Leaders: How Our Genes Affect Our Work Life*, Oxford University Press, USA, 2010.

- 42 Mike Wright, Bart Clarysse, P. Mustar ve A. Lockett, *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edgar Elgar, London, 2007.

Janet Bercovitz ve Maryann Feldman, "Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level", *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89

Jeery G. Thursby ve Marie C. Thursby, "Who is selling the ivory tower? Sources of Growth in university licensing", *Management Science*, 48, 1, 2002, 90-104

girerek yeni ürün/süreç veya hizmetler ortaya koyması ülkelerin inovatif karakteristiklerinin yansıtılması adına da önemli bir rol oynamaktadır. Akademisyenlerin girişimcilik faaliyetleri yönünde desteklenmesi ve bu yönde teşviklerin artırılmasının, hem üniversitelere hem de ülke menfaatlerine önemli kazanımlar sağlayacağı aşikârdır. Bu bağlamda, yaratıcı çözümler üreten ve mevcut sorunların çözülmesi konusunda hevesli olan akademik girişimcilere, devletin politika ve teşviklerle sağladığı destek oldukça değerli olacaktır. Bu yüzden, devletin gözetimi ve denetimi altında, devlet ve özel sektörle işbirliği içinde yürütülecek, topluma güven veren ve hesap verebilir durumda olan akademik girişimcilik faaliyetlerinin, destekleyici ve ivme kazandıran bir bakış açısı ile politika uygulamalarında yer alması gerektiği değerlendirilmektedir.

Teorik olduğu kadar uygulamadaki örneklerle de inşa edilmiş olduğundan, çalışmanın akademik girişimcilik literatüründe özgün bir çalışma olarak yer alacağı düşünülmektedir. Akademik girişimciliğe dair önemli bir uygulama içeren bu çalışmanın genel amacı, üniversite ortamlarında ortaya çıkan ve girişimciliği mümkün kılan ve engelleyen unsurların daha iyi anlaşılmasını sağlamaya yöneliktir. Gelecek araştırmalar açısından hem çerçevenin hem üretilen modelin yararlılığının metodolojik açıdan yeni bulgularla desteklenmesi literatüre farklı kazanımlar sağlayacaktır. Ayrıca, akademik girişimciliğe ilişkin önerilen çerçevenin çeşitli bakımlardan daha ileri düzeyde araştırılabilecek bir dizi kavramsal değişkenleri temsil ettiğini de ifade etmek mümkündür. Bu anlamda diğer araştırmacılara, akademik girişimciliği destekleyen ve engelleyen unsurları ele alan bütün bir dizi araştırma sorusunun farklı fakülte ve üniversite ortamlarında incelenebileceği önerilmektedir.

Sonuç olarak, insan kaynağı ülkeler açısından değer yaratan ve rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir girdidir. Özellikle de bilgiyle donanımlı ve desteklendiğinde özel/kamu birçok alanda yeni ürün/süreç ya da hizmetler geliştirme potansiyeli olan akademisyenlerin bu süreçteki rolü daha dikkatli ele alınmalıdır. Bu nedenle, mevcut çalışmanın teorik ve uygulamalı analizleri kapsamında, özellikle ülkemiz insanının bireysel ve kültürel özellikleri göz önünde bulundurularak, sahip olunan bu kaynağın teşvik edilmesiyle uygulamada önemli boşlukların doldurulması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Bercovitz, J. ve Feldman, M., "Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level", *Organization Science*, 19, 1, 2008, 69-89.
- Birley, S., "Universities, academics, and spinout companies: lessons from imperial", *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1, 1, 2002, 133-153.
- Brazeal, D.V. ve Herbert, T.T., "The genesis of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 1999, 29-45.
- Brennan, M.C. ve McGowan, P., "Academic entrepreneurship: an exploratory case study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 3, 2006, 144-164.
- Clark, B., *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, New York, NY, 1998.
- Clarysse, B. ve Bruneel, J., "Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator", *R&D Management*, 37, 2, 2007, 139-149.
- Clarysse, B., Wright, M., A. Lockett, E. Van de Velde ve A. Vohora, "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions", *Journal of Business Venturing*, 20, 2, 2005, 183-216.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Mustar, P. ve Knockaert, M., "Academic spinoffs, formal technology transfer and capital raising", *Industrial and Corporate Change*, 16, 4, 609-621, 2007
- Cook, S.D.N. ve Brown, J.S., "Bridging epistemologies: the generative dance between organisational knowledge and organisational knowing", *Organisation Science*, 10, 4, 1999, 381-400.
- Cooper, S., *Technical entrepreneurship*, in Carter, S. and Jones-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Pearson, Harlow, 220-241, 2000.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. ve Lane, P.J., "Emerging issues in corporate entrepreneurship", *Journal of Management*, 29, 3, 2003, 351-378.
- Dickson, K., Coles, A. ve Smith, H., *Science in the marketplace: the role of the scientific entrepreneur*, in Daring, W. and Oakey, R. (Eds), *New Technology-based Firms in the 1990s*, Paul Chapman, London, 27-37, 1998.
- Etzkowitz, H., "The European entrepreneurial university: an alternative to the US model", *Industry and Higher Education*, October, 2003, 325-335.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. ve Trow, M., *The New Production of Knowledge*, Sage, London, 1994.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, M. ve Sexton, D.L., "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, 479-491.
- Jones-Evans, D., "A typology of technology-based entrepreneurs: a model based on previous occupational background", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1, 1, 1995, 26-47.

- Kenney, M. ve Goe, R.W., "The role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford", *Research Policy*, 33, 5, 2004, 691-707.
- Kim, J.Y. ve Miner, A.S., "Vicarious learning from the failures and near-failures of others: evidence from the U.S. commercial banking industry", *Academy of Management Journal*, 50, 3, 2007, 687-714.
- Krabel, S. ve Mueller, P., "What drives scientists to start their own company?: an empirical investigation of Max Planck Society scientists", *Research Policy*, 38, 6, 2009, 947-956.
- Lockett, A. ve Wright, M., "Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies", *Research Policy*, 34, 7, 2005, 1043-1057.
- Louw, L., VanEeden, S.M., Bosch, J.K. ve Venter, D.J.L., "Entrepreneurial traits of undergraduate students at selected South African tertiary institutions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9, 1, 2003, 5-26.
- Miles, M.P. ve Covin, J.G., "Exploring the practice of corporate venturing: some common forms and their organisational implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 3, 2002, 21-40.
- Mosey, S. ve Wright, M., "From human capital to social capital: a longitudinal study of technology-based academic entrepreneurs", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 6, 2007, 909-935.
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L. ve Spector, T.D., "Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 2, 2009, 108-117.
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J. ve Spector, T.D., "Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?", *Management Science*, 54, 1, 2008, 167-178
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H., *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995
- Oakey, R.P., *High-technology New Firms: Variable Barriers to Growth*, Paul Chapman, London, 1995.
- Roberts, E.B., *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press, Oxford, 1991.
- Saxenian, A., *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996.
- Segal, N.S., "Universities and technological entrepreneurship in Britain: Some implications of the Cambridge phenomenon", *Technovation*, 4, 3, 1986, 189-204.
- Shane, S. ve Venkataraman, S., "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 1, 2000, 217-226.
- Shane, S., *Born Entrepreneurs. In: Born Leaders: How Our Genes Affect Our Work Life*, Oxford University Press, USA, 2010.
- Sharma, P. ve Chrisman, J.J., "Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, 1999, 11-27.
- Siegel, D., *Technology Entrepreneurship: Institutions and Agents Involving in University Technology Transfer*, Edgar Elgar, London, 2006.

- Souitaris, V., Zerbinati, S. ve Al-Laham, A., "Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources", *Journal of Business Venturing*, 22, 4, 2007, 566-591.
- Spilling, O.R., "The entrepreneurial system", *Journal of Business Research*, 36, 1, 1996, 91-103.
- Storey, D.J. ve Tether, B.S., "Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union", *Research Policy*, 26, 9, 1998, 1037-1057.
- Stuart, T.E. ve Ding, W.W., "When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences", *American Journal of Sociology*, 112, 1, 2006, 97-144.
- Thursby, J.G. ve Thursby, M.C., "Who is selling the ivory tower? Sources of Growth in university licensing", *Management Science*, 48, 1, 2002, 90-104.
- Tidd J., Bessant, J. ve Pavitt, K., *Managing innovation*, Wiley, Chichester, 2005.
- Tidd, J. ve Barnes, S., "Spin-in or spin-out? Corporate venturing in life sciences", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1, 2, 1999, 109-116.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. ve Wright, M., "Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter?", *Small Business Economics*, 30, 2, 2008, 153-173.
- Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P. ve Lockett, A., *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edgar Elgar, London, 2007.
- Zahra, S.A. ve Dess, G.G., "Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate", *Academy of Management Review*, 26, 2001, 8-10.

Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

İlknur MAYA*

Özet

Bu araştırma, kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve yöneticiler tarafından sergilenen kriz yönetimi beceri düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evreni, Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, Aksu ve Devenci (2009) tarafından geliştirilen İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada temel iki sonuç elde edilmiştir: 1) Kamu ilkokullarında çalışan yöneticilerin kriz yönetimi becerileri genelde ve tüm alt boyutlarda "orta düzeyde"dir. 2) İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, Yönetici, Kriz, Kriz Yönetimi, Beceri

Teachers' Views Concerning the Levels of Crisis Management Skills Displayed by the Managers in Public Primary Schools

Abstract

This research aims to determine the levels of crisis management skills displayed by the managers in public primary schools and whether or not the levels of crisis management skills displayed by the managers differ significantly on the basis of gender and seniority of teachers. The population of the research- which was conducted using the quantitative method- was composed of the teachers working in the public primary schools located in the central district of Çanakkale province. The research sample, however, was composed of 404 teachers selected randomly

* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mayailknur@comu.edu.tr

from the population in the 2011-2012 academic year. The data were collected through the Scale of Primary School Principals' Crisis Management Skills, which was developed by Aksu and Devenci (2009). Mainly two results were obtained in the research: 1) The public primary school managers were found to be at "moderate level" in terms of crisis management skills in general and in all sub-dimensions. 2) While there were no significant differences between teachers' views of the levels of crisis management skills displayed by primary school managers in terms of gender, significant differences were found in terms of seniority.

Keywords: Primary School, Manager, Crisis, Crisis Management, Skill

1. GİRİŞ

Açık sistem olan örgütler, oldukça dinamik bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Örgütlerin başarısı ve sürekliliği, büyük ölçüde çevreye duyarlı olmalarına bağlıdır. Bu durum ise, çevredeki riskleri zamanında fark etmeyi ve uygun stratejiler kullanmayı gerektirmektedir. Risk yönetimi, sadece risklerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması anlamına gelmemektedir. Bu süreç, hem tehditleri hem de fırsatları yönetmeyi içermektedir¹.

Günümüzde hızlı değişim ile birlikte, üçüncü bin yılın örgütlerinin daha karmaşık toplumlarda yer alması², sadece belirsizlik ve risk olgusunu değil, kriz olgusunu da daha belirgin ve önemli duruma getirmiştir. Bu durum, yöneticilerin sözü edilen konularda yönetim becerilerini gerekli kılmıştır. Peterson ve Cosner³e göre, yöneticilerin günlük olarak yaptığı iş, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve risklerin yönetimi ile nitelendirilmektedir.

Yönetim, risk taşıyan bir çaba ve girişimdir. Bu süreçte yöneticiler, örgütteki riskleri etkili olarak yönetebilmelidir. Bu şekilde krizler, önlenebilir ya da krizin yol açtığı maliyetler azaltılabilir⁴. Şayet, örgüt ortamında

-
- 1 Maya, İlknur Çalışkan, Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2011), s.11.
 - 2 Erçetin, Şefika Şule, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., 2001), s. 36; Fullan, Michael, Leading in a Culture of Change, (San Francisco: Jossey - Bass Pub., 2001), s.108; Tutkun, Ömer Faruk ve Aksoyalp, Yasemin, 'New Roles and Duties of Principals as Leaders in the 21st Century', içinde (Editör Şefika Şule Erçetin), Discussions About Leadership In Different Fields, (Bloomington: iUniverse, Inc.,USA, 2012), s. 344.
 - 3 Peterson, Kent ve Cosner Shelby, 'Teaching Your Principal: Top Tips for the Professional Development of the School's Chief', Journal of Staff Development, Vol. 26, No. 2, 2005, s. 29.
 - 4 Hittle, Brad ve Leonard, Karen M., 'Decision Making in Advance of a Supply Chain Crisis', Management Decision, Vol. 49, Iss.7, 2011, s. 1190.

var olan riskler belirlenemez ve etkili yönetilemezse krizlerin yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir. Bu nedenle kriz, her örgütün karşılaşabileceği bir durumdur. Yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı tedbirli olması gerekir. Yöneticilerin yönetim becerileri, her şeyin yolunda gittiği zamanlarda çok belirgin değilken bu beceriler gerçekte, risk ve kriz ortamlarında önem kazanmaktadır. Nitekim günümüzde liderlik, “değerleri eyleme, vizyonları gerçekliğe, engelleri yeniliklere, ayrılıkları dayanışmaya ve riskleri ödüllere” dönüştürme merkezi olarak görülmektedir⁵.

Kriz döneminde liderlerin göstermesi gereken liderlik becerileri, örgütün normal koşullar altında yönetiminde olduğundan farklı özellikler gerektireceği açıktır. Whitla⁶’nın belirttiği üzere, örgüt liderleri kriz yönetimi süreçleri olan kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında hem duyarlı olmak hem de yönlendirici liderlik becerilerini göstermek durumundadır. Yöneticilerin, böyle bir rolü en iyi şekilde oynamaları için eğitim almaları yaşamsal önemdedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kriz kavram olarak; “ana yapıların, değerlerin ve normların aniden gelişmeler doğrultusunda ve öngörülemez bir biçimde olumsuz şekilde etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır”⁷. Pearson ve Clair⁸’e göre; kriz, “düşük olasılıklı ancak örgütün varlığını büyük ölçüde tehdit eden, herhangi bir sonucun ne olduğu, nedenleri ve etkileri konusunda belirsizlik içeren ve aynı zamanda hızlı karar verilmesi gereken durum” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda örgütsel kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılan, örgütün ani tepkisini gerektiren, beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu aynı zamanda planlama ve karar verme mekanizmalarını olumsuz olarak etkileyen gerilimli bir durum olarak nitelendirilebilir⁹.

5 Kouzes, James M. ve Posner, Barry Z., *The Leadership Challenge*, (San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007). s. xi.

6 Whitla, Mardie, *Crisis Management and The School Community*. (Camberwell, VIC: ACER Press, 2003), s. 21.

7 Aykaç, Burhan, ‘Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi’, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 2, 2001, s. 125.

8 Pearson, Christine M., ve Clair, Judith A., *Reframing Crisis Management*, *Crisis Management*, (Edt: A. Bain, Vol.11, 1-24), (London: Sage, 2008), s. 2.

9 Demirtaş, Hasan, ‘Kriz Yönetimi’, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl. 6, Sayı. 23, 2000, s. 359.

Krizin sınıflandırması, tanımlanmasında olduğu gibi farklı şekilde yapılmıştır: Lalonde¹⁰, krizleri ortaya çıkışı, sonuçları, örgütün cevap verme kapasitesi ve ilgili risk düzeyleri açısından sınıflandırmıştır. Diğer taraftan Gundel¹¹, kriz oluşmadan önce ve kriz sonrası için kriz oluşma olasılığı ve krizin etki büyüklüğü açısından dördü bir sınıflandırma yapmıştır. Coombs 2006¹² ise, krizleri ortaya çıkma nedeni açısından “örgüt içi etkenler” ve “örgüt dışı etkenler” olarak iki grupta toplamıştır.

Bir örgütte krizin ortaya çıkmasında ve krizin örgüte olan etkisinde çeşitli etkenlerin önemi bulunmaktadır. Krize neden olan bu etkenlerin temelinde ise, değişim, statüko ve istikrar kavramları ön plana çıkmaktadır. Değişim, örgütsel verimliliği etkileyen yapı, süreç ve anlayışlardaki değişkenliği vurgularken; statüko, belirli bir zaman döneminde mevcut ve devam eden yapısal ve eylemsel durumu açıklamaktadır. İstikrar ise, örgütün çevresindeki değişen koşullara uyum sağlama özelliğini ifade etmektedir. Örgütlerin, değişimin hızlı ve sürekli yaşandığı çevresel ortama uyum sağlayarak istikrara ulaşmaları mümkün olabilir¹³.

Etkili kriz yönetimi, krize karşı hazırlıklı olmak ve kriz oluştuğunda onu yönetebilmeyi içermektedir. Aksi halde örgüt yöneticileri, kriz yönetimi becerilerine sahip değilse etkili olabilmeleri mümkün görünmemektedir. Her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşımaktadır. Bu nedenle, kriz yönetimi süreci mevcut ve gelecekteki problemlerin ve risklerin belirlenmesini, uygun yöntem ve tekniklerin seçilmesini ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Bu süreçte, kriz yönetim planına ve kriz senaryolarına başvurmak örgüt açısından yarar sağlamaktadır¹⁵.

Örgüt ortamında etkili bir kriz yönetimi, aynı zamanda kriz sonrasında mümkün olan en kısa sürede normal çalışma ortamına dönmeyi gerektirir. Ne var ki bu iyileşme süreci, etkinliklere yeniden odaklanmayı, enerjinin yenilenmesini ve yeni fikirleri deneme şansı vermesi açısından

10 Lalonde, Carole, 'In Search of Archetypes in Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management. Vol.12, No. 4, 2004, s. 76.

11 Gundel, Stephan, 'Towards a New Typology of Crises', Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 13, No. 3, 2005, s. 112.

12 Smith, Larry ve Riley, Dan, 'School Leadership in Times of Crisis', School Leadership & Management, Vol.32, No.1, 2012, s. 59.

13 Tutar, Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000), s.22.

14 Demirtaş, Hasan, a.g.e., s. 360.

15 Pollard, David and Hotho, Sabine, 'Crises, Scenarios and the Strategic Management Process', Management Decision, Vol.44, Issue.6, 2006, s. 721.

örgütler için temel fırsatlar yaratabilir¹⁶. Nitekim bütünsel bir süreç olarak kriz yönetim süreci kriz sinyallerinin saptanması, krize karşı hazırlık yapılması ve korunma, krizin denetim altına alınması, normal duruma dönüş ve son olarak öğrenme ve değerlendirme dilimlerinden oluşmaktadır¹⁷.

Kriz yönetiminin temelde kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluştuğu belirtilebilir¹⁸: Kriz öncesi dönem, kriz oluşmadan önce belirtilerin yavaş yavaş hissedildiği dönemdir. Bu dönemde, örgütün çevresiyle olan dengeli ilişkisi bozulmuş ve çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermede sıkıntılar olmaya başlamıştır. Kriz dönemi ise, örgütün iç ve dış çevresinden gelen sinyallerin, sorunların ya da risklerin doğru belirlenememesi veya uygun kararların verilip uygulanamaması sonucu örgütlerin yaşadıkları en sıkıntılı dönemdir. Son olarak kriz sonrası dönem, sorunların çözümlendiği ya da çöküş denilen buhranlı yaşantıları içeren bir dönemdir. Bu aşamada, son çarelere başvurularak kriz atlatabilir veya fırsatlar yaratılabilir. Aksi halde uygun çözümler bulunamazsa, örgütün sonu gelebilir¹⁹.

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kriz, beklenmeyen bir anda ortaya çıkarak örgütleri olumsuz etkilemektedir. Kriz, tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de tehdit etmektedir. Okul örgütleri için “kriz”, “aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan ve okuldaki kişilerin önemli bir parçasını olumsuz olarak ve derinden etkileyen bir durum” olarak tanımlanabilir²⁰.

Okullarda yaşanabilecek kriz durumlarına örnek olarak deprem, yangın çıkması, sel basması, intihar olayları, uyuşturucu kullanılması, trafik kazası sonucu öğrencilerin ölümü veya yaralanması, çete olayları, bombalı veya silahlı saldırılar, öğrenci kaçırılması, kamp esnasında suda boğulma, okuldaki etkinliklerde gaz veya besin zehirlenmesi, okul gezisinde öğrencinin kaybolması, okul çevresinde öğrencinin tecavüze uğraması, bilim laboratuvarındaki veya atölyelerdeki patlama, bir öğrencinin okuldaki bir

16 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 64.

17 Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005), s. 394.

18 Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç, ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri’, e- Journal of New World Sciences Academy, Vol.4, No.2, 2009, s. 450.

19 Can, Halil, a.g.e., s. 394-397.

20 Atkinson, Anne J., ‘Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools’, (Basılmamış Doktora Tezi, Virginia Department of Education, 2002), s.3.

etkinlikte yaralanması veya ölmesi, bir öğrencinin diğer bir öğrenciye veya öğretmene şiddet uygulaması ve salgın hastalıklar verilebilir²¹.

Okul yöneticilerinin, kurumu yöneten üst düzeydeki kişiler olması bakımından krizlerden önce krize neden olabilecek problemleri algılamaları önemlidir. Ne var ki Çelikten²², okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, müdürlerin kriz olarak nitelendirilebilecek olan okul bahçe duvarlarının paslı ve kırık dikenli tellerle çevrili olması, kantin görevlilerinin sağlık kurallarına dikkat etmemesi ve öğrenci tuvaletlerinin sağlıksız ve denetimsiz olması gibi problemlerle iç içe olmalarına rağmen, okul yöneticilerinin bunların farkında olmadıklarını gözlemlemiştir.

Türkiye’de okullarda karşılaşılan kriz veya acil durumlara ilişkin, yasal düzenlemelerin az sayıda olduğu görülmektedir. Okullara ilişkin bu düzenlemeler, genel kamu yönetimi ile ilgili düzenlemeler kapsamındadır. Bunlar; “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Emniyet ve Kaza Önleme Talimatı”, “Kamu Binalarının Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik”, “Temizlik Rehberi”, “Bulaşıcı ve Salgın Hastalıklar Çıktığında Alınacak Tedbirlere Uyulmaması Halinde Uygulanacak Ceza Yönetmeliği”, “Uyuşturucu ile Mücadele Konulu Genelge” ve “Sabotaj ve Sabotajın Önlenmesi ile İlgili Düzenlemeler”dir²³.

Okullarda kriz zamanlarına liderlik etme, okul ortamına karşı kişisel ve örgütsel zararı en aza indirgeyen bir yöntemi veya yöntemleri kullanmayı ve ilgili olaylar, duygular ve ortaya çıkan sonuçlarla ilgilenmeyi gerektirmektedir²⁴. Bu nedenle örgütsel temelde kriz yönetimi sürecinin, okullarda en çok krizi yönetecek olan okul yöneticilerini ilgilendirmekte olduğu ve onların bu süreci uygun plan, program veya modeli kullanarak yönetmeleri gerektiği söylenebilir. Nitekim Çelik²⁵, eğitimde acil durum yönetimi için kullanılacak bir model geliştirmeye ve bunun uygulanabilirliğinin sınanmasına yönelik bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştır-

21 Aksoy, Hasan Hüseyin ve Aksoy, Naciye, ‘Okullarda Krize Müdahale Planlaması’, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.36 , Sayı.1-2, 2003, s. 40; Maya, a.g.e., s. 27; Tanrıoğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, ‘Perceptions of High School Teachers Related to Crisis Management in Their Schools’, Eurasian Journal of Educational Research, Issue. 42, Winter, 2011, s. 248.

22 Çelikten, Mustafa. ‘Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl.7, Sayı.27, 2001, s. 297.

23 Çelik, Kazım, Okullarda Acil Durum Yönetimi, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2007), s. 14.

24 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 57.

25 Çelik, Kazım, a.g.e., s. iii.

manın sonucunda, önerilen acil durum modelinin merkez örgütünde ve taşra örgütünde “çok” düzeyinde ve okul örgütünde “tamamen” düzeyinde uygulanabilir olduğunu bulmuştur.

Literatür incelendiğinde Türkiye’de eğitim örgütlerinde, kriz yönetimi konusunda bilimsel çalışmaların son dönemde önem kazandığı ancak bu çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan birinde Ocak²⁶ ortaöğretim okullarında yürüttüğü çalışmada, okulların çoğunda kriz yönetimine ilişkin “kriz yönetim planı” ve “kriz yönetim ekibi”nin olmadığını, krizlerin öncesinde okulun fiziksel alt yapısında herhangi bir hazırlık yapılmadığını, personele kriz durumları ve krize müdahale konularında eğitim verilmediğini ve personel arasında yeterli iletişim sisteminin kurulmadığını bulmuştur. Başka bir bulguya göre, kriz anında yapılacaklara ilişkin okullar arasında ortak bir görüş olmadığı da görülmüştür. Diğer taraftan aynı araştırmadan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, kriz durumunda üst düzey yöneticilerin kendilerine gerekli desteği göstermeyeceğini düşünmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Sayın²⁷ tarafından yapılan araştırmada, ortaöğretim kurumlarında doğal afetler, okul içindeki bireyler, okul dışı çevre, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, maddi / fiziki yetersizlikler ve teknolojik faktörlerin neden olduğu krizler yaşandığı görülmüştür. Diğer taraftan yöneticiler; deprem, yangın, okulda cinsel saldırı / taciz, cinayet, okul binasına yönelik saldırı, şiddet, bulaşıcı hastalıklar, intihar, uyuşturucu kullanımı, zehirlenmeler, ısınma sorunu ve bireylere okul dışından yapılan saldırıların okullarda krize neden olabilecek etkenler olduğunu belirtmişlerdir. İlk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin, okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirildiği çalışmada ise İnandı²⁸, tüm okul yöneticilerinin okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak kabul ettiklerini bulmuştur. Belirtilen kriz durumlarına karşı, yöneticilerin bir kısmı krize hazırlıklı olduklarını, bir kısmı ise böyle bir hazırlık durumlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Ne var ki krize hazırlıklı olduklarını söyleyen okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda, kriz ekibinde görev alan öğretmenlerin profesyonel hiçbir eğitim almamaları ilginç bir bulgudur.

26 Ocak, Yasemin, ‘Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği)’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006), s. 169-172.

27 Sayın, Nükheth, ‘Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)’, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2008), s. ii.

28 İnandı, Yusuf, ‘Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi’, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.10, 2008, s. 36.

Özdemir²⁹, ilköğretim okullarında yöneticilerin kriz döneminde koordine etme yeterliliklerini incelemiştir. Bu çalışmada yöneticilerin, kriz yönetimi sürecinde insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterliliklerine ilişkin, yöneticilerin görüşlerinin ortalaması “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiğini, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının ise tüm maddelerde “çoğu zaman” düzeyinde olduğunu bulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin depremle ilgili kriz yönetimi konusundaki yeterliliklerini inceleyen Adıgüzel³⁰ ise, planlama, örgütlenme, iletişim ve koordinasyon yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının “kararsızım” düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan, okul yöneticilerinin kriz yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları, yönetici algılarına göre daha düşüktür. Başka bir çalışmada Aksu³¹, ilköğretim okullarında öğretmenlerin kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algılarının yüksek olduğunu ve öğretmenlerin, kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu görmüştür.

Yukarıda sözü edilen çalışmalarda görüldüğü üzere, bu çalışmaların çoğunlukla ortaöğretim kademesinde³² yürütüldüğü anlaşılmaktadır. İlköğretim kademesinde yapılan çalışmalardan biri müdürlerin deprem krizini yönetimiyle, diğeri öğretmenlerin okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algılarıyla ilgili ve üçüncüsü ise ilköğretim okullarında müdürlerin kriz yönetimi becerileri konusunda ölçek geliştirmeye yöneliktir. Bu nedenle, ilkokullarda krizlerin yönetimi açısından alanda bir boşluk bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmayla, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerinin ortaya konması ve yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeylerinin, öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece çalışmanın, literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

29 Özdemir, Talip, ‘İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2002), s. xii.

30 Adıgüzel, Selminaz, ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007), s. 72.

31 Aksu, Ali, ‘Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik’, Journal of Yaşar University, Cilt.4, Sayı.15, 2009, s. 2435.

32 Ocak, Yasemin, a.g.e., s. 169; Savcı, Sibel, Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2008), s. ii; Sayın, Nükhet, a.g.e., s.ii; Tanrıoğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, a.g.e., s. 243.

Amaç

Araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu amaçla, şu alt problemlere cevap aranmaktadır:

1. Kamu ilkokullarında, yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

2. Kamu ilkokullarında yöneticilerin, kriz öncesi dönemde sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

3. Kamu ilkokullarında yöneticilerin, kriz döneminde sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

4. Kamu ilkokullarında yöneticilerin, kriz sonrası dönemde sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

5. Kamu ilkokullarında, yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Evren ve Örneklem

Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evreni, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan 1841 öğretmenden oluşmaktadır³³. Örneklemi ise, sözü edilen eğitim-öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen oluşturmaktadır.

Çalışma örneklemindeki öğretmenler, cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde 254'ü (% 62,9) kadın ve 150'si (% 37,1) erkektir. Öğretmenlerin kıdemine bakıldığında ise, 130'u (% 32,2) 1-10 yıl, 150'si (% 37,1) 11-20 yıl ve 124'ü (% 30,7) 21 ve üzeri yıl kıdeme sahiptir.

33 Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2011-2012, (Ankara: MEB Yayınları, 2012), s. 67.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada, Aksu ve Deveci³⁴ tarafından geliştirilen ve 31 maddeden oluşan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” adında beş dereceli likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ilkökul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerini ölçmeye yönelik seçenekler; ‘(1) Hiç Katılmıyorum’ seçeneği 1.00 ile 1.79 puan aralığında; ‘(2) Az Katılıyorum’ seçeneği 1.80 ile 2.59 puan aralığında; ‘(3) Orta Düzeyde Katılıyorum’ seçeneği 2.60 ile 3.39 puan aralığında; ‘(4) Oldukça Katılıyorum’ seçeneği 3.40 ile 4.19 puan aralığında ve ‘(5) Tamamen Katılıyorum’ seçeneği 4.20 ile 5.00 puan aralığında değerlendirilmiştir.

Ölçek; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geneli için alfa güvenirlik katsayısı, .98 iken; alt boyutlarına ilişkin hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı kriz öncesi dönem alt boyutu için .95, kriz dönemi alt boyutu için .95 ve kriz sonrası dönem alt boyutu için .98’dir. Bu çalışmada ise, ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı .97, alt boyutlarına ilişkin hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı ise, kriz öncesi dönem alt boyutu için .94, kriz dönemi alt boyutu için .94 ve kriz sonrası dönem alt boyutu için .97 bulunmuştur. Araştırmanın analizi SPSS programında yapılmış, Ss, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenelerde, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

5. BULGULAR

5.1. İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 1’de, öğretmenlerin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin genel olarak kriz yönetimi beceri düzeyleri ve Tablo 2’de ise, üç alt boyut açısından ilkökul yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri sunulmaktadır.

Tablo 1: İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

	N	\bar{x}	Ss	Anlamı
Kriz Yönetimi Becerileri	404	2.90	1.01	Orta

34 Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç, a.g.e., s. 448.

Tablo 1 öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz yönetimi becerilerinin genel olarak “orta düzeyde” olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Tanrıöğen ve Savcı³⁵ tarafından yürütülen araştırmanın sonucunda, lise öğretmenlerinin okullarında yaşadıkları krizlerin “orta düzeyde”, diğer bir ifadeyle “kısmen” bilimsel olarak yönetilmekte olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 2: Alt Boyutlara Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Kriz Yönetimi Boyutları	N	\bar{x}	Ss	Anlamı
Kriz öncesi dönem	404	3.00	1.06	Orta
Kriz dönemi	404	2.79	1.05	Orta
Kriz sonrası dönem	404	2.93	1.06	Orta

Tablo 2’den öğretmen görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem alt boyutlarının tümünde “orta düzeyde” kriz yönetimi becerisi sergiledikleri görülmektedir. Ne var ki, bu araştırmanın bulgularından farklı olarak Aksu³⁶ çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki krizlerin yönetimini ölçek genelinde ve alt boyutların tümünde “katılıyorum” veya “oldukça düzeyinde” algılamakta olduklarını bulmuştur.

5.2. Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 3’te öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeyleri sunulmaktadır. Tablo 3’ten öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetimi becerilerinin “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

35 Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, a.g.e., s. 254.

36 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2442.

Tablo 3: Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Anket Maddeleri	\bar{x}	Ss
1.Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3.01	1.19
2.Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	2.87	1.14
3.Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	2.95	1.14
4.Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3.09	1.15
5.Krizden neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	3.03	1.16
6.Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3.07	1.21
7.Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	3.04	1.20

Bulgular, aynı zamanda ilkokul yöneticilerinin kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.87 ile 3.09 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre madde 4 ve 6 ilkokul yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 2 ve 3 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir. Okul yöneticilerinin çevrede olan krizleri takip etmeleri ve bunlara duyarlı olmaları, krizin okul sistemine olabilecek önemli etkilerinden kaynaklanabilir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin, kriz ortaya çıkmadan önce kriz senaryoları oluşturmadıkları, sorunları, tehlikeleri ve riskleri önceden belirleyemedikleri, sadece çevrede olan krizleri izledikleri söylenebilir.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin “krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibi olma” ile ilgili olan madde 7’ye öğretmenlerin “orta düzeyde” (3.04) katıldıkları görülmektedir. Ancak Sayın³⁷ araştırmasının bulgularında, ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin “çok düşük” olduğunu bulmuş ve İnandı³⁸ tarafından yapılan çalışma, okullarda kriz ekiplerinin hiçbir profesyonel eğitim almadıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Tanrıöğen ve Savçı³⁹ araştırmasının sonucunda, lise öğretmenlerinin algılarına göre ortaöğretim okullarında çalışanların, kriz yönetimi eğitimine gereksinimleri olduğunu bulmuştur.

37 Sayın, Nükhet, a.g.e., s. iii.

38 İnandı, Yusuf, a.g.e., s. 36.

39 Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savçı, Sibel, a.g.e., s. 255.

5.3. Kriz Dönemi Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 4'te öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz dönemi alt boyutundaki beceri düzeyleri sunulmaktadır. İlgili tablodan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz dönemi alt boyutundaki becerilerinin "orta düzeyde" olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular, ilkokul yöneticilerinin, kriz dönemi alt boyutuna ilişkin yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.64 ile 2.85 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine göre sırasıyla madde 14, madde 13 ve madde 12 ilkokul yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 15 ve madde 9 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Tablo 4: Kriz Dönemi Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Anket Maddeleri	\bar{x}	Ss
8.Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	2.77	1.12
9.Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	2.75	1.11
10.Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	2.82	1.16
11.Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	2.83	1.16
12.Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	2.84	1.16
13.Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	2.84	1.19
14.Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	2.85	1.16
15.Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	2.64	1.17

Tablo 4 okul yöneticilerinin, en çok kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek ve kriz iletişim planı hazırlamak konusunda yetersizlik yaşadıklarını göstermektedir. Ne var ki kriz döneminde yöneticiler, uygun stratejileri de kullanmalıdır. Günümüz okullarında etkili liderlik için, kriz döneminde değişimi ve stratejik yenilikleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek gerekmektedir.

5.4. Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 5'te ilkokul yöneticilerinin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin beceri düzeyleri sunulmaktadır. İlgili tablodan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin becerilerinin “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Anket Maddeleri	\bar{x}	Ss
16.Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.	2.79	1.15
17.Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	2.97	1.17
18.Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	2.93	1.13
19.Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	3.00	1.10
20.Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	2.93	1.15
21.Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	3.05	1.14
22.Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	3.00	1.16
23.Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3.04	1.15
24.Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	2.92	1.15
25.Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	2.90	1.15
26.Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	2.96	1.16
27.Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	2.87	1.19
28.Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	2.87	1.20
29.Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.	2.86	1.19
30.Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	2.91	1.18
31.Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	2.91	1.22

Bulgular, ilkokul yöneticilerinin kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.79 ile 3.05 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre madde 21 ve madde 23 ilkokul yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 16, 29, 27 ve 28 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Yukarıda sözü edilen bulgular, ilkokul yöneticilerinin kriz sonrası durumu değerlendirmeye ve eksiklikleri belirlemeye yönelik beceri düzeylerinin “orta düzeyde” olduğunu açıklamaktadır. Bu araştırmadan farklı olarak Aksu⁴⁰ araştırmasında öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerisini “katılıyorum” düzeyinde algıladıklarını bulmuştur.

5.5.Öğretmenlerin Cinsiyetine ve Kıdemine Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

İlkokul yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeylerinin, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla öncelikle t-testi tekniği uygulanmış ve sonrasında öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi ve Tukey anlamlılık testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, aşağıda Tablo 6’ da ve Tablo 7’ de sunulmaktadır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, onların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum ilkokullarda görevli öğretmenlerin, cinsiyeti ne olursa olsun yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeylerini “orta düzeyde” algıladıklarını göstermektedir.

40 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2444.

Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Kriz Yönetimi Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{x}	t	p
Kriz öncesi dönem	Kadın	254	3.03	.639	.523
	Erkek	150	2.95		
Kriz dönemi	Kadın	254	2.78	.331	.741
	Erkek	150	2.79		
Kriz sonrası dönem	Kadın	254	2.90	.793	.428
	Erkek	150	2.95		
Toplam	Kadın	254	2.90	.367	.714
	Erkek	150	2.89		

*p<0.05

Ne var ki Tablo 7, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin onların kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey anlamlılık testi sonucunda, farklılığın 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Öğretmenlerin Kıdemine Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Kriz Yönetimi Boyutları	Kıdem	N	\bar{x}	F	p	An-lamlı Fark-lılık
Kriz öncesi dönem	1-10 yıl	130	2.95	1.654	.193	-
	11-20 yıl	150	2.93			
	21 ve üzeri yıl	124	3.15			
Kriz dönemi	1-10 yıl	130	2.61	8.131	.000	1-3, 2-3
	11-20 yıl	150	2.70			
	21 ve üzeri yıl	124	3.10			
Kriz sonrası dönem	1-10 yıl	130	2.79	6.148	.002	1-3, 2-3
	11-20 yıl	150	2.82			
	21 ve üzeri yıl	124	3.20			
Toplam	1-10 yıl	130	2.78	5.756	.003	
	11-20 yıl	150	2.79			
	21 ve üzeri yıl	124	3.15			

*p<0.05

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bir okul yöneticisinin kararları ve eylemleri, yüzlerce veya binlerce öğrencinin, ailenin, öğretmenin, okuldaki diğer çalışanların ve toplumdaki kişilerin hayatlarını fazlasıyla etkileyeceğinden dolayı belirsiz ve değişken durumlarda, özellikle kriz gibi sıkıntılı zamanlarda okul yöneticisinin nasıl bir eğitim lideri olduğunu ve kriz durumlarını nasıl yönettiklerini ortaya koymak önemlidir⁴¹. Bu araştırma sonucunda, kamu okullarında çalışan ilkökul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin genel ortalamasının “orta düzeyde” olduğu görülmektedir. Diğer taraftan her bir boyut ayrı ayrı ele alındığında ise kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası

41 Kajs, Lawrence T. ve Mc Collum, Daniel L., ‘Examining Tolerance for Ambiguity in the Domain of Educational Leadership’, Academy of Educational Leadership Journal, Vol.13, No.2, 2009, s. 1.

dönem alt boyutlarının her birinde benzer şekilde, ilkokul yöneticilerinin beceri düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, ilkokul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmada, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeyleri konusunda öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İlgili araştırmalarda, ilköğretim okulu⁴² ve ortaöğretim okulu müdürlerinin⁴³ kriz yönetimi yeterlilikleri konusundaki öğretmen görüşlerinin, onların cinsiyeti ve kıdemi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçların, literatür ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Filiz⁴⁴ çalışmasında yöneticilerin, kriz yönetimine genel yaklaşımının krizler meydana geldikten sonra karşılaşılan sıkıntıları gidermek üzere şekillendirdiklerini, bu konuda yöneticilerin ve personelin bilgi birikiminin krizlerden çıkarılan derslerden geliştirilerek oluşturduklarını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, önce olaylar oluşmakta sonra sorunlar yaşanmakta ve çözülmeye çalışılmaktadır.

Bu araştırmada, ilkokulu yöneticilerinin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerin “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmak” ve “tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamak” olduğu görülmektedir. Ancak literatüre bakıldığında⁴⁵, krize hazırlık eğitiminin başlangıç noktasının senaryolar oluşturmak ve analiz etmek olduğu görülmektedir. Bu şekilde senaryolar, okulda gelecekte tahmin edilmeyen ve önceden düşünülmemiş bir durumla karşılaşıldığında uygun stratejiyi kullanmaya ve kimlerin hangi rol ve sorumlulukları üstleneceğinin anlaşılmasına yardım etmektedir. Senaryoların planlanması, kararsızlık, belirsizlik, türbülans ve karmaşıklık durumlarına dikkat çekmektedir. Yöneticilerin, senaryoları oluşturma sürecinde verileri kullanması ve istatistiklerden yararlanarak karar vermesi sağlıklı adımlar atmasına hizmet edebilir. Böylece verilere dayalı yönetim, krizlerin yönetimine katkı sağlayabilir. Yöneticilerin hesap verilebilirlik rollerindeki artış, aynı zamanda

42 Özdemir, Talip, a.g.e., s. iv.

43 Savcı, a.g.e., s. 68.

44 Filiz, Erdinç, Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, (İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın, 2007), s. 250.

45 Pollard, David and Hotho, Sabine, a.g.e., s. 730; Wilson, Ian, 'From Scenario Thinking to Strategic Action', *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, No. 1, 2000, s. 24-25.

onların ölçme ve değerlendirme gibi istatistiklerden yararlanmasını gerektirmektedir⁴⁶. Kayıtlar, okul yönetimine karşı açılan davaların önlenmesinde veya azaltılmasında katkı sağlayabilir⁴⁷. Bu nedenlerle, günümüzde yöneticilerin tercih etmesi gereken yönetim tarzı, sadece deneyimin ve sezgilerin kullanıldığı bir yönetim anlayışı değil, bunun yerine verilere (kanıta) dayalı yönetim anlayışı olmalıdır⁴⁸.

Diğer taraftan okul ortamında önceden sorunları, tehlikeleri ve riskleri belirlemek, erken uyarı sinyallerini algılamaya ve krizleri önceden önlemeye hizmet edebilir⁴⁹. Aynı zamanda her sorun, krizin habercisi olabilir. Büyük krizlerin, genellikle önemsiz ve küçük gibi görünen sorunlardan oluştuğu dikkate alınır⁵⁰, bu şekilde kriz sinyallerinin önceden algılanması, krizin en az kayıpla atlatılmasına hizmet edebilir⁵¹. Ancak bir örgütün, krizi etkileyen tüm unsurları önceden tahmin etmesi ve erken uyarı sinyallerini algılaması her zaman mümkün olmayabilir. Örgütün dış çevresindeki, hızlı değişim ve dönüşüm esnasında tahmin edilemeyen olaylar da yaşanabilir. Yöneticilerden beklenen, krize karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlamak ve krize karşı uygun yöntem veya yöntemleri uygulayarak en az zararla örgütün bir an önce yeniden denge halini almasını sağlamaktır⁵².

Nitekim Aksu⁵³ çalışmasında, bu araştırmaya benzer şekilde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, kriz öncesi dönem boyutunda “çevrede meydana gelen krizleri takip etmek” maddesine en çok ve “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmak” maddesine en az puan verdiklerini bulmuştur. Ne var ki, etkili bir kriz yönetimi için okula dayalı krizlerden yola çıkarak kriz senaryolarının oluşturulması ve on-line modüller yoluyla

46 Scott, Shelleyann ve Webber, Charles F., Evidence-Based Leadership Development: The 4L Framework', Journal of Educational Administration, Vol. 46, Iss. 6, 2008, s. 772.

47 Farrell, Elizabeth F., 'Colleges' Risk Managers Face a Rising Tide of Litigation', The Chronicle of Higher Education, Vol.48, Iss.12, 2001, s. 29.

48 Balcı, Ali, 'Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi', Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt. 36, Sayı. 162, 2011, s. 199.

49 Maya, İlknur Çalışkan, a.g.e., s. 28; Mitroff, Ian I., Diamond, Micheal A. ve Alpaslan, C. Murat, 'How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises?', Change, Vol. 38, No. 1, 2006, s. 62.

50 Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat, Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000), s. 387.

51 Haşit, Gürkan, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:616, 2000), s. 8-9.

52 Sezgin, Feridun, 'Kriz Yönetimi', Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.8, s. 182.

53 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2443.

la okul çalışanları ile paylaşılması önerilebilir⁵⁴. Başka bir çalışmada Çelikten⁵⁵ müdürlerin, okullarında kriz sinyallerini algılamada yetersiz olduğunu bulması, bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. İnandı⁵⁶ araştırmasında, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin çoğunun okullarında risk analizi yapmadıklarını göstermektedir.

Kriz dönemi alt boyutunda, ilkokul yöneticilerinin en az beceri sergiledikleri konuların “kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek” ve “kriz iletişim planı hazırlamak” ile ilgili olduğu görülmektedir. Ne var ki kriz döneminde yöneticilerin, okul ortamında açık, saydam ve zamanında gerçekleşen iletişim ortamı yaratması, karmaşayı, söylentiye (dedikoduyu) ve yanlış bilgilendirmeyi önleyeceğinden kriz iletişim planının hazırlanması ve uygulanması etkili bir kriz yönetimi için yaşamsal önemde olduğu söylenebilir⁵⁷.

Benzer şekilde Aksu⁵⁸ çalışmasında, ilköğretim okullarında öğretmenlerin kriz dönemi boyutunda “tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek” maddesine en az puan verdiklerini göstermektedir. Sayın⁵⁹ da araştırmasında, ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin “çok düşük” olduğunu, yöneticilerin kendilerinin ve personelinin eğitime ihtiyacı bulunduğunu ve krize karşı kapsamlı plana sahip okul sayısının “çok az” olduğunu bulmuştur. Nitekim Tanrıöğen ve Savcı⁶⁰ lise öğretmenlerinin, en çoktan en aza doğru sırasıyla şu konularda kriz yönetimi eğitimine ihtiyaç duyduklarını saptamıştır: Silahlı ya da silahsız saldırgan, bomba tehdidi, uyuşturucu kullanma, çete saldırıları, okulda rehin alınması, intihar tehditleri, öğrencinin öldürülmesi ya da yaralanması, okul ortamında silah taşıma, öğrencinin okul ortamında tecavüze uğraması ve salgın hastalıklar.

Okullarda kriz döneminin yönetilmesi konusunda araştırma yapan Çelik⁶¹, okulların acil planlarının olması, acil planların sürekli güncellenmesi ve bu konuda eğitim ve tatbikatlar yapılması gerektiğini belirtmekte-

54 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 69.

55 Çelikten, Mustafa, a.g.e., s. 297.

56 İnandı, Yusuf, a.g.e., s. 36.

57 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 68.

58 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2443.

59 Sayın, Nükhet, a.g.e., s. 170.

60 Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, a.g.e., s. 255.

61 Çelik, Kazım, a.g.e., s.15-16.

dir. Aksoy ve Aksoy⁶² ise yürüttüğü çalışmada, okul yöneticilerinin krize müdahale takımı kurmalarını ve yetiştirmelerini, ayrıca krize müdahale planı hazırlama ve uygulama çalışmaları yapmalarını önermişlerdir. Bundan başka kriz döneminde okullarda yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki planlama ve uygulamaları dikkate alan eşgüdümlü bir çalışma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Bu araştırmadan farklı olarak Özdemir⁶³, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kriz yönetimi sürecinde insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterlilikleri konusunda yaptığı araştırmada, yöneticilerin görüşlerinin “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiğini ve öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının tüm maddelerde “çoğu zaman” düzeyinde olduğunu bulmuştur.

İlkokul yöneticilerinin, kriz yönetimi konusundaki becerilerini artırabilmek için hali hazırda yöneticilere yönelik kuramsal ve uygulamalı eğitimler verilmelidir. Bu eğitimlerin, üniversitelerde görevli bu konuda çalışan öğretim elemanları tarafından verilmesi sağlanmalı ve eğitimlerde kriz senaryolarından yararlanılmalıdır. Bu bağlamda, ayrıca üniversitelerin eğitim bilimleri enstitülerine bağlı olarak okul yöneticisi yetiştirmeye hizmet eden eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi programlarının gözden geçirilerek geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Etkili kriz yönetimi, kriz gerçekleşmeden önce planlama hazırlıklarını içermektedir. Okul yöneticilerinin, kriz yönetimi planı yapmaları ve bu planı okulun iç ve dış çevresini dikkate alarak sürekli güncellemeleri gerektiği belirtilebilir. Bu şekilde yönetici, örgüt için önemli olan değerleri analiz etmeli ve uygun stratejileri kullanmalıdır⁶⁴. Diğer taraftan etkili kriz yönetimi becerisi, takım çalışmasını da gerektirmektedir. Bu nedenle okullarda yöneticiler, kriz yönetimi takımı oluşturmalı ve takımın iş birliği içinde çalışmasına özen göstermelidir.

Kriz sonrası olay veya durum değerlendirmeleri, daha sonradan oluşabilecek krizlerin oluşma olasılığını azaltabilmesi açısından yapılması gereken önemli işlerden biri olduğu söylenebilir⁶⁵. Diğer taraftan, okul yöneticilerinin kriz sonrasında, kriz öncesi döneme benzer şekilde, okul-

62 Aksoy, Hasan Hüseyin ve Aksoy, Naciye, a.g.e., s. 47.

63 Özdemir, Talip, a.g.e., s. ii.

64 Garcia, Hellio F., 'Effective Leadership Response to Crisis', Strategy & Leadership, Vol. 34, Iss.1, 2006, s. 9.

65 Scott, Shelleyann ve Webber, Charles F., a.g.e., s.767.

da personele yönelik eğitim hizmetinin sunulması, kriz anında çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması, krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmesi ve yaşanan krizlerin fırsata dönüştürülerek örgüt için yararlı hale getirilmesi konularında yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Günümüzde birçok okul, gücün yukarıdan aşağıya doğru dağıldığı hiyerarşik ilişkilere dayalı bürokratik yapı özelliği sergilemektedir. Bu nedenle okul örgütü genelinde, risklerden kaçınmanın veya görmezden gelmenin yaygınlaşması örgütsel ortamda krizlerin sıklığını ve şiddetini artırarak krizlerin yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu sorunun çözümü için örgüt yöneticilerinin, doğrusal değil de, sistem yaklaşımı ve karmaşıklık bağlamında çok yönlü karar seçeneklerini⁶⁶ dikkate alarak örgütsel etkinlikleri planlaması ve yürütmesi önem kazanmaktadır.

Okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek her krizi yeni iletişim sistemlerinin kurulması, toplumsal itibarın daha çok güçlendirilmesi, çalışan kadronun moralinin yükseltilmesi ve örgütsel öğrenmenin artırılması gibi bazı yönlerden okulun daha da geliştirilmesi için fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Doğan⁶⁷ araştırmasında, örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık boyutuna verilen önem düzeyinin kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önemi düzeyi üzerine anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, örgüt içinde açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin hem hatalardan öğrenme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma boyutlarına verilen önem düzeyleri üzerine anlamlı ve pozitif olarak etki yaptığı sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim örgütleri olan okulların krize yatkın örgütler olmaktan çıkarak krize hazır olabilmeleri veya krizi yönetebilmeleri için okul yöneticilerinin örgüt içi ve dışı çevresiyle etkili iletişim kurabilmesi çok önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin psikoloji bilgisi, risk değerlendirme, tarih bilgisi, medya ile ilişkiler ve farklı kültürleri tanımak gibi yetkinleri iletişim becerisine katkı sağlayabilir⁶⁸. Okul yöneticileri, kriz dönemi boyunca çevresiyle iletişim kanallarını aktif olarak kullanmalıdır. Bu nedenle, medya aracılığıyla toplumla sürekli bütünleşmelidir. Aksi halde, spekülasyonların yayılması söz konusu olabilir ve müdürlerin stresi artabilir. Nitekim Ağaoglu ve di-

66 Hittle, Brad ve Leonard, Karen M., a.g.e., s.1190

67 Doğan Kader, 'Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kadir Has Üniversitesi, 2010), s. 94.

68 Haşit, Gürkan, a.g.e., s. 9.

ğeri⁶⁹ tarafından yapılan araştırmada, başarılı liderlerin en önemli özelliklerinden birinin etkili iletişim becerileri olduğu görülmüştür.

Okullarda kriz durumları, özellikle göreve yeni başlayan deneyimsiz yöneticiler için daha büyük sorun oluşturmaktadır. Nitekim karşılaştırmalı çalışmalar, Türkiye’de göreve yeni başlayan yöneticilerin, kendilerinden beklenen rolleri algılamalarında ve bunların yerine getirilmesinde zorluklar yaşadıklarını göstermektedir⁷⁰. Bu bağlamda kurulacak sosyal ağlar, özellikle göreve yeni başlayan yöneticilerin meslektaşlarından destek almaları açısından kritik bir öneme sahiptir⁷¹. Bunun dışında göreve yeni başlayan yöneticiler için, deneyimli meslektaşlarından stajerlik eğitimi almalarına olanak verecek yasal düzenlemeler yapılmalı ve uygulamaya geçirilmelidir.

Okul yöneticileri, kurumlarını krize karşı korumak ve bu konuda gereken önlemleri önceden almak adına araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi göstermelidir. Bu çerçevede, okullarda hali hazırda var olan “Ar-Ge” veya “Okul Geliştirme” ekipleri daha aktif çalışmalarını yönünde teşvik edilmelidir.

Güçlü ve etkili liderlik, genel olarak okul örgütünü yarın için hazırlamayı gerektirmektedir. Kriz olgusu, örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden⁷² kaynaklanabilir. Bu nedenle yöneticilerin değişim yönetimi, stratejik yönetim, risk yönetimi, zaman yönetimi ve stres yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımları konusunda eğitilmiş olmaları sağlanmalıdır. Aksi halde bir yönetici, bugünün sorunlarını deneyimlerine bağlı olarak çözmeye kalkarsa krizin kaynağı yöneticinin kendisi olabilir ve kurumunu krize sürükleyebilir. Bu bağlamda yöneticiler, değişime ve yeniliklere açık olmalı, öğretmenlerin yanı sıra öğrencilerin, diğer destek personelinin ve ailelerin kriz yönetimi konusunda eğitim almalarını sağlamalıdır. Kriz yönetimi eğitimi, seminer, konferans ve sempozyum şeklinde olabileceği

69 Ağaoğlu, Esmahan, Şimşek, Yücel, Ceylan, Müyesser ve Kesim, Eren, ‘The Characteristics of Successful Turkish Principals: Three Cases’, *Journal of New World Sciences Academy*, Vol.7, No.2, 2012, s. 820.

70 Cowie, Michael, Crawford, Megan ve Turan, Selahattin, ‘Principal Preparation in England, Scotland, and Turkey’, (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 2007, San Francisco: CA).

71 Whitaker, Kathryn S., ‘Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection: An International Perspective’, *Journal of Educational Administration*, Vol.41, Iss.1, 2003, s. 49.

72 Hargreaves, Andy ve Goodson, Ivor, ‘Educational Change Over Time? The Sustainability or Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity’, *Educational Administration Quarterly*, Vol.42, No. 1, 2006, s. 3-41.

gibi kılavuz kitap, broşür, film ve video gibi basılı ve görsel-işitsel teknolojinin birlikte kullanıldığı düzenli ve süreklilik arz eden bir yapıda her fırsatta eğitim ortamlarında yürütülmelidir.

Bu araştırmada, sadece kamu ilkokullarında görev yapmakta olan yöneticilerin kriz yönetimi becerilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Daha sonraki araştırmalarda kamu ve özel eğitim kurumlarında karşılaştırmalı olarak kriz yönetimi uygulamaları ile yönetim yaklaşımları (risk yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık) ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkileri (dönüşümsel liderlik, etik liderlik, stratejik liderlik, dağıtımçı liderlik) belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böylece literatüre katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Selminaz, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007).
- Ağaoğlu, Esmahan, Şimşek, Yücel, Ceylan, Müyesser ve Kesim, Eren, 'The Characteristics of Successful Turkish Principals: Three Cases', Journal of New World Sciences Academy, Vol.7, No.2, 2012, s.812-822.
- Aksoy, Hasan Hüseyin ve Aksoy, Naciye, 'Okullarda Krize Müdahale Planlaması', Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.36, Sayı.1-2, 2003, s.36-49.
- Aksu, Ali, 'Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik', Journal of Yaşar University, Cilt.4, Sayı.15, 2009, s.2435-2450.
- Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri', e-Journal of New World Sciences Academy, Vol.4, No.2, 2009, s. 448-464.
- Atkinson, Anne J., 'Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools', (Basılmamış Doktora Tezi, Virginia Department of Education, 2002).
- Aykaç, Burhan, 'Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi', Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, 2001, s.123-132.
- Balcı, Ali, 'Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi', Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt.36, Sayı.162, 2011, s.196-208.
- Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005).
- Cowie, Michael, Crawford, Megan ve Turan, Selahattin, 'Principal Preparation in England, Scotland, and Turkey', (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 2007, San Francisco: CA).
- Çelik, Kazım, 'Eğitimde Acil Durum Yönetimi Model Önerisi ve Uygulanabilirliği Araştırması', (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004).
- Çelik, Kazım, Okullarda Acil Durum Yönetimi, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2007).
- Çelikten, Mustafa, 'Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl.7, Sayı.27, 2001, s.297-309.
- Demirtaş, Hasan, 'Kriz Yönetimi', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl.6, Sayı.23, 2000, s.353-373.
- Doğan Kader, 'Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kadir Has Üniversitesi, 2010).
- Erçetin, Şefika Şule, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., 2001).
- Farrell, Elizabeth F., 'Colleges' Risk Managers Face a Rising Tide of Litigation', The Chronicle of Higher Education, Vol.48, Iss.12, 2001, s.29-30.
- Filiz, Erdinç, Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, (İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, 2007).
- Fullan, Michael, Leading in a Culture of Change, (San Francisco: Jossey-Bass Pub., 2001).

- Garcia, Hedio F., 'Effective Leadership Response to Crisis', *Strategy & Leadership*, Vol.34, Iss.1, 2006, s. 4-10.
- Gundel, Stephan, 'Towards a New Typology of Crises', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.13, No.3, 2005, s.106-115.
- Hargreaves, Andy ve Goodson, Ivor, 'Educational Change Over Time? The Sustainability or Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity', *Educational Administration Quarterly*, Vol.42, No.1, 2006, s. 3-41.
- Haşit, Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 616, 2000).
- Hittle, Brad ve Leonard, Karen M., 'Decision Making in Advance of a Supply Chain Crisis', *Management Decision*, Vol.49, Iss.7, 2011, s.1182-1193.
- İnanlı, Yusuf, 'Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi', *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:10, 2008, s.36-55.
- Kajs, Lawrence T. ve McCollum, Daniel L., 'Examining Tolerance for Ambiguity in the Domain of Educational Leadership', *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 13, No. 2, 2009, s. 1-16.
- Kouzes, James M. ve Posner, Barry Z., *The Leadership Challenge*, (San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007).
- Lalonde, Carole, 'In Search of Archetypes in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol.12, No.4, 2004, s.76-88.
- Maya, İlknur Çalışkan, *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi*, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2011).
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2011-2012*, (Ankara: MEB Yayınları, 2012).
- Mitroff, Ian I., Diamond, Micheal A. ve Alpaslan, C. Murat, 'How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises?', *Change*, Vol.38, No.1, 2006, s.60-67.
- Ocak, Yasemin, 'Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği)', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006).
- Özdemir, Talip, 'İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2002).
- Pearson, Christine M., ve Clair, Judith A., *Reframing Crisis Management*, *Crisis Management*, (Edt: A. Bain, Vol.11, 1-24), (London: Sage, 2008).
- Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat, *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000).
- Peterson, Kent ve Cosner Shelby, 'Teaching Your Principal: Top Tips for the Professional Development of the School's Chief', *Journal of Staff Development*, Vol.26, No.2, 2005, s.28-32.
- Pollard, David and Hotho, Sabine, 'Crises, Scenarios and the Strategic Management Process', *Management Decision*, Vol.44, Issue.6, 2006, s.721-736.

- Savcı, Sibel, 'Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2008).
- Sayın, Nükhet, 'Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)', (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2008).
- Scott, Shelleyann ve Webber, Charles F., 'Evidence-Based Leadership Development: The 4L Framework', *Journal of Educational Administration*, Vol.46, Iss.6, 2008, s.762-776.
- Sezgin, Feridun, 'Kriz Yönetimi', *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.8, s. 181-195.
- Smith, Larry ve Riley, Dan, 'School Leadership in Times of Crisis', *School Leadership & Management*, Vol.32, No.1, 2012, s.57-71.
- Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, 'Perceptions of High School Teachers Related to Crisis Management in Their Schools', *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue.42, Winter, 2011, s.243-258.
- Tutar, Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000).
- Tutkun, Ömer Faruk ve Aksoyalp, Yasemin, 'New Roles and Duties of Principals as Leaders in the 21st Century', *İçinde* (Editör Şefika Şule Erçetin), *Discussions About Leadership In Different Fields*, (Bloomington: iUniverse, Inc., USA, 2012).
- Whitaker, Kathryn S., 'Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection: An International Perspective', *Journal of Educational Administration*, Vol.41, Iss.1, 2003, s.37-54.
- Whitla, Mardie, *Crisis Management and The School Community*. (Camberwell, VIC: ACER Press, 2003).
- Wilson, Ian, 'From Scenario Thinking to Strategic Action', *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.65, No.1, 2000, s.23-29.

Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması

Melek ÇETİNKAYA* & Sevcan ÇİMENCİ**

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Bu amaçla, örgütsel adalet boyutları dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak beş boyutta incelenmiştir. Çalışma Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 160 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturularak test edilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet algısının prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme

The Effect of Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Role of Organizational Identification: Structural Equation Modelling Study

Abstract

The purpose of this study is to analyse the relationship between organizational justice perception and organizational citizenship behavior of the employee and to determine the mediating role of organizational identification on this relationship. With this purpose, dimensions of organizational justice have been analysed in 3 dimensions as distributive justice, procedural justice and interactional justice. The dimensions of

* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mlcetinkaya@hotmail.com

** Öğr. Grv., Dumlupınar Üniversitesi, Altıntaş MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, sevcancimenci@hotmail.com

organizational citizenship behavior have been analysed in 5 dimensions as altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civil virtue. The study is conducted with 160 employees working fields of a shopping center in Afyonkarahisar. In this research, for analysing the effect of organizational justice perceptions on organizational citizenship behavior and mediating role of organizational identification, structural equation model was created and tested. Consequently, in the relationship between procedural justice and interactional justice dimensions of the organizational justice perception and altruism, courtesy and sportsmanship dimensions of organizational citizenship behavior, full mediating role of organizational identification has revealed.

Keywords: Organizational Justice Perception, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identification

1. GİRİŞ

Yönetim literatürüne bakıldığında, “adalet” kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle alakadar olanların üstünde araştırma gerçekleştirdikleri bir konu olduğu göze çarpmaktadır¹. Örneğin; John Rawls, adaleti, toplumsal kurumların ilk erdemi olarak tanımlamıştır². Son yıllarda örgütsel davranış alanının temel araştırma konularından birisi haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışları olarak tanımlanmaktadır³. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların araştırıldığı çalışmalarda çokça vurgulanan kavram, işgörenlerin adalete ilişkin algılamalarıdır⁴.

Örgütsel adalette örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki temel olarak çalışan ve örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisi ile açıklanmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir⁵ Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: Sosyal mübadele iliksisi ve ekonomik mübadele

- 1 Jason A.Colquitt, Michael J.Wesson, Christopher O.L.H. Porter, Donald E. Conlon, K. Yee Ng., “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, Journal of Applied Psychology, 86(3), 2001, s.425-445; Jerald Greenberg, Robert J. Bies, “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, Journal of Business Ethics, 11(5/6), 1992, s.433-444.
- 2 Serap A. Fırat, “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 58(3), 2003, s.105-144.
- 3 Dennis W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome”. (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).
- 4 Robert H. Moorman, “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?”, Journal of Applied Psychology, 76 (6), 1991, s. 845–855.; Organ, D.W. 1988, a.g.e.
- 5 Peter M. Blau, “Exchange And Power in Social Life”. (New York: Jossey-Bass, 1964).

ilişkisi. Sosyal mübadele iliksisinde, taraflar arasındaki karşılıklı iliksiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar, zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal Mübadele Teorisinde mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir⁶. Dolayısıyla, Sosyal Mübadele Teorisinin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilihsiyi ekonomik mübadeleden ayrılan en önemli özelliktir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir⁷. Ekonomik mübadele teorisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliğidir⁸.

Organ⁹ (1990), çalışanların organizasyona girerken sosyal mübadele teorisini kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olduklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye devam edeceklerdir. Dolayısıyla, Sosyal Mübadele Teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve isten ayrılma davranışları sergilenbilecektir¹⁰. Çalışanlar, örgüt uygulamalarını ve elde edecekleri kazanımları adil olarak değerlendirdiklerinde, örgütün kendilerine değer verdiğini ve saygılı davrandığını düşüneceklerdir. Çalışanda oluşan, bu tutum ya da davranış ön eğilimi, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgütün yararına birtakım olumlu, gönüllü ve işbirlikçi davranışlar yani örgütsel

6 Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 2006, s. 48-75.

7 Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff ve Scott Bradley MacKensie, "Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences". (Sage Publication: Thousands Oaks, 2006).

8 Unnikammu Moideenkutty, "Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship", The Journal of Behavioral and Applied Management, 6(2), 2005, s.88-108.

9 Dennis W. Organ, "The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior", Research In Organizational Behavior, 12(1), 1990, s.43-72.

10 Dennis W. Organ, 1988, a.g.e.

vatandaşlık davranışı sergilemesi ile sonuçlanabilecektir¹¹. Örgütteki adil olmayan uygulamalar çalışanların gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu durum örgütteki faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini engellemekte ve amaçlara ulaşılmasını büyük ölçüde zorlaştırmaktadır¹².

Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, gönüllü olarak örgütlerini destekleyici davranışlara yönelirler¹³. Örgütsel özdeşleşme sonunda ortaya çıkan faydalı durumlar, özdeşleşmenin sağlanması için yapılması gerekenleri önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Örgütsel özdeşleşme araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından, bireyin örgütle istenen bağı olarak kabul edilmiştir¹⁴. Özdeşleşme, örgütteki işgörenleri örgütün fonksiyonlarına göre davranmaya¹⁵ örgütsel davranış türlerini benimsemeye yönlendirir¹⁶, işgörenlerin örgüt amaçlarıyla değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını ve örgütsel amaçları şekillendirmeleri imkanını sağlar¹⁷. Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı konuları, aralarındaki ilişkiler ve örgüt üzerindeki etkileri açısından örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gibi alanların önemle üzerinde durdukları kavramlar arasındadır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaçla Afyonkarahisar ilinde yer alan bir alışveriş merkezinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Alışveriş merkezlerinde çalışan işgörenlerin yüksek iş temposu, yakın müşteri ilişkileri, yoğun çalışma saatleri ve üstleri tarafından yakın takip ediliyor

11 Sait Gürbüz, 2006, a.g.e.

12 Fatma Nur İplik, "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: Adana İli Örneği". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25, 2009, s.107-118.

13 Ömer Faruk Işcan, "Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü". Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), 2006, s.160-177.

14 Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail, "Organizational Images and Membership Commitment", Administrative Science Quarterly, 34, 1994, s. 239-263; Ashforth, B.E. ve Mael F., "Social Identity Theory and the Organizations", Academy of Management Review, 14, 1989, s. 20-39.

15 Philip K. Tompkins ve George Cheney, "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations" Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions. (Der: McPhee, R.D. ve Tompkins, P.K.Beverly Hills, CA:Sage, 1985) s.179-210.

16 Boas Shamir, "Calculations, values and Identities: The Sources of Collectivist Work Motivation", Human Relations, 43, 1990, s.313-332.

17 İpek Kalemci Tüzün ve İrfan Çağlar, "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". Journal of Yasar University, 3 (9), 2008, s.1011-1027.

olmaları alışveriş merkezi çalışanlarının adalet algısının oluşumunda ve bunun sonucunda gönüllü davranışlar sergilemesinde ya da sergilememesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle araştırma için alışveriş merkezi çalışanları seçilmiştir.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili literatür çerçevesinde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme kavramları ve aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. İkinci bölümde ise çalışmanın metodolojisi ile analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Son olarak da sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ARALARINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet kavramı, ortaya çıktığı zamanlarda daha çok psikolojik içerikli bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik açıdan adalet, bireyin vicdani bakış açısı veya kabulündeki objektifliği esas almaktadır. Bu durum daha sonraları Adams'ın Hakkaniyet teorisi ile farklı bir boyut kazanmıştır. Adalet kavramının, söz konusu teoriye göre hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu vurgulanmıştır. Hakkaniyet teorisine göre adalet, üretim sürecinde kullanılan girdi kaynakları ile çıktı değerlerinin herkesin katkısı oranında paylaştırılmasıdır¹⁸. Nitekim adalet kavramı insanlık tarihi süresince ilgilenilen, üzerinde pek çok kuramlar meydana getirilen hem de ahlaksal ve politik manada insanlığın erişeceği ideal durumu anlatan ve tarif edilmesi zor olan kavramların başındadır. Hem felsefe tarihinin mühim kavramlarından hem de zengin bir tarihsel gelişim süreci yaşamıştır¹⁹. Son yıllarda literatürde işyerinde örgütsel adalet rolü ile ilgili konulara ilgi artmıştır²⁰.

Adalet kavramının zaman içerisinde kapsamı sadece sosyal olmaktan çıkıp yönetsel ve örgütsel açıdan da ele alınmaya başlanmıştır. Adalet, bir sistemin dayandığı, temel ilke, değer ve inançların o sistem içerisinde

18 Yavuz Demirel ve E. Dinçer, "Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular", (Ed. Bedük, A., Konya: Atlas Kitabevi, 2011), s.30.

19 Arslan Topakkaya, "Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması". SDÜ Felsefe Bilimler Dergisi, 6, 2008, s.27- 49, s.28.

20 Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". Journal of Management, 16(2), 1990, s.399-432. s.400.

yer alan bireylere negatif ayrımcılık yapmadan uygulanmasıdır. Adalet algılaması bireyden bireye farklılık gösterebilir. Etik ve ahlaki değerler ise insanların davranışlarında ölçü olarak aldıkları standartlardır²¹. Genel olarak bir tutumun, adalete uygunluğunu ve kişilerin dürüstlüğünü anlatmak için “adalet” kavramı kullanılırken; örgütsel ortamlarda, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu anlatmak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaktadır²². Örgütsel adalet örgüt bünyesinde, işgörenlerin üstleriyle, işyerindeki arkadaşlarıyla ve toplumsal bir bütün olarak örgütle olan bağlarını anlatan bir kavramdır²³. Kısaca, örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir²⁴. Örgütsel adalet hem işletmeler hem de çalışanlar için güçlü faydaları yaratma potansiyeline sahiptir²⁵. Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır²⁶.

2.2. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ve Crosby'nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” ile açıklamaya çalışmışlardır. Fakat zaman içinde bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle yeni adalet boyutları ortaya çıkmıştır. Adalet ile ilgilenen teorisyenler, adalet algılamasında çalışanın üç ana noktaya ilgilendiğini ifade etmektedirler. Bu noktalar; sonuçların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. İşte bu üç bileşen örgütsel adalet boyutlarını oluşturmaktadır²⁷

21 Yavuz Demirel ve E. Dinçer, 2011, a.g.e. s.30.

22 Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 2010, s. 69.

23 İrfan Yazıcıoğlu ve Işıl Gökçe Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 2009, s.3-16.

24 Leyla İçerli, 2010, a.g.e., s.69.

25 Russell Cropanzano, David E. Bowen, ve Stephen W. Gilliland, “The Management of Organizational Justice”. The Academy of Management Perspectives, 21(4), 2007, s. 34-48. S.34.

26 Ömer Faruk İçsan, “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60(1), 2005, s.149-171.

27 Selma Söyük, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul ilindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”. (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007), s.8.

Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti, elde edilen ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder²⁸. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli davranışları göstermeleri şartıyla belirli ödüllere ulaşmalarını garanti etmektedir. Dağıtım adaleti, sonuç adillığının algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtım adaletinin çalışanların ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediği ifade edilebilir²⁹. İşgörenler, örgüt içinde gösterdikleri performans sonucu elde ettikleri kazanımlarla, sahip oldukları nitelikleri işyerinde yaşadığı stres ile karşılaştırarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili algıya kapılırlar. Bu algı bireylerin davranışlarını etkilemektedir³⁰. İşgörenler elde ettikleri sonuçları (prim, gelir, sosyal haklar ve terfi gibi) adaletli ya da adaletsiz şeklinde algılayabilir. Dağıtım adaleti boyutunda temel alınan, kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde paya sahip olduğunu algılamasıdır³¹. Kısaca dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların paylaşılmasında işgörenlerin algıladıkları adillik düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır³².

Prosedür Adaleti: Prosedür adaleti; terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans gibi öğelerin değerlendirilmesinde uygulanan yöntemin, işleyişin ve politikaların adil olma düzeyi şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin gösterilen performans sonucu alınan ödüllerin dağıtımının adil olması dağıtım adaleti boyutunun konusu iken aynı performans ödüllerinin tespit edilmesinde uygulanan yöntemin adil olması ise prosedür adaleti boyutunun konusu ile ilişkilidir. Prosedür adaleti örgütsel boyutta geniş bir anlam ifade etmekte iken, dağıtım adaleti ise ücret gibi kişisel düzeydeki çıktılarla alakalıdır³³. Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, daha çok spesifik kazanımların değerlemesiyle ilişkiliyken, prosedür adaleti bir sistemin veya bir kurumun karakteristikleriyle yakından ilişkilidir. Sonuç olarak prosedür adaleti karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır.

28 Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1), 2004, s.181-201.s. 183.

29 Leyla İçerli, 2010, a.g.e., s.79.

30 Mahmut Özdevecioğlu, "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(3), 2004, s.185.

31 Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 21, 2003b, s.78.

32 Füsün Çınar Altıntaş, "Bireysel Değerlerin Örgütsel adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz". İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 2006, s.19-40. S.20.

33 Arzu Kılıçlar, "Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi". İşletme Araştırmaları Dergisi, 3(3), 2011, s.25.

Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaleti; yöneticilerin, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri, çalışanlara karşı saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak ifade edilebilir³⁴. Etkileşim adaleti kazanımların belirlenme ve işlemlerin yürütülme sürecinde yer alan yöneticilerin çalışanlarına ne derece nazik davrandığı, değer verdiği ve saygı gösterdiği ile ilgili adalet boyutudur³⁵. Etkileşim adaleti örgütsel adaletin sosyal yönüdür. Ayrıca örgüt içindeki ilişkilere yapılan yatırımın ve sonucunda meydana gelecek olan çıktılarının üzerinde durur. Kişiler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilere elde edilecek çıktılara vurgu yapar. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkide adaletin sağlanmasında maddi unsurların dışında, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönüne yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda etkileşim adaletinin işleyişinde bilgi paylaşımının önemli olduğu da unutulmamalıdır³⁶. Örgütsel adaletle ilişkili olarak Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıklarında olumsuz bir kazanımın bile adil olarak algılanabileceği saptanmıştır³⁷. Buna göre, çalışanın uygun görmediği davranışa gösterdiği olumsuz tepki kişilerarası adalet ile ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların uygun olmayan bir kazanıma gösterdikleri olumsuz tepkilerin derecesi, uğradıkları zarara ve kararı veren yöneticinin uygunsuz davranışının etkisine göre değişmektedir³⁸.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), Organ³⁹ (1988) tarafından bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extrarole behavior) göstermesi olarak tanımlanmıştır. Greenberg ve Baron (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, “işgörenin örgütte biçimsel yolla belirlenen, yapılması zorunlu olanların ötesine geçmesi ve beklenenden fazlasını yapmalarıdır” şeklinde ifade eder⁴⁰. Örgütsel va-

34 Leyla İçerli, 2010, a.g.e., s.89.

35 Jason A.Colquitt v.d., 2001, a.g.e.

36 Arzu Kılıçlar, 2011, a.g.e., s.25.

37 Karen L. Robinson, “The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables”. (A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 2004).

38 Barry M. Goldman, “The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger”, Journal of Management, 29, 2003, s.705–728.

39 Dennis W. Organ, 1988, a.g.e., s.5.

40 Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi-

tandaşlık davranışı, işletmenin işlevlerini etkin şekilde yerine getirmesine destek olan isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Tanımda isteğe bağlı ifadesiyle anlatılmak istenen davranışın bireyin rol ya da iş tanımında yer alan bir gereklilik olmayışıdır, yani davranışın yerine getirilmemesi durumunda bireyin cezalandırılma ile karşı karşıya kalmayacağını açıklamaktadır. Birey bu davranışını işletmeyle yaptığı psikolojik anlaşma doğrultusunda kişisel bir tercih olarak sergilemektedir⁴¹. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının bir organizasyonun başarısı üzerindeki önemli etkisini kabul etmişlerdir. Bazı araştırmacıların ifade ettiği gibi, formal iş tanımları vasıtasıyla organizasyonlar örgütsel amaçların başarılması için ihtiyaç duyulan bütün davranışları öngöremeyeceğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonlar için önemlidir⁴².

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Organ (1988), ÖVD'nin; Özgecilik (Altruizm), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil erdem (Civic Virtue) ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. ÖVD konusunda yapılan araştırmalarda ölçek olarak daha çok Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutun kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle ÖVD 5 boyutta ele alınmıştır.

Özgecilik: Özgecilik, örgütte işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer işgörelere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder⁴³. Özgecilik, örgüte ilişkin görev veya problemlerde diğer bireylere yardım etmeyi hedefleyen gönüllü davranışların bütünüdür. Örneğin, örgütteki bu bireylerin, iş yükü ağır olan ya da işiyle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarına ya da örgüte yeni katılan bireylere yardımcı olmaları gibi davranışlar göstermeleridir⁴⁴. Kısaca diğergamlık veya özgecilik, diğer

ne Yönelik Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 2003a, s.117-135, s.118.

41 Ceren Giderler Atalay, "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi". (Ankara: Detay Yayıncılık, 2010). s.28.

42 İlhami Yücel ve Yavuz Demirel, "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 2012, s.24.

43 Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkanimler"; G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 2005, s.323.

44 Burç Altınbaş, "Örgütsel Bağlılıkla ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008). s.26.

çalışma arkadaşlarına örgütte ya da işle ilgili konularda yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar şeklinde ifade edilir⁴⁵.

Vicdanlılık: Bu boyut örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir⁴⁶. Örgüt üyelerinin kötü hava şartlarında da işlerine zamanında gelmeye çaba göstermeleri, çay, kahve ve yemek arası sürelerini geçirmemeleri, örgüt içinde düzenlenen toplantılara zamanında ve düzenli olarak katılmaları örnek olarak verilebilir⁴⁷. Diğer bir örnek ise kişinin mesai saatleri bitmesine rağmen bitirmesi gereken iş henüz bitmemiş ise ve işini bitirmek için çalışmaya devam ediyorsa bu davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir. Sonuç olarak vicdanlılık, işgörenlerin kimsenin kendini izlemediğinde, gönülden istemeleri sonucunda gerçekleşen görev yerine zamanında gelme, dinlenme sürelerine uyma ve asgari rol gereklerinden daha fazlasını gerçekleştiren davranışlarını içermektedir⁴⁸.

Nezaket: Nezaket, kişinin herhangi bir sorun çıkmadan örgüt üyelerini uyarmasına yönelik davranışlarını kapsar. Bu kapsamın içinde örgütte alınan kararlar işgörenleri etkileyecek olmasından dolayı işgörenlerin önceden fikirlerini almak ve önemli hususlarda işgörelere bilgi vermek nezaket kavramına örnek verilebilecek davranışlardır⁴⁹. Yani başkalarının işlerini etkileyecek kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi esas alan davranışları kapsar. Bu davranışlar işletme içerisinde sorunların çıkmasını önler ve bunun sonucu olarak bireyler işyerinde istekli şekilde çalışmaya devam ederler⁵⁰. Özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayandıkları için, birbirlerinden ayırt edilmeleri zor olan boyutlardır. En belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilik boyutunda bireylerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra onunla ilgili çözümler bulmak için yardım etmeyi ifade eder fakat nezaket boyutu ise problemin ortaya çıkmasına engel olmak ya da etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılan somut adımlardır⁵¹.

45 İbrahim Sani Mert, "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". Savunma Bilimleri Dergisi, 9(2), 2010, s.117-143. s.121.

46 Dennis W. Organ, 1990, a.g.e.

47 Burç Altınbaş, 2008, a.g.e., s. 26.

48 Jiing Lih Farh, Chen-Bo Zhong, Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China", Organization Science, Mart/Nisan, 15(2), 2004, s.241-253.

49 İbrahim Sani Mert, 2010, a.g.e., s.121.

50 Ceren Giderler Atalay, 2010, a.g.e., s.43.

51 Ceren Giderler Atalay, 2010, a.g.e., s.44.

Centilmenlik-Sportmenlik: Centilmenlik; örgütteki çalışanlar arasında gerginlik oluşturabilecek her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük sorunları büyütme veya şikâyet etmeden sorunların önlenmesini içeren davranışlar olarak ifade edilmektedir⁵². Bu doğrultuda sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışanların bu davranışları sportmenliğe örnek olarak verilebilir⁵³. Centilmenlik, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. İnsan kaynaklarının işletmelerini her durumda ve her yerde savunmaları, yöneticiler olmadan da işletmenin çıkarları için çalışmaları, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamaları ve olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanmaları centilmenlik boyutuna örnek olarak verilebilir⁵⁴.

Sivil Erdem: Sivil erdem, çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili geliştirilen bir kavramdır⁵⁵. Sivil erdem bir bütün olarak örgüte bağlılığı ya da makro seviyede ilgiyi anlatmaktadır. Sivil erdem kişinin, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumluluk alacak şekilde katılımını ifade eder. Örgütün gelişimine destek verme ya da sivil erdem, örgütü etkisi altına alan olaylara karşı kişilerin kendisini eğiterek, kararlara sorumlu bir şekilde katılması olarak açıklanabilir⁵⁶.

2.5. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel davranış alanında, örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk çalışma 1943 yılında Edward Tolman'ın çalışmasıdır. Tolman çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi, örgütün geleceği bireyin geleceği, örgütün amacı bireyin amacı, örgütün başarısı bireyin başarısı olarak açıklamaktadır⁵⁷. Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya atılmış bir kavramdır. Sosyal özdeşleşme ise bir gruba ait olma algısıdır. Ay-

52 Mehmet Yeşiltaş ve Yasin Keleş, "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2), 2009, s.22.

53 Dennis W. Organ, 1990, a.g.e.

54 Ceren Giderler Atalay, 2010, a.g.e., s.44.

55 Sevinç Köse, Burak Kartal, ve Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 2003, s.5.

56 Burç Altınbaş, 2008, a.g.e., s.28.

57 Ceren Gözde Köse, "Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009), s. 2.

rıca örgütsel özdeşleşmeyi bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının artan bir şekilde bütünleşmesi olarak ifade etmişlerdir⁵⁸. Miller v.d. ise örgütsel özdeşleşmeyi örgütle dayanışma duyguları içinde olmak, örgüte tutum ve davranışa yönelik destekte bulunmak olarak dile getirmişlerdir⁵⁹.

Özdeşleşme, örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimlik özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesi olarak da ifade edilebilir. Bu nedenle kimlik ve özdeşleşmenin birbiriyle ilişkili ancak birbirinden ayrı kavramlar olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel kimlik, üyenin örgütle özdeşleşmesinde kaynak olduğu için, özdeşleşme kavramı kimlik kavramı ile birlikte tartışılmalıdır. Örgüt, takım ya da çalışma grubu, kişilerin kendilerini birey olarak özdeşleştirdikleri sosyal kategorilerdir. Kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri arttıkça, örgütsel perspektiften hareket etme ve düşünme düzeyleri de artar⁶⁰. Belirsiz çevre ortamında faaliyet gösteren ve yoğun rekabete karşı başarılı olmak isteyen işletmeler açısından çalışanların çabası belirleyici bir konumdur⁶¹. Özdeşleşme kavramı bireysel ve örgütsel düzeyde değişim ilişkisini anlamak için yararlı bir mercektir sağlar. Örgütüyle özdeşleşen işgörenler, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde bulduklarında kendilerini örgütün temsilcisi şeklinde görme eğiliminde olurlar ve örgütün menfaatini önde tutarlar bunun aksini düşünenlerden de kendilerini uzak tutarlar⁶². Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri ve örgütün üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır fark edilmektedir. Günümüzde örgütsel özdeşleşme kavramı canlanmış ve örgütleri çalışanlarının özdeşleşmelerini etkilemek için harekete geçirmiştir⁶³. Örgüte sağladığı faydalara bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini, motivasyon, performans, örgüte sadakat, işbirliği davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme, örgüt kimliği ve değerleri ile uyumlu davranışları artıracığı için, örgütlerin üyelerinin davranışlarını yönetme ve eşgüdüm sağlamalarının önemli yollarından biri olarak görülmektedir⁶⁴. Örgütü ile güçlü bir

58 Blake E. Ashforth ve Fred Mael, 1989, a.g.e., s.21.

59 Vernon D. Miller, Mike Allen, Mary K. Casey, John R. Johnson, "Reconsidering the organizational identification questionnaire". Management Communication Quarterly, 13, 2000, s.626-658.

60 Jane E. Dutton v.d., 1994, a.g.e.

61 Hakan Dilek ve Necdet Bilgin, "Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama". 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı, İzmir, 2012, s.183.

62 Vernon D. Miller v.d., 2000, a.g.e.

63 Hediye Çırakoğlu, "Örgütsel Özdeşleşme ve İş doyumunu İlişkisi". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010), s.11.

64 Boas Shamir, Ronit Kark, "A Single-Item Graphic Scale For The Measurement of Organizational Identification", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 2004. s. 115- 123.

biçimde özdeşleşen üyeler, örgüt amaçlarını kendi kişisel amaçları olarak kabul etmeye, üst düzey hedeflere katılmaya ve sadık ve itaatkâr olmaya daha fazla istekli olmaktadır⁶⁵.

2.6. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Aralarındaki İlişkiler

Örgütsel adalet kavramı temelde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak tanımlanmaktadır. Dağıtım adaleti, insan kaynağının aldığı gelirdeki adaleti tanımlarken; prosedür adaleti ise bu gelirleri saptamada kullanılan adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedür adaleti, liderin performans değerlendirmelerinde ve insan kaynağının lidere karşı olan güveninin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının liderlerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünmeleri, onların belirlenen iş tanımlarından çıkararak fazladan rol sergilemelerine, liderlerine güvenmelerine ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olmaktadır⁶⁶. Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların dağıtım ve prosedür adaletine ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ileri sürülmüş; çalışanların kazanımlarını ya da kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün yararına yönelik davranışlar sergileme yoluyla karşılık verecekleri belirtilmiştir⁶⁷. Örgütsel vatandaşlık davranışları büyük oranda adalet algılamalarına dayanmaktadır. Buna göre, örgüt içindeki insanlar sosyal bir değişim ilişkisi beklentisi içerisindedir ve bu beklentiler adaletsizliğin ortaya çıkması ile sosyal yerine ekonomik değişim iliksilerine dönüşmektedir⁶⁸.

Ayrıca, çalışanın örgütle olan iliksilerini yalnızca ekonomik değişimlerle tanımlaması durumunda, dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin çok az olacağını, çünkü ekonomik değişimdeki karşılıklılığın resmi rol davranışları ile sınırlı olduğunu belirtmiştir. Örgütle ilişkilerini sosyal değişimler olarak tanımlayan ve örgütle

65 Esmâ Tümer, "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010).

66 Ceren Giderler Atalay, 2010, a.g.e., s.35.

67 Brian P. Niehoff, ve Robert H. Moorman, "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.533.

68 Dennis W. Organ, 1990, a.g.e.

olumlu ilişkilere sahip çalışanlar açısından ise; karşılıklılık, belirli bir anlaşmanın ötesinde fazladan rol davranışlarını gerektirmektedir⁶⁹.

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi aynı zamanda örgütü nasıl algıladığı ile de ilişkilidir. Eğer çalışan kendisiyle örgütü özdeşleştirebiliyorsa, başka bir deyişle kendini örgüt üyeliği ile tanımlıyorsa, örgütün diğer üyeleri bireyin benlik tanımında önemli rol oynayacak ve birey için vatandaşlık davranışları yoluyla diğer üyelere yardım etmek kendine yardım etmek anlamına gelecektir⁷⁰. Bu durumda birey gerek örgüt çıkarları doğrultusunda gerekse çalışma arkadaşlarına yardım etmek için gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmeye hazır olacaktır. Aksi takdirde, gönüllü olarak çaba sarf etmek bir yana, zorunlu olarak yerine getirmesi gerekli davranışları bile gerektiği gibi yerine getirmeyebilecektir. Örgüt ile özdeşleşme, kişide örgüt içi- örgüt dışı ayrımının oluşmasına, bireyin özdeşleştiği grubun üyelerinin tarafını tutmasına ve grup üyeleri arasında bağlılığa yol açar. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bir tür grubun tarafını tutma davranışı olarak görülebilir. Bu bağlılık bireyi diğer örgüt üyelerini destekleyici davranışlara yöneltir. Örgütle güçlü bir biçimde özdeşleşen kişiler örgüt yararına davranışların aynı zamanda kendi yararlarına da olduğunu, başka bir deyişle, davranışları ile örgüt kimliğini geliştirmenin kendi öz kavramlarını da geliştireceğinin farkındadırlar⁷¹. Ayrıca, biçimsel rol performansı bireyin doğrudan kontrolü dışında pek çok etmen tarafından belirlendiği için örgütsel özdeşleşmenin performans üzerindeki olumlu etkisi, fazladan rol ya da vatandaşlık davranışı olarak kendisini gösterecektir⁷².

Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi olarak görmüşlerdir. Çünkü adalet algısı bireylerin düşünme biçimlerini, duygularını ve yaptıkları etkinlikleri şekillendirir⁷³. Örneğin adaletin sağlanmasına yönelik işlemler ve adalet dağıtımı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur⁷⁴. Diğer taraf-

69 Brian P. Niehoff, ve Robert H. Moonman, 1993. a.g.e. s.534.

70 Rolf Van Dick, Michael W. Grojean, Oliver Christ, Jan Wieseke, "Identity And The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior", British Journal of Management, Vol. 17, 2006, s. 283-301.

71 Janet M. Dukerich, Brian R. Golden, Stephen M. Shortell, "Beauty is in The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image On The Cooperative Behaviors of Physicians", Administrative Science Quarterly, 47, 2002, s. 507-533.

72 Esmâ Tümer, 2010, a.g.e., s.84.

73 Tom R. Tyler, "Social justice : Outcome and procedure", International Journal of Psychology, 35, 2000, s. 117-125.

74 Maria-Elena Olkkonen, Jukka Lipponen, "Relationships between organizational justice, identification with organizational and work unit and group-related outcomes". Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 100 (2), 2006, s.202-215.

tan Kreiner ve Asforth (2004), yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel özdeşleşmenin işgörenin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir⁷⁵. Olkkonen ve Lipponen (2006), 270 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel özdeşleme arasında önemli bir bağ ve pozitif anlamlı ilişki olduğunu ve dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemiştir⁷⁶. Rousseau (1998) yaptığı çalışmada, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak; özdeşleşmenin bireyin organizasyonla ilişkili kendisinin bilisi (algısı) iken vatandaşlığın bir davranış olduğunu ve buna ek olarak da özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini ve bunun yanında ekstra rol davranışının anlamını değiştirebileceğini belirtmiştir⁷⁷.

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili teorik bilgi birikimi, çalışanların neden gönüllü olarak örgüt yararına fazladan çaba sarf ettiklerini anlamak için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Örgüt yararına fazladan çaba harcamamanın ceza gerektirmediği veya bu çabanın ödüllendirilmediği durumlarda, çalışanların örgütü destekleyecek biçimde davranma kararları, onların örgütle ilgili tutumlarına ve algılamalarına dayanır. Bu tutum ve algılamalar aynı zamanda örgütle özdeşleşmenin temellerini oluşturur. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olması beklenmektedir⁷⁸. İşgörenlerin örgüt içindeki çalışma koşullarını belirleyen kaideler ve bu kaideleri yürüten bireylerin adil davranıp davranmadıklarına ilişkin algıları, işgörenin sergiledikleri davranışları büyük ölçüde etkilemektedir. Kişiler, çalışma ortamında adaletsizlik algısına sahip olduklarında üretim hızını, kalitesini düşürmek yerine gönüllüğe dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta veya göstermeme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca kişiler adaletsizliği algıladıklarında biçimsel iş tanımında olan görevleri yerine getirmediğinde ödülleri alamayacağını bildiği için gönüllülük davranışından vazgeçmektedir⁷⁹. Dolayısıyla bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşmenin sağlanması aracılığıyla daha etkili olabileceği söylenebilir.

75 Glen E. Kreiner, Blake E. Ashforth, "Evidence toward an expanded model of organizational identification". Journal of Organizational Behaviour, 25, 2004, s. 1-27.

76 Hüseyin Solmaz, "Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2010), s.23.

77 Ceren Gözde Köse, 2009, a.g.e., s.31.

78 Canan Nur Karabey ve Ömer Faruk İçsan, "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama". Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 2005, s.72-73.

79 Çiğdem Oğuz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama".(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2009), s.73.

Adaletin eşit dağıtıldığıının algılanması, kararların adil olarak alınması ve uygulanması, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçmesi, örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması, diğer üyelerle çatışmadan kaçınması ve örgütsel yaşama gönüllü katılım sorumluluğunun olması anlamında gönüllü davranışlarını pekiştirir. Çalışanların adil bir örgütte çalıştığını hissetmesi, bireyin kendi ile örgüt arasında bağ kurmasına ve bunun sonucunda da örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemesine etki edecektir. Kısaca bireyin örgütteki işleyişin, kaynakların dağıtımının ve yöneticinin davranışlarının adilane olması bireyle örgütü bütünleştirip örgütte kendiliğinden fazla mesai ile çalışan, arkadaşlarına yardım eden örgütte oluşabilecek bütün olumsuzluğu yok edebilecek ve daha çok istekle çalışan birey davranışları gözlemlenecektir. Örgütle özdeşleşme açısından; terfi, kariyer geliştirme, performans ve ödüllendirme gibi işlemlerin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması ve kibar, dürüst şekilde işgörene söylenmesi, örgütle özdeşleşme oluşumunda önemli rol oynayacaktır. Özdeşleşme algısı yüksek olan kişilerin örgütlerine karşı kişisel duyguları da güçlüdür ve bu sayede örgütün hayatta kalmasının kendisinin de hayatta kalması anlamına geldiğini düşünürler. Böylece işgören sadece kendi çıkarlarına odaklanmak yerine tüm örgütün yararına olacak görevlere odaklanır⁸⁰. Bu noktadan hareketle örgütsel özdeşleşme, işgören ile örgüt arasındaki psikolojik bağın oluşumunda önemi vurgulanan oldukça güçlü bir kavramdır. Bu araştırmadaki ana düşünce; örgütsel özdeşleşmenin güçlü yapısının, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstereceğidir. Bu düşünceden hareketle aşağıda yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.

2.7. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde dört tür değişken dikkate alınmıştır. Bağımlı değişken olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve 5 adet alt boyutu, bağımsız değişken olarak Örgütsel Adalet Algısı ve 3 adet alt boyutu, aracı değişken olarak ise Örgütsel Özdeşleşme ele alınmıştır. Bu bağlamda katılımcıların örgütsel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiler ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü Şekil 1'de yer alan model üzerinden araştırılacaktır.

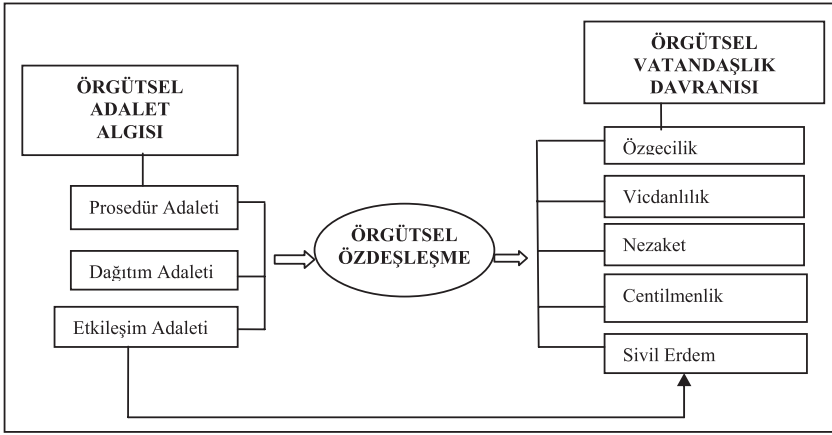
Geliştirilen araştırma modeli kapsamında aşağıdaki temel iki araştırma sorusuna cevap aranacaktır:

80 Emrah Tokgöz, ve Oya Aytemiz Seymen, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 10(39), 2013, s.61-76, s.65.

- Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?

- Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olup olmadığını incelemektir. Sayıları hızla artan alışveriş merkezleri bireyler açısından yeni istihdam kaynağı olma fonksiyonu taşımakta ve aynı zamanda alışveriş merkezinde çalışanların örgütte kalma sürelerinin azalması da dikkat çekmektedir. Alışveriş merkezlerinde çalışan işgörenlerin birçok müşteri ile yakın ilişkiler içinde bulunma zorunlulukları, iş temposunun yüksek olması, çalışma saatlerinin yoğun olması, yakın gözlem yoluyla yöneticilerin işgörenleri daha sıkı takip edebilmeleri ve örgütün işgörenlerden daha yüksek performans görme arzusu, alışveriş merkezi çalışanlarının adalet algısının oluşumunda ve bunun sonucunda gönüllü davranışlar sergilemesinde ya da sergilememesinde etkili olmaktadır. Sözü geçen sebeplerden dolayı alışveriş merkezlerinde örgütle özdeşleşen işgörenlerin örgüt yararına gönüllü ve ekstra rol davranışları göstermesindeki artışın daha kolay gözlemlenebilir olması, ayrıca çalışmanın uy-

gülayıcılar da katkı sağlayabileceği düşüncesiyle araştırma evreni olarak alışveriş merkezi seçilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda, işgörenlerin davranışlarının belirleyicisi olan adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştıran çok sayıda çalışma olmasıyla birlikte, gönüllü davranışlarının temelinde yatan kavramın örgütsel özdeşleşme ile beraber ele alınmasının farklı bir bakış açısı sunması ve araştırmada ulaşılabilecek sonuçların konuya bu alanda ışık tutması umulmaktadır. Ayrıca Türkiye’de örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi aynı anda ölçen başka bir çalışmaya rastlanmamış, moderatör roller üzerinde kısmen durulduğu ancak özellikle aracılık rolünün araştırılmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığını araştıran ilk çalışma olması da araştırmayı önemli kılmaktadır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Afyonkarahisar’da bir alışveriş merkezinde farklı alanlarda hizmet veren işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır⁸¹. 2010 yılında hizmete açılan alışveriş merkezi teknoloji, yapı market, süper market ve tekstil markalarının yanı sıra restoranlarıyla birçok önemli markayı bünyesinde bulundurmaktadır. Alışveriş merkezinde yaklaşık olarak bin kişinin üzerinde çalışan mevcuttur. Ancak anket çalışması sadece mağazalarda çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Süper marketler de dahil olmak üzere açılan mağazalarda yaklaşık beş yüz kişinin üzerinde işgören çalışmaktadır.

Araştırmanın örneklemi ise evren üzerinden tesadüfi yöntem ile seçilen 185 çalışandan oluşmaktadır. Anket formları 185 çalışana ulaştırılmış olup 25 tanesi değerlendirme dışı tutulmuş, toplam 160 anket analize dahil edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır.

81 Araştırma verileri ikinci yazarın Yüksek Lisans tezinden alınmıştır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Anket formunun ikinci bölümünde Moorman (1991)⁸² tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993)⁸³ tarafından geçerlik çalışması yapılan Örgütsel Adalet Algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 sorudan oluşmakta olup 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin 3 alt boyutu mevcuttur: 1-6. sorular prosedür adaletini, 7-11. sorular dağıtım adaletini ve 12-20. sorular etkileşim adaletini ifade etmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Anket formunun üçüncü bölümünde, Mael ve Ashforth (1992)⁸⁴ tarafından geliştirilen ve çok sayıda araştırmada kullanılan Örgütsel Özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Anket formunun dördüncü bölümünde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için literatürdeki örgütsel vatandaşlık davranışı anketinin Türkçeye uyarlanmasına yönelik bir çalışma olan Harun Şeşen ve Nevzat Basım'ın⁸⁵ 2006 yılındaki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması makaleleri kullanılmıştır. 25 sorudan oluşan ölçekte 5'li likert kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 1-5. sorular özgecilik, 6-10. sorular vicdanlılık, 11-15. sorular nezaketlilik, 16-20.sorular centilmenlik, 21-25. sorular sivil erdem alt boyutlarına ilişkin sorulardır.

3.4. Araştırma Örneklerinin Özellikleri

Örneklerin %41,2'si kadın çalışanlardan, %58,8'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklerin %78,1'inin 18-28 yaş aralığında, %18,8'inin 29-39 yaş aralığında, %3,1'inin ise 40-50 yaş aralığındaki çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Örneklerin %34,4'ü evli çalışanlardan, %65,6'sı bekar çalışanlardan oluşmuştur. Örnekleri oluşturan çalışanların %5,0'ı ilkokul, %39,4'ü lise, %27,5'i önlisans, %27,5'i lisans ve %0,6'sı lisansüstü mezunu olan çalışanlardan oluşmaktadır.

82 Robert H. Moorman, 1991, a.g.e.

83 Brian P. Niehoff, ve Robert H. Moorman, 1993, a.g.e.

84 Fred Mael ve Blake E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", Journal of Organizational Behavior, 13, 1992, s.103-123.

85 Harun Şeşen, ve H.Nejat Basım, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş tatmininin Aracılık Rolü". ODTÜ Geliştirme Dergisi, 37(8), 2010, s.171-193.

Örneklemin %21,2'si 1 yıldan az, %40,0'ı 1-5 yıl arası, %20,6'sı 6-10 yıl arası, %18,1'i ise 11 yıl ve daha fazla mesleki kıdem yılına sahip olan çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmelerindeki kıdem yılı açısından ele alındığında ise örneklemin %56,2'si 1 yıldan az, %42,5'i 1-5 yıl arası, %1,2'si ise 11 yıl ve daha fazla aynı işletmede çalışan katılımcılardan oluşmuştur. Katılımcıların %66,2'sinin tekstil-giyim, %3,1'inin züccaciye, %6,9'unun ayakkabı, %3,1'inin kozmetik, %18,1'inin gıda ve %2,5'inin takı-mücevherat alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalıştığı gözlenmiştir. Örnekleimde tekstil-giyim alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların oransal dağılımının diğer faaliyet alanlarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı çalışmalarda Türkçeye çeviri ve uyarlamaları bulunmaktadır. Bu çalışmalarda ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmış olmakla birlikte bu çalışma kapsamında kullanılan tüm ölçekler için öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmasına, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliklerinin ele alınmasına karar verilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarda SPSS 18 programı kullanılmıştır.

4.1. Geçerlilik Çalışması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için Faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, sosyal bilimlerde sıklıkla ölçek geliştirmede, ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla kullanılır⁸⁶. Faktör analizi ile elde edilen geçerlik bulguları aşağıda Tablo 1'de yer almaktadır. KMO istatistiği faktör analizinin uygun olup olmadığına karar vermede yaygın olarak kullanılmaktadır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilebilmesi için KMO değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir⁸⁷.

86 Şener Büyüköztürk, "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı", (Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002), s.120.

87 Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", (Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Adapazarı, 2010), s.270.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Temel Bileşenler Geçerlilik (Faktör Analizi) Sonuçları

Ölçekler	KMO	Bartlett	1.Faktör Tarafından Açıklanan Varyans Oranı
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI			
Prosedür adaleti (6 değişken)	0,851	306,099*	52,297
Prosedür adaleti (5 değişken)	0,850	300,778*	61,980
Dağıtım Adaleti	0,750	285,209*	56,957
Etkileşim Adaleti	0,861	908,397*	73,118
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	0,678	201,837*	62,517
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI			
Özgecilik	0,745	181,280*	50,485
Vicdanlılık	0,697	100,760*	59,340
Nezaket	0,782	164,693*	49,830
Centilmenlik	0,683	116,810*	42,451
Sivil Erdem	0,831	238,374*	56,557

*: p< 0.01

Tablo 1’de görüldüğü gibi KMO değerleri>0,50 ve Bartlett testleri anlamlı (p<,000) olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda, birden fazla faktörde yüksek yük değeri veren, faktör yükü 0,30’dan küçük olan ve faktörlerin madde bazında açıkladıkları ortak varyans miktarı (communalities) 0,10’un altında olan sadece 1 adet değişken dışında hepsinin gerekli koşulları sağladığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin Prosedür adaleti boyutunda yer alan ve gerekli koşulları sağlamayan bir değişken (İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır) ölçekten çıkarılmıştır. Ankette yer alan diğer değişkenler değerlendirilmeye alınmış ve analiz, özdeğeri 1’den büyük olan faktörler üzerinde yapılmıştır. Açıklanan varyans oranına ilişkin olarak analize dahil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3’ü kadar miktarının ilk olarak kapsadığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir⁸⁸. Tablo 1’de yer alan ölçeklerin açıklanan varyans değerlerinin

0.30'un üzerinde oldukları ve tek faktör altında toplandıkları görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik Çalışması

Araştırmanın amacına ulaşmak için anket formlarında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanabilir⁸⁹: $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Tablo 2'de araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0,25 değerinden büyük olması beklenir⁹⁰.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	Sorular Arası Korelasyonlar (Ortalama)	Soru Bütün Korelasyonları (Min-Max)	Cronbach's α
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI			
Prosedür adaleti (6 değişken)	0,392	0,161-0,678	0,771
Prosedür adaleti (5 değişken)	0,524	0,614-0,716	0,841
Dağıtım Adaleti	0,452	0,475-0,668	0,796
Etkileşim Adaleti	0,494	0,511-0,784	0,895
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	0,288	0,373-0,526	0,697
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI			
Özgencilik	0,380	0,452-0,597	0,738
Vicdanlılık	0,285	0,263-0,572	0,639
Nezaket	0,367	0,373-0,620	0,736
Centilmenlik	0,264	0,289-0,535	0,645
Sivil Erdem	0,451	0,464-0,676	0,803

89 Şeref Kalaycı, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", (Asil Yayın Dağıtım 5. Baskı, Ankara, 2010), s.405.

90 Şeref Kalaycı, 2010, a.g.e.; s.412.

Tablo 2’de yer alan sonuçlara göre Örgütsel adalet ölçeğinin prosedür adaleti boyutunda yer alan bir değişken (İşyerimde işle ilgili kararlar taraf-sız olarak alınır) 0,25’in altında değer almış ve ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerin boyutlarına yönelik yapılan güvenilirlik hesapla-malarından sonra ölçeklerin genel güvenilirlik değerleri şöyledir: Örgüt-sel Adalet ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,90, Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,697 ve Örgütsel Vatandaşlık Dav-ranışı ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,90 olarak hesaplanmıştır. Yani Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçekleri yüksek derecede güvenilir ve Örgütsel Özdeşleşme ölçeği ise oldukça güvenilirdir. Ölçeklere uygulanan geçerlik ve güvenilirlik analizi sonucunda örgüt-sel adalet ölçeğinin prosedür adaleti boyutundan bir değişken çıkarılarak beş değişkenli olarak analizlerde kullanılmış, diğer ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 3’te ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri yer almaktadır. Korelasyon analizi sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin Özgecilik boyutu ile Örgütsel Adalet Algısı ölçeğinin Dağıtım Adaleti boyutu arasındaki anlamsız ilişkinin dışında kalan değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında kuvvetli ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin de kuvvetli ve anlamlı olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları araştırmanın sorun-salında ortaya koyulan düşünceleri destekler niteliktedir. Geliştirilen mode-lin yapısal geçerliliğini test edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli test edilmiştir.

5.2. Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sosyal bilimlerdeki teorilerin birçoğu doğrudan gözlenip ölçülemeyen hi-potetik yapılar şeklinde oluşturulduğundan, araştırmacıların her bir ya-

pının boyutlarını ortaya koyarak öncelikle hipotetik yapıları belirlemeleri gerekir. Dolayısıyla hipotetik yapının ölçümü dolaylı yolla, bir veya daha fazla gözlenebilir gösterge değişkenler aracılığıyla yapılmaktadır. Gözlenen değişkenlerle teorik yapılar arasındaki ilişki modelin ölçüm kısmını, yapılar arasındaki ilişkiler de modelin yapısal kısmını oluşturmaktadır⁹¹.

5.2.1. Ölçüm modeli

Ölçüm modeli gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki bağlantıyı gösteren yapısal eşitliklere sahiptir. Her gizil değişken çeşitli gözlenen değişkenlerle ölçülür⁹². Araştırma modelinde yer alan ölçeklerdeki boyutlar ölçüm modelinde gizil değişkenler olarak ele alınarak öncelikle gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri ölçüp ölçmedikleri araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelleme çalışmalarında modele ilişkin değerlendirme yapabilmek için bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine başvurmak gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri (Goodness of Fit Indices) olarak adlandırılan bu değerler her bir modelin bir bütün olarak data tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza olanak tanır. Uyum istatistikleri modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin birtakım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Yani analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir⁹³. Tablo 4'te model uyumunun değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin değer aralıkları yer almaktadır.

91 Veysel Yılmaz ve H.Eray Çelik, "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I", (Pegem Akademi, Ankara, 2009), s.11.

92 Veysel Yılmaz ve H.Eray Çelik, 2009, a.g.e., s.16.

93 Ömer Faruk Şimşek, "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları", (Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Ve Bas. Yay. Dağ. San ve Tic. Ltd. Şti., Ankara. 2007), s.13.

Tablo 3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	Ort.	S.S.	Prsdr Ada- leti	Dğtım Ada- leti	Etklşm Ada- leti	Özgelk	Vcdnlk	Nzket	Cent- tilm.	Sivil Erdem	ÖA	ÖÖ	ÖVD
Prosedür Adaleti	4,237	,690	1										
Dağıtım Adaleti	3,865	,884	,453**	1									
Etkileşim Adaleti	4,206	,608	,360**	,584**	1								
Özgecılık	4,326	,579	,283**	,099	,293**	1							
Vicdanlılık	4,358	,437	,332**	,309**	,439**	,429**	1						
Nezaket	4,487	,486	,391**	,176*	,384**	,577**	,627**	1					
Centilmenlik	4,198	,601	,402**	,532**	,428**	,407**	,497**	,612**	1				
Sivil Erdem	4,380	,573	,387**	,252**	,428**	,526**	,571**	,757**	,673**	1			
(ÖA)	4,125	,569	,686**	,845**	,859**	,279**	,455**	,391**	,562**	,443**	1		
(ÖÖ)	4,207	,677	,396**	,185*	,411**	,356**	,400**	,437**	,332**	,480**	,410**	1	
(ÖVD)	4,350	,433	,445**	,343**	,486**	,736**	,747**	,876**	,803**	,878**	,528**	,494**	1

Not: *= $p<0.05$, **= $p<0.01$

Tablo 4. Model Uyumunun Değerlendirilmesi İçin Uyum İyiliği Aralık Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 3$
RMSA	$0 \leq RMSA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSA \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

Kaynak: Yılmaz ve Çelik, 2009: 166.

Araştırma ölçeğinde yer alan her boyut için ayrı ayrı uygulanan ölçüm modellerinde soruların birbirine yakın olması, sadece alışveriş merkezinde çalışan katılımcılar açısından ele alınması ve teorik yapı ile çelişki yaratmadığı düşüncesiyle programın önerdiği modifikasyonların uygulanmasına karar verilmiştir. Boyutlar ve boyutları ölçen gözlenen değişkenlerden yeterli yük değerini taşımayan, modelin uyum iyiliği değerlerini düşürdüğü tespit edilen değişkenler çıkarılarak geçerli ölçüm değerlerini sağlayan değişkenlerle diğer analizlere devam edilmiştir. Ölçüm modeline ait uyum iyiliğini gösteren değerler Tablo 5'te, boyutlar içinde yer alan gözlenen değişkenlere ait bilgiler ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Ölçüm Modeli Değerleri

Ölçekler	Faktörler	χ^2/sd	RMSA	SRMR	NFI	CFI	AGFI
Örgütsel Adalet Algısı	<i>Prosedür</i>	1,43	0,05	0,02	0,98	1,0	0,95
	<i>Dağıtım</i>	6,73	0,19	0,06	0,91	0,92	0,77
	<i>Etkileşim</i>	2,23	0,08	0,01	0,99	0,99	0,93
Örgütsel Özdeşleşme	<i>Özdeşleşme</i>	3,12	0,10	0,04	0,95	0,96	0,90
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<i>Özgecilik</i>	1,16	0,03	0,02	0,98	1,00	0,96
	<i>Vicdanlılık</i>	0,38	0,00	0,01	0,99	1,00	0,99
	<i>Nezaket</i>	1,20	0,03	0,03	0,97	0,99	0,96
	<i>Centilmenlik</i>	2,02	0,08	0,05	0,92	0,95	0,93
	<i>Sivil Erdem</i>	0,42	0,00	0,01	0,99	1,00	0,98

Modelde yer alan ölçeklerin uyum iyiliğinin değerlendirilmesi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinde dağıtım adaleti boyutunun, örgütsel vatandaşlık ölçeğinde ise vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarının modeli ölçmede gerekli uyum iyiliği değerlerini sağlayamadığı, diğerlerinin programın önerdiği modifikasyonlar uygulandıktan sonra iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer aldıkları görülmektedir. Ölçme modeli neticesinde örgütsel adalet algısı, prosedür adaleti ve etkileşim adale-tinden oluşmaktadır. Prosedür adaleti boyutunu OA2, (İşyerimde işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır), OA3 (İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır), OA4 (İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur), OA5 (İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır), OA6 (İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır) değişkenlerinden oluşmaktadır. Etkileşim adaleti boyutunu ise OA13 (İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir), OA14 (İşimle ilgili karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır), OA15 (İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana açık sözlü davranır) değişkenleri oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinden iki değişken ölçüm değerlerini düşürdüğü için çıkarılmış ve ölçek dört değişkenli olarak açıklanmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin değişkenlerini OO1 (Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm), OO2 (Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir), OO5 (Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, kişisel iltifat olarak düşünürüm), OO6 (Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim) oluşmaktadır. Örgütsel vatandaş-

lık ölçeği özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarından oluşmaktadır. Özgecilik OV2 (İşte olmayan ya da ara veren iş arkadaşımı idare ederim), OV3 (İşe yeni katılan çalışanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum), OV4 (İşle ilgili problemlerde elimdeki malzemeleri diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınmam), OV5 (İş esnasında problem yaşayan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım); Nezaket boyutu OV11 (İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem), OV12 (İş arkadaşlarımla aramızda beklenmeyen problemler oluştuğunda zarar görmemeleri için onları uyarırım), OV13 (Birlikte görev yaptığım iş arkadaşlarımla için problem yaratmamaya gayret ederim), OV14 (İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm), OV15 (Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorun varken dahi iş arkadaşlarıma içten ilgi ve nezaket gösteririm), Centilmenlik boyutu da OV16 (İş yerimdeki önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam), OV17 (Mesai saatleri ile ilgili olarak sorunlara odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım), OV18 (Şirket içinde çıkan çatışmaların önlenmesinde aktif görev alırım), OV19 (Mesai saatleri içerisinde yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam) değişkenlerinden oluşmaktadır.

5.2.2. Doğrulamalı Faktör Analizi

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), geleneksel yöntemle yapılan faktör analizlerinden farklı olarak, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş bir faktöriyel yapının doğrulanmasını test etmek amacıyla kullanılır. DFA, bir ölçme aracı olarak bir grup gözlenebilen değişkenin faktör olarak adlandırılan gizil değişkenleri nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlayan ölçüm modellerinin geliştirilmesinde sıklıkla kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir⁹⁴. Açıklayıcı Faktör Analizi faktörlerin sayısını ve faktörlerin ilişkili olup olmadığını belirlerken, DFA ile öncelikle faktörlerin sayısı sabit alınmakta ve faktörlerin ilişkili olup olmadığı analiz öncesinde değerlendirilmektedir⁹⁵. Bu araştırma için geliştirilen modelin ölçülmesinden sonra bazı boyutlarının istenen ölçüm değerlerini sağlayamaması sebebiyle modelden çıkarılmasına karar verilmişti. Geçerli uyum değerlerini sağlayan gözlenen değişkenler ve ölçtükleri gizil değişkenlerin oluşturduğu model DFA uygulanarak sınanmıştır. Lisrel programının önerdiği hataların ilişkilendirilmesi, tek boyutluluk varsayımını ihlal etmeyecek şekilde uygulanarak model tekrar test edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

94 Karl G. Jöreskog, ve Dag Sörbom, "LISREL 8 User's Guide; PRELIS 2 User's Reference Guide", (Scientific Software International, Chicago, 1993).

95 Veysel Yılmaz ve H.Eray Çelik, 2009, a.g.e.

Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Stndrt. Yükler	t değeri	R ²
<i>Prosedür</i>	OA2	0,73	10,22	0,51
	OA3	0,79	11,17	0,62
	OA4	0,69	9,32	0,48
	OA5	0,76	10,57	0,56
	OA6	0,67	9,12	0,46
<i>Etkileşim</i>	OA13	0,81	11,99	0,66
	OA14	0,84	12,65	0,69
	OA15	0,85	12,73	0,74
<i>Özdeşleşme</i>	OO1	0,74	9,10	0,54
	OO2	0,62	7,46	0,37
	OO5	0,72	8,84	0,52
	OO6	0,25	2,81	0,07
<i>Özgecilik</i>	OV2	0,53	6,58	0,28
	OV3	0,74	9,84	0,54
	OV4	0,58	7,39	0,35
	OV5	0,64	8,33	0,41
<i>Nezakat</i>	OV11	0,64	8,28	0,41
	OV12	0,68	8,94	0,43
	OV13	0,73	9,88	0,54
	OV14	0,58	7,48	0,33
	OV15	0,45	5,54	0,19
<i>Centilmenlik</i>	OV16	0,37	4,17	0,14
	OV17	0,51	5,87	0,24
	OV18	0,60	7,08	0,36
	OV19	0,54	6,28	0,30
<i>Uygunluk İndeksleri</i>		Değeri	Uyumu	
	X ² /sd	2,12	Kabul Edilebilir	
	RMSA	0,08	Kabul Edilebilir	
	SRMR	0,08	Kabul Edilebilir	
	NFI	0,90	Kabul Edilebilir	
	CFI	0,95	Kabul Edilebilir	
	AGFI	0,86	Kabul Edilebilir	

Öncelikle gözlenen değişkenlerin t değerlerinin anlamlılık düzeyi kontrol edilmiştir. t değeri 1,96'dan büyük ise, ,05 düzeyinde, 2,56'dan büyük ise ,01 düzeyinde anlamlıdır⁹⁶. DFA sonuçlarına göre, t değerlerinin 2,56'dan büyük olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örtük değişkenler arasındaki ilişkiler (standart yük değerleri) Tablo 7'de yer almaktadır,

96 Ömer Faruk Şimşek, 2007, a.g.e., s.86.

Tablo 7. Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	Prosedür	Etkileşim	Özdeşleşme	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik
Prosedür	1,0					
Etkileşim	0,23	1,0				
Özdeşleşme	0,37	0,45	1,0			
Özgecilik	0,53	0,32	0,41	1,00		
Nezaket	0,51	0,33	0,28	0,89	1,00	
Centilmenlik	0,62	0,47	0,26	0,60	0,71	1,00

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre araştırmanın ilk sorunsalında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Örgütsel adalet algısı ölçeğinden dağıtım adaleti boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden de vicdanlılık ve sivil erdem boyutları geçerli ölçüm değerlerine sahip olmamaları sebebiyle modelden çıkarıldığı için bu boyutlar değerlendirme dışı tutulacaktır. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Prosedür adaleti boyutunun özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları üzerinde pozitif etkisinin (0,53; 0,51; 0,62) olduğu, etkileşim adaleti boyutunun da özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları üzerinde pozitif etkiye (0,32; 0,33; 0,47) sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, hem prosedür adaletinin (0,37) hem de etkileşim adaletinin (0,45) örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel özdeşleşme özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları üzerinde pozitif etkiye (0,41; 0,28; 0,26) sahiptir. Ortaya çıkan bu ilişkiler aynı zamanda aracılık ilişkisinin de ön koşullarını oluşturmaktadır.

Aracılık ilişkisinde yordayıcı, aracı ve kriter değişkenler ifadeleri kullanılmaktadır. Bu durumda araştırmanın ikinci sorunsalında yer alan aracılık ilişkisi için örgütsel adalet boyutları yordayıcı, örgütsel özdeşleşme aracı ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları da kriter değişkenler olarak ifade edilebilir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında yordayıcı değişkenlerle (prosedür, etkileşim) kriter değişkenler (özgecilik, nezaket, centilmenlik) arasındaki ilişkilerin hem anlamlı hem de orta düzeyli bir ilişki olduğu, dolayısıyla aktarılacak bir ilişki olabileceği söylenebilir.

5.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Aracılık, dolaylı etkilerin söz konusu olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkenlere aracı değişken (mediator) ismi verilir ve iki değişken arasında üçüncü bir değişken tarafından sağlanan bir aracılık (mediation) etkisinin söz konusu olduğu ifade edilir. Aracılık testleriyle araştırılmaya çalışılan temel sorun iki değişken arasındaki ilişkinin aslında bir başka değişkenin varlığını tamamen (ya da en azından bir dereceye kadar) şart koşmasıdır⁹⁷. Yordayıcı değişkendeki bir birimlik bir değişim, aracı değişkende birim düzeydeki değişime etkide bulunacak (değişim yaratacak) ve aynı şekilde aracı değişkendeki bu değişim yine kriter değişkendeki değişime katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bazı araştırmacılar sadece aracılık ilişkisini doğrulayan yolların istatistiksel olarak anlamlı çıkması durumunda (tabi ki modelin uyum iyiliğinin uygun olması durumunda) söz konusu aracılık hipotezinin desteklendiğinin kolaylıkla iddia edilebileceğini söylemektedirler. Bu noktada bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisinin aracı değişken tarafından ne düzeyde aktarıldığının sınanması önem kazanmaktadır. Aracılık testi, aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde değişkenler arası ilişkinin anlamsız olması ya da en azından belli bir düzeyde azaldığının gösterilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu durum, iki değişken arasındaki ilişkinin gerçekten aracı değişken tarafından iletildiği ya da aktarıldığına ilişkin daha güçlü bir kanıtın elde edilmesi anlamına gelmektedir⁹⁸.

Lisrel programı kullanılarak genellikle iki adet model uyum iyiliği kriterleri açısından karşılaştırılır. İlk olarak yordayıcı, kriter ve aracı değişkenlerin bulunduğu modelde, yordayıcı ve kriter değişken arasındaki yol "0" a sabitlenerek model test edilir ve uyum iyiliği değerlerine bakılır. Sonrasında ise bu yol modele eklenerek model tekrar test edilir ve uyum iyiliği değerlerine bakılır. Aracı değişken geçekten aracı bir değişken ise, yordayıcı değişken ve kriter (yordanan) değişken arasındaki yolun modele eklenmesinin uyum iyiliğinde bir önceki modele göre anlamlı bir artışa yol açmaması gerekmektedir. Böyle bir durumda tam aracılık (full mediation) durumundan bahsedilir, çünkü aracı değişkenin iki değişken arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği ortaya konmuş olur. Ancak bazı durumlarda bu yol anlamsız çıkmayabilir, ancak bu yola ilişkin standardize edilmiş değerinin düzeyinde bir miktar düşüş gözlenebilir. Bu durumda da kısmi aracılık (partial mediation) etkisi olduğundan bahsedilir⁹⁹.

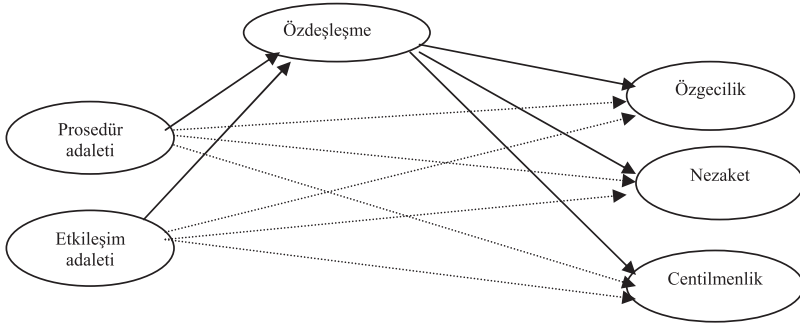
97 Ömer Faruk Şimşek, 2007, a.g.e., s.22-24.

98 Ömer Faruk Şimşek, 2007, a.g.e., s.31.

99 Ömer Faruk Şimşek, 2007, a.g.e., s.25.

Bu noktadan hareketle araştırmamız için tam aracılık ve kısmi aracılık modelini ortaya koyan iki ayrı modeli aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz. İlk model olan tam aracılık modeli düz çizgilerle, kısmi aracılık modeli ise kesikli çizgilerle ilk modele eklenmesi ile elde edilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Örgütsel Özdeşleşmenin Tam Aracılık ve Kısmi Aracılık Etkisi



Tam aracılık ve kısmi aracılık modellerine ilişkin yapısal eşitlik testlerine ait modellerin uyum iyiliği değerleri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Tam ve Kısmi Modellere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Model 1	Model 2	Uyumu
X^2/sd	2,66	2,60	Kabul edilebilir uyum
RMSA	0,10	0,10	Kabul edilebilir uyum
SRMR	0,091	0,098	Kabul edilebilir uyum
NFI	0,90	0,91	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,95	0,95	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,86	0,86	Kabul edilebilir uyum

Her iki modelinde çok iyi uyum iyiliği değerleri olmasa da kabul edilebilir değerlere sahip olduğu ve uyum iyiliği açısından çok farklı olmadıkları görülmektedir. Bu durumda yapısal ilişkiler arasındaki standart yük değerlerinin ve t-değerlerinin anlamlılık düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapısal Modellerin standart yük değerleri ve t-değerleri Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9. Değişkenler Arasındaki Yapısal İlişkiler

Yapısal İlişkiler	Model 1		Model 2	
	Std't yükler	t-değeri	Std't yükler	t-değeri
Prosedür Özdeşleşme	0,55	3,91	0,30	3,07
Etkileşim Özdeşleşme	0,33	3,13	0,37	3,82
Özdeşleşme Özgecilik	0,89	3,78	0,14	1,20
Özdeşleşme Nezaket	0,89	4,15	0,01	0,08
Özdeşleşme Centilmenlik	0,75	2,76	-0,04	-0,34
Prosedür Özgecilik			0,53	4,28
Prosedür Nezaket			0,56	5,11
Prosedür Centilmenlik			0,60	3,33
Etkileşim Özgecilik			0,17	1,72
Etkileşim Nezaket			0,25	2,57
Etkileşim Centilmenlik			0,42	2,80

Tablo 9 değerlendirildiğinde Model 2'de aracı değişken (özdeşleşme) ile yordanan (özgecilik, nezaket ve centilmenlik) değişkenler arasındaki ilişkilerin çok düşük standart yük değerlerine sahip olduğu, t-değerleri değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu durumda aracılık ilişkisinde Model 1'in uygun model olduğu ortaya çıkmıştır. Model 1'de yer alan yapısal eşitlikler aşağıda yer almaktadır.

Yapısal Eşitlikler

$$\text{Özdeşleşme} = 0,55 \cdot \text{prosedür} + 0,33 \cdot \text{etkileşim} \quad R^2 = 0,49$$

$$\text{Özgecilik} = 0,89 \cdot \text{özdeşleşme} \quad R^2 = 0,79$$

$$\text{Nezaket} = 0,89 \cdot \text{özdeşleşme} \quad R^2 = 0,80$$

$$\text{Centilmenlik} = 0,75 \cdot \text{özdeşleşme} \quad R^2 = 0,56$$

İndirgenmiş Şekliyle Eşitlikler

$$\text{Özdeşleşme} = 0,55 \cdot \text{prosedür} + 0,33 \cdot \text{etkileşim} \quad R^2 = 0,49$$

$$\text{Özgecilik} = 0,49 \cdot \text{prosedür} + 0,29 \cdot \text{etkileşim} \quad R^2 = 0,39$$

$$\text{Nezaket} = 0,50 \cdot \text{prosedür} + 0,29 \cdot \text{etkileşim} \quad R^2 = 0,39$$

$$\text{Centilmenlik} = 0,42 \cdot \text{prosedür} + 0,25 \cdot \text{etkileşim} \quad R^2 = 0,28$$

Eşitliklerden görüldüğü gibi prosedür adaleti ve etkileşim adaleti değişkenleri ile özgecilik, nezaket ve centilmenlik değişkenleri arasındaki ilişkinin tamamen örgütsel özdeşleşme aracılığıyla sağlandığı görülmektedir. Bu durumda araştırmanın ikinci sorunsalına örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır şeklinde cevap verilebilir. Buna göre prosedür ve etkileşim adaletinde 1 birimlik artış ya da azalış örgütsel özdeşleşmede 0,55'i prosedür adaleti, 0,33'ü ise etkileşim adaleti tarafından açıklanan değişime sebep olmaktadır. Örgütsel özdeşleşmede 1 birimlik bir değişimin ise özgecilik üzerinde 0,89, nezaket üzerinde 0,89 ve centilmenlik üzerinde de 0,75 birimlik bir değişime yol açtığı görülmektedir. Özgecilik üzerindeki 0,89'luk etkinin 0,49'u prosedür adaleti, 0,29'u ise etkileşim adaleti tarafından, nezaket üzerindeki 0,89'luk etkinin 0,50'si prosedür adaleti, 0,29'u etkileşim adaleti tarafından, centilmenlik üzerindeki 0,75 birimlik etkinin ise 0,42'si prosedür adaleti, 0,25'i etkileşim adaleti tarafından açıklanmaktadır,

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel adalet konusu bugüne kadar birçok araştırmaya konu olmuş ve bu araştırmaların tümünde örgütsel adaletin olumlu iş sonuçlarını; adaletin olmamasının ise olumsuz iş sonuçlarını doğurduğu yargısına ulaşılmıştır. Adalet algısı, işgörenler için önemli bir güdüleyici olmakta ve işgörenlerin kendilerine adil davranılmadığını hissetmeleri, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz duygu ve davranışlar içinde olmalarına veya işletmeden kopmalarına yol açabileceği olasılıklarının artmasına neden olmaktadır. Adil uygulamalar işgörenlerin kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmelerine yol açmaktadır. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak isimlendirilen gönüllü, fazladan, istekli davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Araştırma kapsamında, Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde görev yapmakta olan 160 katılımcı yardımı ile çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızda öncelikle aracılık ilişkisinin ön şartını oluşturan örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme, ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçme modeli doğrultusunda örgütsel adalet algısının dağıtım adaleti boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışının da vicdanlılık ve sivil erdem boyutları değerlendirme dışında kaldığı için diğer boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel

adalet algısının hem prosedür adaleti hem de etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarıyla pozitif ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Olkkonen ve Lipponen¹⁰⁰ (2006); Cheung ve Law¹⁰¹ (2008) çalışmalarıyla örtüşmektedir. İplik (2009)¹⁰² süpermarket çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Tespit ettiği bulgular bu çalışmadaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Şeşen ve Basım (2010)¹⁰³ yaptıkları çalışmada, dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bizim çalışmamızda da dağıtım adaleti ölçüm değerleri açısından geçerli olmamış ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişki elde edilememiştir. Prosedür adaletinin örgütsel boyutta ifade ettiği anlam önemlidir, aynı zamanda işgörenler açısından kazanımları belirlemede kullanılan araçlardaki algılanan adaleti ifade eder. İş ile ilgili kararlarda üstlerin çalışanlar ile iletişime geçmesi ve kararın doğuracağı sonuçlar hakkında çalışanlar ile görüşme yapması işletmelerde uygulanan etkileşimsel adalet politikasının olumlu sonuçlar verdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu uygulamaların neticesinde çalışanların örgütlerinde özgeci, nazik ve centilmence davranışlar sergilemeleri artacak, işbirliği, hoşgörü ve güven içerisinde daha verimli bir iş ortamında işlerine çalışmaya devam edeceklerdir. Nitekim Williams, Pitre ve Zainuba (2002), örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik niyetlerin artması ile çalışanların algılarının olumlulaşması arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında bu kanıyı destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır¹⁰⁴.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi olarak görmüşlerdir. Çünkü adalet algısı bireylerin düşünme biçimlerini, duygularını ve yaptıkları etkinlikleri şekillendirir¹⁰⁵. Turunç¹⁰⁶ (2011) prosedür ve etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamsız, dağıtım adaleti ile anlamlı ilişkiler olduğu

100 Maria-Elena Olkkonen, Jukka Lipponen, 2006, a.g.e.

101 Millissa F. Y. Cheung, Monica C. C. Law, "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 14 (2), 2008, s. 213-231.

102 Fatma Nur İplik, 2009, a.g.e.

103 Harun Şeşen, ve H. Nejat Basım, 2010, a.g.e.

104 Hakan Dilek, "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005), s.49.

105 Asım Özdemir, "Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi", *TSA Dergisi*, 14(1), 2010, s.240.

106 Ömer Turunç, "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Araçlık Rolü". 13(1), 2011, s. 143-166.

sonucuna ulaşmıştır. Cheung ve Law (2008) örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir. Olkkonen ve Lipponen (2006) de dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu sonuca ulaşmıştır. Bu sonuçlar, çalışmamızda ulaştığımız sonuçlarla örtüşmektedir. Prosedür adaleti ve etkileşim adaletinde etkin uygulamalar örgütsel özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilemektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun benzer bazı çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Kreiner ve Ashforth¹⁰⁷ (2004), örgütsel özdeşleşmenin işgörenin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu, Rousseau (1998), özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini ve bunun yanında ekstra rol davranışının anlamını değiştirebileceğini belirtmiştir¹⁰⁸. Örgütsel özdeşleşme özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Yani çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel vatandaşlık algıları paralel yönde bir artış ya da azalış göstermektedir. Bu sonuçlar itibarıyla, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yükseltilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda etkili olacaktır. Solmaz (2010)¹⁰⁹ da benzer şekilde araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Nezaket boyutunda çalışanlar örgütleri için yararlı olacak tüm faaliyetlere katılmak istemekte, iş arkadaşlarının haklarına saygı göstermekte ve üstlerini yeterince bilgilendirmektedirler. İşverenler açısından bu durum istenen bir durumdur, çalışanların kendilerini işyerleriyle özdeşleşmiş hissetmeleri bu durumu daha da kolaylaştırmaktadır. Özgecilik boyutu, iş arkadaşlarına yardımcı olmayı ve paylaşmayı istemeyi kapsamaktadır. Centilmenlik boyutu ise işle ilgili sorunları çok büyütmemek, olumlu yönleri görmek, çatışmaların önlenmesine çalışmak gibi davranışları kapsamaktadır. Örgütüyle özdeşleşen bir çalışanın bu boyutlarda yer alan davranışları sergilemesi beklenen bir durumdur. Örgütüyle bir olma algısına sahip olan insanların bir araya gelmesi, örgütü sahiplenme algısına sahip olması ve böylece kişilerin birbirine yardım etme davranışı sergilemeleri, örgütün yararı için çalışma davranışı göstermelerini, yani çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ihtimalini yükseltir.

107 Glen E. Kreiner, Blake E. Ashforth, 2004, a.g.e.

108 Ceren Gözde Köse, 2009, a.g.e., s.31.

109 Hüseyin Solmaz, 2010, a.g.e.

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütlerde yönetim uygulamalarının adil olduğunun çalışanlar tarafından algılanması çalışanları örgütleriyle özdeşleştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açmaktadır. Polat ve Meydan (2011)¹¹⁰ yaptığı araştırmasında, örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Başar (2011)¹¹¹ araştırmasında ise örgütsel adalet algısının boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini boyutları arasında ilişki olabileceğini bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkilerinde aracı değişken olabileceğini göstermiştir. Tokgöz (2012)¹¹² yaptığı çalışmada ise oluşturduğu modele göre örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğunu saptamıştır. Turunç¹¹³ (2011), çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin dağıtım adaleti algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında tam aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların sonuçları örgütsel özdeşleşmenin güçlü yapısının işgörenlerin çoğu davranışları üzerinde aracılık rolü üstlenebileceğini ortaya koymaktadır, bizim çalışmamız da bu sonucu destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Örgütle özdeşleşme açısından; terfi, kariyer geliştirme, performans ve ödüllendirme gibi işlemlerin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması ve kibar, dürüst şekilde işgörene söylenmesi, örgütle özdeşleşme oluşumunda önemli rol oynayacaktır. Özdeşleşme algısı yüksek olan kişilerin örgütlerine karşı kişisel duyguları da güçlüdür. Böylece işgören sadece kendi çıkarlarına odaklanmak yerine tüm örgütün yararına olacak görevlere odaklanmada zorlanmaz. Bu noktadan hareketle örgütsel özdeşleşmenin, işgören ile örgüt arasındaki psikolojik bağın oluşumunda önemi vurgulanan oldukça güçlü bir kavram olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkilerin olduğu, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık

110 Mustafa Polat ve Cem Harun Meyda, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi, Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 2011, s.153-170.

111 Ufuk Başar, "Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2011).

112 Emrah Tokgöz, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2012).

113 Ömer Turunç, 2011, a.g.e.

davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında geliştirilen yapısal eşitlik modeline göre değişkenler arasında kurgulanan ilişkiler ve oluşturulan modelin uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne sahip olması bulgusunun özdeşleşme kavramı üzerindeki ilgiyi daha da arttırmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın sadece Afyonkarahisar il merkezinde yapılması ve daha çok alt kademe çalışanlar üzerine yapılması araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca alışveriş merkezi çalışanları üzerinde yapılması da diğer bir kısıttır. Farklı coğrafi bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla daha genel sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Ayrıca farklı yönetim kademelerinde yer alan çalışanlar üzerinde uygulanması da konuya daha farklı açıdan bakılmasını sağlayabilir. Örgütsel özdeşleşmenin farklı değişkenlerle bağlantısını ortaya koyan çalışmalar da yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, liderlik, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, tükenmişlik gibi kavramlar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Bu araştırmanın örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemeye yönelik bir çalışma olması ve kullanılan metodoloji sebebi ile diğer çalışmalardan kısmen farklılaştığı söylenebilir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile araştırma dahilinde geliştirilen modelin veriye uyumluluğunu belirlemeye yönelik bir çalışma olması ve aracılık rolünü incelemesi açısından sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ışığında uygulamaya yönelik bazı öneriler de sunulabilir. Alışveriş merkezlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, işgörenlere örgütteki stratejileri, örgütün misyonunu, vizyonunu değerlerini, işleyişteki değişikliklerini işgörenleri nasıl etkileyeceğini belirgin şekilde anlatmalıdır. İşgörenlerin çalıştıkları iş yerlerinde adalet algılarında olumsuz bir durum ortaya çıktığında işletme yönetimi bu durumu ortadan kaldıracak önlemler almalıdırlar. İşletme yönetimi, örgütlerde adil ücret programları, adil çalışma programları oluşturmalı, iş yükünü adil olarak dağıtmalı, tarafsız kararlar almalı, işgörenlerin kararlara katılmalarını sağlamalıdır ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı tutumları konusunda bilgilendirmeli, açık ve şeffaf politikalar izlenmesiyle ilgili önlemler almalıdır. Adaletli bir ortam oluşturan örgütler bunun sonucunda artık örgütüyle özdeşleşen, gönüllü davranışlar gösteren işgörenlere sahip olacaklardır.

KAYNAKLAR

- Altınbaş, Burç, “Örgütsel Bağlılıkla ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2008).
- Altınbaş, Füsun Çınar, “Bireysel Değerlerin Örgütsel adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 2006, s.19-40.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, (Sakarya Yayıncılık, 6, Baskı, Adapazarı, 2010).
- Ashforth, Blake E. ve Mael, Fred, “Social Identity Theory and the Organizations”, *Academy of Management Review*, 14, 1989, s. 20-39.
- Atalay, Ceren Giderler, “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2010).
- Başar, Ufuk, “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2011).
- Blau, Peter M., “Exchange And Power in Social Life”. (New York: Jossey-Bass, 1964).
- Büyüköztürk, Şener, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı”, (Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002).
- Cheung, Millissa F.Y. ve Law, Monica C.C., “Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong”, *Asia Pacific Business Review*, 14 (2), 2008, s. 213-231.
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee, “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 2001, s.425-445.
- Cropanzano, Russell, Bowen, David E., ve Gilliland, Stephen W., “The Management of Organizational Justice”, *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 2007, s. 34-48.
- Çırakoğlu, Hediye, “Örgütsel Özdeşleşme ve İş doyumunu İlişkisi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010).
- Demirel, Yavuz ve Dinçer, E., “Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular”, (Ed, Aykut Bedük, Konya: Atlas Kitabevi, 2011).
- Dilek, Hakan ve Bilgin, Necdet, “Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı, İzmir, 2012, s,183-190.
- Dilek, Hakan, “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005).

- Dukerich, Janet M., Golden, Brian R., Shortell, Stephen M., "Beauty is in The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image On The Cooperative Behaviors of Physicians", *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, s. 507-533.
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., Harquail, Celia V., "Organizational Images and Membership Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 34, 1994, s. 239-263.
- Farh, Jiing Lih, Zhong, Chen-Bo, Organ, Dennis W., "Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China", *Organization Science*, Mart/Nisan, 15(2), 2004, s. 241-253.
- Fırat, Serap A., "Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 2003, s.105-144.
- Goldman, Barry M., "The Application Of Referent Cognitions Theory To Legal-Claiming By Terminated Workers: The Role Of Organizational Justice And Anger", *Journal of Management*, 29, 2003, s.705-728.
- Greenberg, Jerald, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 1990, s.399-432.
- Greenberg, Jerald, Bies, Robert J., "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 1992, s.433-444.
- Gürbüz, Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 2006, s. 48-75.
- İçerli, Leyla, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 2010, s.68-92.
- İplik, Fatma Nur, "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 2009, s.107-118.
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 2004, s.181-201.
- İşcan, Ömer Faruk, "Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü", *Akdeniz İİB,F, Dergisi*, (11), 2006, s.160-177.
- İşcan, Ömer Faruk, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi" *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 2005, s.149-171.
- Jöreskog, Karl G., ve Sörbom, Dag, "LISREL 8 User's Guide; PRELIS 2 User's Reference Guide", (Scientific Software International, Chicago, 1993).
- Kalaycı, Şeref, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", (Asil Yayın Dağıtım 5, Baskı, Ankara, 2010).
- Karabey, Canan Nur ve İşcan, Ömer Faruk, "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 2005, s.231-241.

- Kılıçlar, Arzu, "Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet ilişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 2011, s.23-36.
- Köse, Ceren Gözde, "Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009).
- Köse, Sevinç, Kartal, Burak, ve Kayalı, Nilgün, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 2003, s. 1-19.
- Kreiner, Glen E., Ashforth, Blake E., "Evidence toward an expanded model of organizational identification". *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 2004, s. 1-27.
- Mael, Fred ve Ashforth, Blake E., "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1992, s.103-123.
- Mert, İbrahim Sani, "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 2010, s.117-143.
- Miller, Vernon D., Allen, Mike, Casey, Mary K., Johnson, John R., "Reconsidering the organizational identification questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13, 2000, s.626-658.
- Moideenkutty, Unnikammu, "Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship", *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(2), 2005, s.88-108.
- Moorman, Robert H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 1991, s. 845-855.
- Niehoff, Brian P., ve Moorman, Robert H., "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.527-556.
- Oğuz, Çiğdem, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2009).
- Olkkonen, Maria-Elena, Lipponen, Jukka, "Relationships between organizational justice, identification with organizational and work unit and group-related outcomes". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100 (2), 2006, s.202-215.
- Organ, Dennis W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome". (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).
- Organ, Dennis W., "The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 1990, s.43-72.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. ve MacKensie, Scott Bradley, "Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences". (Sage Publication: Thousands Oaks, 2006).

- Özdemir, Asım, "Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi", *TSA Dergisi*, 14(1), 2010, s.238-250.
- Özdevecioğlu, Mahmut "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 2003b, s.77-96.
- Özdevecioğlu, Mahmut, "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 2004, s.181-202.
- Özdevecioğlu, Mahmut, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 2003a, s.117-135.
- Polat, Mustafa ve Meyda, Cem Harun, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi, Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 2011, s.153-170.
- Robinson, Karen L., "The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables". (A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 2004).
- Sezgin, Ferudun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 2005, s.317-339.
- Shamir, Boas, "Calculations, values and Identities: The Sources of Collectivist Work Motivation", *Human Relations*, 43, 1990, s.313-332.
- Shamir, Boas, Kark, Ronit, "A Single-Item Graphic Scale For The Measurement of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004. s. 115- 123.
- Solmaz, Hüseyin, "Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara, 2010).
- Söyük, Selma, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul ilindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma". (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007).
- Şeşen, Harun, ve Basım, H. Nejat, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş tatmininin Aracılık Rolü". *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37(8), 2010, s.171-193.
- Şimşek, Ömer Faruk, "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları", (Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Ve Bas. Yay. Dağ. San ve Tic. Ltd. Şti., Ankara. 2007).
- Tokgöz, Emrah, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2012).

- Tokgöz, Emrah, ve Seymen, Oya Aytemiz, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 10(39), 2013, s.61-76, s.65.
- Tompkins, Philip K. Ve Cheney, George, "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations" Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions. (Der: McPhee, R.D. ve Tompkins, P.K. Beverly Hills, CA:Sage, 1985).
- Topakkaya, Arslan, "Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması". SDÜ Felsefe Bilimler Dergisi, 6, 2008, s.27- 49.
- Turunç, Ömer, "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". 13(1), 2011, s. 143-166.
- Tümer, Esmâ, "İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010).
- Tüzün, İpek Kalemci ve Çağlar, İrfan, "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". Journal of Yasar University, 3 (9), 2008, s.1011-1027.
- Tyler, Tom R., "Social justice : Outcome and procedure". International Journal of Psychology, 35, 2000, s. 117-125.
- Van Dick, Rolf, Grojean, Michael W., Jan Wieseke, Oliver Christ, , "Identity And The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior", British Journal of Management, Vol. 17, 2006, s. 283-301.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), 2009, s.3-16.
- Yeşiltaş, Mehmet ve Keleş, Yasin, "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2), 2009, s.17-39.
- Yılmaz, Veysel ve Çelik, H.Eray, "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I", (Pegem Akademi, Ankara, 2009).
- Yücel, İlhami ve Demirel, Yavuz, "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23.

Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması

Serkan BAYRAKTAROĞLU* & Metin ULUKÖY** & Yavuz AKÇİ***

Özet

Kurumsal kaynak planlaması başarısının örgütsel performans üzerindeki etkisi finansal ve finansal olmayan performans ölçüm yöntemleri literatürü dikkate alınarak incelenmiştir. Çalışmada örgütsel performans kriterleri olarak sadece finansal açıdan değil diğer boyutları da dikkate alan algıya dayalı performans yöntemi kullanılmıştır. Çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB-Borsa İstanbul) hisseleri işlem gören imalat firmaları üzerine yapılan bir uygulamayla açıklanmıştır. Verilere yapısal eşitlik modelinin uygulanması için SPSS Amos 20.0 programı kullanılmıştır. Uygulanan model sonucunda KKP başarısı ile Algılanan firma performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu değişkenlerin birbirini açıklayabildikleri görülmüştür. Diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Ayrıca algılanan firma performansları ile ölçülen firma performansları arasında ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: KKP, örgütsel performans, algılanan performans, finansal performans

Enterprise Resource Planning Success On The Effect Of Organizational Performance Criteria For Financial And Non-Financial Analysis: A Study On Manufacturing Companies

Abstract

The effect of corporate resource planning on organizational performance has been analyzed through the literature of financial and non-financial performance measurement methods. The study uses perception-driven performance method, which takes, as organizational performance criteria, not only financial dimensions but also other dimensions into consideration. The research has been extended with an implementation on manufacturing businesses which are active in Turkey and whose shares

* Prof. Dr. Süleyman Şah Üniv. İşletme ve Yön. Bil. Fak., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, sbayraktaroglu@hotmail.com

** Yrd. Doç. Dr. Balıkesir Üniv. Bandırma İşl. Fak., mulukoy@hotmail.com

*** Yrd. Doç. Dr. Adiyaman Üniv., İkt. İdari Bil. Fak., yavuzakci@gmail.com

are processed in IMKB. To implement structural equality model on data, SPSS Amos 20.0 program has been used. After the implemented model, a meaningful correlation between KKP success and perceived business success has been reached. It has been seen that these variables can explain each other. A meaningful correlation between other variables has not been able to reached. Moreover, a correlation between perceived business success and measured business success has not been able to be found.

Keywords: KKP, organizational performance, perceived performance, financial performance

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında bilgi teknolojileri olmadan işletmelerin rekabet etmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bilgi teknolojileri rekabetçi iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir KKP bilgi teknolojilerinden biri olarak işletmelerinin süreçlerini yeniden yapılandırarak yapı sunmaktadır. Bu bağlamda KKP organizasyonların temel alt yapılarını yeniden dizayn ederek verimliliklerini arttırmayı hedeflemektedir.¹

Son yıllarda birçok işletme, kaynaklarını daha iyi yönetmek için kurumsal kaynak planlaması yazılım sistemlerini kullanmaya başladı. İşletmeler bu sistemle tüm süreçlerini entegre ederek işletme çapında veri bütünlüğü sağlamayı hedeflemektedirler. İşletmeler kurumsal kaynak planlaması yazılımları ile verimliliklerini arttırmak, maliyetlerini azaltmak, doğru ve hızlı bilgi üreterek daha iyi karar vermeyi amaçlamaktadırlar.²

ERP başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, (üst yönetim desteği, iş süreçlerindeki büyüme, vizyon, amaç ve hedefler, örgüt yapısı vb) sistemin başarısı üzerinde ciddi etkiye sahiptir. Kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisi firma yöneticilerinin bu konudaki tercihlerini etkilemesi açısından önem arz etmektedir. Bu yüzden bu konuda yapılmış çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü örgüt yöneticilerin KKP uygulamalarını bir yatırım olarak değerlendirmekte dolayısıyla da bu yatırımın getirisini ve geri dönüşünü de görmek istemektedirler. Bu yüzden KKP uygulamaları ile firmaların finansal performansları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca merak edilen finansal performans *algılan finansal performans* ve *ölçülen finansal performans* olarak iki farklı açıdan değerlendirmeye alınmıştır.

1 Arnoldina Pabedinskaite, "Factors Of Successful Implementation of ERP Systems", Economics And Management, Vol.15, 2010, s.691.

2 P.T. Kale, S.S. Banwait, ve S.C. Laroia, "Performance evaluation of ERP implementation in Indian SMEs", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21 No. 6, 2010, s.760.

2. YAZIN TARAMASI

2.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Tanımı ve Kapsamı

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri 1990'lı yılların başından itibaren iş ve akademik dünyada sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.³ Uluslararası literatürde Enterprise resource planning (ERP) olarak adlandırılan yazılımlar, Türkçede kurumsal kaynak planlaması olarak adlandırılmaktadır.⁴ Literatür incelendiğinde Kurumsal kaynak planlaması yazılımlarını farklı şekilde de adlandırıldıklarını görmekteyiz. Bunlar Entegre standart yazılım paketi, kurumsal iş sistemleri, kurumsal uygulama sistemleri ve kurumsal sistemlerdir.⁵ Bu sistemler adlandırılırken genellikle kurumsal sözcüğü kullanılmaktadır. Bunun nedeni, KKP sistemlerinin herhangi bir hizmet veya ürün üretmeye yönelik tüm süreçlerini içermesidir.⁶

KKP sistemlerinin yaygın örnekleri SAP, Oracle, Baan, Sage, Microsoft Business solutions ve Peoplesofttur. Türk KKP yazılım firmaları ise Logo ve Netsis'dir. KKP sistemleri iş süreçlerini desteklemek ve entegre çözümler sunmalarından dolayı büyük kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır.⁷ Son yıllarda orta ölçekli işletmelerde yoğun şekilde kullanmaya başladı.

Kurumsal kaynak planlaması literatürü incelendiğinde birbirine benzer ve farklı birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. KKP yazılımları, satın alma, satış, üretim, finans ve muhasebe başta olmak üzere tüm süreçleri kontrol altına alan bir yapıyı ifade etmektedir.⁸ Benzer bir tanımda ise KKP yazılımları satın alma, muhasebe, finans, kalite, stok, üretim, lojistik, insan kaynakları müşteri ilişkileri ve pazarlama gibi bir çok fonksiyonu

3 Serkan Bayraktaroğlu, ve Metin Uluköy, , "Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması Ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, 2013, s.3.

4 Tansel Çetinoğlu ; Niyazi Kurnaz, ve Yılmaz Şen, "Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetimsel Karar Verme Açısından Cp Group Uygulaması", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 30, 2012, s.142.

5 Guy G. Gable, "Large Package Software: A Neglected Technology", Journal of Global Information Management, Vol.3, No.3,1998, s.3.

6 Talat Postacı; Önder Belgin ve Erman T. Erkan, " KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları", Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No: 723, 2012, s.9.

7 Mahadevan Supramaniam; Azween Abdullah ve Ramachandran Ponnan, "Cost Analysis on ERP System Implementation amongst Malaysian SMEs", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 5, No. 1, 2013, s.72.

8 Vincent A.Mabert ; Ashok Soni ve M.A.Venkataraman, "Enterprise Resource Planning: Managing The Implementation Process", European Journal of Operating Research, Vol.146, No.302, 2003, s.302.

bünyesinde bulunduran bir yapıyı ifade etmektedir.⁹ Esteves ve Pastor'a göre KKP, İş süreçleri arasında entegrasyon sağlayarak insan kaynakları, satış finans ve üretim gibi çeşitli modüllerden oluşan yazılım paketleri olarak da tanımlanmaktadır.¹⁰

KKP bir işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim, dağıtım ve mali kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir.¹¹ KKP sistemleri bir organizasyon boyunca tüm iş süreçlerini entegre eden ticari yazılım paketleridir.¹² Benzer bir tanımda KKP bir işletme de süregelen tüm bilgi akışlarının bütünleşmesini sağlayan ticari yazılım paketleri olarak tanımlanmaktadır.¹³

KKP sistemleri organizasyonunun fonksiyonları arasında bilgi ve bilgiye dayalı süreçleri entegre eden bilgi sistemleridir.¹⁴ Aynı zamanda KKP bir kuruluşun bölümleri arasında bilgi paylaşımı sağlayarak bilgi ve iş süreçleri entegre eden bir yazılım çözümü sunmaktadır.¹⁵ KKP sistemleri işletmenin fonksiyonlarının bütünleştirilmesi yoluyla işletmenin farklı birimleri arasında bilgi akışının kolaylaşmasını sağlayan organizasyonel bilgi sistemleridir.¹⁶

Sonuç olarak KKP bilgi adaları oluşturmak üzere tasarlanmış ticari yazılım sistemleridir.¹⁷ KKP oluşturduğu bu bilgi adaları ile tüm modüllerin bilgilerini bu bilgi adalarında toplar. Herhangi bir modül istediği anda bu bilgi adalarında, istediği bilgiye ulaşır.

9 Muhsin Çelik, "Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Muhasebe Süreçlerine Etkisine Yönelik İMKB'de Bir Araştırma", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 52, 2011, s.82.

10 Jose Esteves, ve Joan Pastor, "Enterprise Resource Planning Systems Research: An Annotated Bibliography", Vol. 7, No.8, 2001, s.2.

11 Tansel Çetinoğlu, vd., age, s.142.

12 Don Jyh-Fu Jeng, ve Nicolas Dunk, , "Knowledge Management Enablers And Knowledge Creation In Erp System Success", International Journal Of Electronic Business Management, Vol. 11, No. 1, 2013, s.49.

13 Talat Postacı vd., age, s.9..

14 Joseph F.Brazel ve Li Dang, "The Effect Of Erp System Implementations On The Management Of Earnings And Earnings Release Dates", Journal Of Information Systems, Vol. 22, No. 2,2008, s.1.

15 Mahadevan Supramaniam, vd., age, s.72.

16 Vural Çağlıyan "Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması" , Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1,2012, s.160.

17 Joseph R. Muscatello, Michael H. Small ve Injazz J. Chen, "Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) Systems In Small And Midsize Manufacturing Firms", International Journal Of Operations & Production, Management Vol. 23, No. 8, 2003, s.850.

2.2. İşletmeleri Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerine Yönelten Nedenler

KKP değişimi hedefleyen bir yapıya sahiptir. KKP organizasyonların eski sistemlerini ortadan kaldırarak yüksek teknolojiye sahip yepyeni bir sistem kurmaktadır. Genellikle organizasyonlar mevcut sistemlerini değiştirerek yerine yeni teknolojiler getirerek daha etkili olmayı hedeflemektedirler.¹⁸

İşletmeler rekabetçi özelliklerinden dolayı KKP yazılımlarına yönelmektedirler. Küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalkması işletmeleri daha rekabetçi hale getirmiştir. Bilgi ve teknolojilerin bu kadar hızlı gelişmediği dönemlerde işletmeler sınırlı sayıda rakiple mücadele eder, sınırlı ürünleri üretir veya satar, sınırlı sayıda tedarikçilerle çalışır ve sınırlı sayıda müşterilere ulaşırdı. Böyle bir ortamda yüksek teknolojiye gereksinim duyulmazdı. Fakat günümüzde ise tamamen tersi bir durum söz konusudur. İşletmeler rekabet edebilmek için daha hızlı üretmeli, daha hızlı rekabet etmeli, daha hızlı hizmet sunmalı ve en önemli ise daha hızlı müşteri memnuniyeti sağlamalıdır. Bunun içinde yüksek bilgi teknolojilerine sahip olmak zorundadırlar.

Bu teknolojilerden biride Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleridir.¹⁹ KKP kalite verimlilik ve karlılık gibi çeşitli avantajlar sunmaktadır. KKP tedarikçiler ve tüketiciler dahil olmak üzere bir organizasyon içinde rutin işlemleri bütünleştiren bir yapı sunmaktadır.²⁰ Özellikle KKP'ler işletmelere hız, maliyet, hizmet ve kalite başta olmak üzere birçok konuda verimlilik ve etkinlik sağlamaktadır²¹. KKP sistemi, verimliliği arttırmak ve rekabetçi konumunu korumak için tüm süreçleri arasında entegre bir organizasyon yapısı sunmaktadır.²² Örneğin işletmeler bugün bünyesinde binlerce, on binlerce hatta yüzbinlerce mal çeşidi barındırmaktadırlar. Bu malları devasa alışveriş merkezlerinde satmaktadırlar (ör: Carrefour, Mig-

18 Abdullah Saad Al-Malaise Al-Ghamdi, "Change management Strategies and Processes for the successful ERP System Implementation: A Proposed Model, International", Journal of Computer Science and Information Security, Vol. 11, No. 2, 2013, s.36.

19 Cahid M.Ünğan, ve Melih Met, "Bir İmalat İşletmesindeki Kurumsal Kaynak Planlaması Kurulum Süreci ve Bir Vaka Çalışması", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, 2012,s.12.

20 Rittik Ghosh, "A Comprehensive Study On Erp Failures Stressing On Reluctance To Change As A Cause Of Failure", Journal Of Marketing And Management, Vol.3, No.1, 2012, s.124.

21 Enver Aydoğan, "Kurumsal Kaynak Planlamasi, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi (Tsa)", Yıl: 12, S: 2, 2008, s.108.

22 Khaled Al-Fawaz; Zahran Al-Salti, ve Tillal Eldabı, "Critical Success Factors In Erp Implementation: A Review", European And Mediterranean Conference On Information Systems, may 25-26, 2008, s.1

ros vb.) veya binlerce hatta on binlerce bayisine satmaktadır. Bir düşünün böyle bir işletmenin satış müdür olduğunuzu, yüz binlerce malın takibini günlük yapmak zorunda kalıyorsunuz. Hangi mal kaç TL'den alındı, hangi malın son kullanma tarihi geldi, hangi maldan kaç TL kar yapıldı, hangi rafta hangi ürün var, hangi ürünün son kullanma tarihi geldi, hangi ürün bozuldu, hangi ürün demode oldu, hangi ürünün ambalajında sorun çıktı, hangi mallar kırıldı, bozuldu çürüdü vb. bu sorular daha da arttırılabilir. Bu soruların cevabını geleneksel sistemlerle bulmak mümkün değildir. Ama KKP sistemleri bu ve benzeri sorulara anında cevap vermektedir. KKP yüzbinlerce malı sistemde rahatlıkla takip etme fırsatı sunmaktadır.

Benzer bir örnekte müşteriler içinde verilebilir. Eskiden işletmelerin mevcut müşteri sayısı sınırlıydı. Bugün ise milyonlarca müşterisi olan firmalar var ve her bir müşteriyi ayrı ayrı takip etmek gerekmektedir. Bu işletmelere banka ve iletişim şirketleri örnek verilebilir. Turkcell otuz milyon müşterisinin olduğunu ifade etmektedir. Turkcell'in tüm bu müşterileri takip etmek durumundadır. Tüm müşteri ile ilgili veri bankası oluşturmalı, takibini yapmalıdır. Örneğin Tüm müşterilere her ay fatura kesmek zorunda ve bu faturalar hatasız olmalı, ödeme günü gelenleri takip etmek durumunda, zamanında ödemelerini yapamayan müşterilerini takip etmek durumundadır. Aynı zamanda milyonlarca müşteriyi gruplamak zorunda, üniversiteli memur, öğretmen sağlık çalışanı vb, her bir gruba ayrı ayrı kampanya yapmak durumundadır. Bu faaliyetleri arttırmak mümkündür. Bu faaliyetleri geleneksel sistemlerle yapmak mümkün değildir. Ancak yüksek teknolojiye sahip bilgi sistemleri ile yapabilir işte KKP bu sistemlerden biridir. İşletmeler bu nedenle KKP sistemlerini kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

KKP aynı zamanda organizasyon birimleri satınalma, satış, finans, üretim, muhasebe vb. arasında bilgi akışı ve entegrasyon sağlar.^{23,24} Örneğin satış bir sipariş aldığını varsayalım. Sistem üzerinde tüm birimler aynı anda sistemden etkilenmektedir. Sistemden bir fatura kesildiğinde anında satış stok muhasebe ve finans modülleri etkilenir. Tüm departmanların hesaplarında değişimler söz konusu olur.

KKP İşletmelerin tüm fonksiyonlarını bütünleşik olarak çalışmalarını ve aynı zamanda kritik kaynakların yönetilmesini ve analiz edilmesini sağlar.²⁵ Bu durum işletme yöneticilerinin iş süreçlerini daha etkin yönet-

23 Jose Esteves ve Joan Pastor, age. s.2.

24 Vincent A.Mabert, age, s.302.

25 Aysel Karadede, ve Faruk Ö. Baykoç, "Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Uygulaması Sonrasi İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar", Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 21, No 1, 2006, s.138.

melerini sağlar. KKP sistemi işletme yöneticilerine tüm birimlerle ilgili etkin raporlama sistemi sunar. Her bir yönetici istediği raporu istediği anda alabilmektedir. KKP aynı zamanda tüm çalışanların performanslarını da sistemde takip etme fırsatı sunmaktadır. Tüm çalışanlar sistem üzerinden takip edilebilmektedir. Böylece çalışanlardan yüksek performans alınabilmektedir. KKP ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğin de incelendiğinde KKP'nin işletmelere birçok faydası olduğu görülmektedir.

Brakely (1999) ve Davenport (1998) KKP'nin başlıca avantajlarından birinin iş süreçleri entegre yeteneği olduğunu belirtmişlerdir.²⁶ Appleton, (1997) ve Brakely (1999) yaptıkları çalışmalarda KKP'nin stok maliyetlerini azalttığını, verimliliğin arttırdığını ve karlılığı arttırmada etkili olduğu bulunmuştur. Goodpasture (1995) yaptığı çalışmada ise KKP'nin üretim sürelerini kısalttığını tespit etmiştir. KKP kullanımını müşteri memnuniyetini arttırmada önemli olduğu ifade edilmiştir.²⁷

2.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Algılanan ve Ölçülen Finansal Ölçütler

Performans belli bir işi yapan kişilerin, grupların veya işletmelerin planlanan hedeflere ne derecede ulaşabildiklerinin nitel veya nicel anlatımıdır.²⁸ Performans ölçümü iki tarihsel aşamada incelenebilir. Birincisi finansal performansa odaklanılan ve 1980'li yıllara kadar süren performans anlayışıdır. İkincisi ise 80'li yıllardan sonra finansal performansın eksikleri ile ilgili yapılan eleştirilere karşılık geliştirilen finansal olmayan performans ölçümüdür. Birinci aşamada kar, yatırım geri dönüşü, verimlilik gibi finansal ölçütler ağırlıklı olarak kullanılırken, ikinci aşamada yeni üretim teknolojileri, yönetim yaklaşımları ile birlikte müşteri gereksinimlerinin daha fazla karşılanmasına yönelik ölçütlerdir. Üretim işletmelerinde üretilen ürün miktarı performans ölçümünde mutlaka değerlendirmeye alınması gereken ölçütlerden biridir.²⁹

Finansal performans kar amacı taşıyan işletmelerde kar maksimizasyonunun sağlanması için belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin finansal oranlar kullanılarak belirlenmesidir. Finansal performans ölçümü hem sistematik olarak yapılabilir hem de mevcut somut veriler kullanılarak

26 Joseph R. Muscatello vd., age, s.853.

27 Joseph R. Muscatello vd., age, s.853.

28 Melih Baş ve Ayhan Artar, "İşletmelerde Verimlilik Denetimi", MPM Yayınları, No: 435, Ankara, 1991, s.13.

29 Ebru T. Kabadayı, "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", Doğu Üniversitesi Dergisi, C.6, 2002, ss. 62-63.

yapıldığından daha düşük bir maliyet ve daha az zaman gerektirir. Buna karşılık finansal olmayan performans ölçümlerinde daha yüksek maliyet ve daha çok fazla zaman gerekmektedir.

Finansal ve finansal olmayan ölçüler ile birlikte, performans ölçümü ve kullanımı da dahil olmak üzere kurumsal performans ölçüm sistemleri ile ilgili yayımlanmış çok sayıda makale vardır.³⁰

Performans ölçümünde geleneksel finansal ölçütlerin kullanılması günümüz firmaları için yeterli olmadığından müşteri memnuniyeti, verimlilik, kurum içi iş süreçleri, yenilikçilik ve çalışan memnuniyeti gibi ölçütlere göre de performans ölçülmesine başlanmıştır.³¹ Kurumsal kaynak planlaması başarısının örgütsel performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı akademik çalışmalarda hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler kullanılmaktadır. Özellikle son yıllarda yoğun şekilde finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan algıya dayalı ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir.

Örgütlerin sık kullandığı geleneksel performans ölçüm araçlarının pek çoğu geçmişe odaklanan bir yöntemle sınırlıydılar. Geleneksel ölçütlerin çoğu genellikle geçmiş hakkında bilgi edinilmesini, hatta geçmiş ile ilgili bir çok ayrıntıya ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Fakat geleceğe ilişkin çok fazla bir bilgi vermemektedirler. Bu durum otomobillerin “dikiz aynasına” benzetilebilir.³²

En yaygın şekilde kullanılan ve geleneksel finansal performans ölçütleri olarak değerlendirilen ölçüm araçları; Hisse Başına Kazanç (EPS, Earnings per Share), Aktif Karlılığı (ROA, Return on Asset), Faiz Vergi Amortisman Öncesi Kar (EBITDA, Earnings Before Interest, Tax, Amortization and Depreciation) ve Özsermaye Karlılığıdır (ROE, Return on Equity).³³

KKP literatürü incelendiğinde finansal ve finansal olmayan birçok ölçütün kullanıldığı görülmektedir. Wieder ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, KKP sistemlerinin iş süreci performansı üzerindeki etkilerini ölçtükleri çalışmalarında finansal ölçütleri kullandıkları görülmektedir.

30 Ali Coşkun ve Nizamettin Bayyur., “Measurement Frekans of Performance Indicators and Satisfaction on Corporate Performance: A Survey on Manufacturing Companies”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue.13,2008, s.80.

31 Zahirul Hoque “Linking Environmental Uncertainty to Non-Financial Performance Measures and Performance a Research Note”, *The British Accounting Review*, vol.37, 2005, pp.471-472.

32 Rasim İ. Gökbulut “Hissedar Değeri ile Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki ve İMKB Üzerine Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sos. Bil. Ens., Finans ABD, İstanbul, 2009, s.49.

33 Rasim İ. Gökbulut, age, s.54

Çalışmada finansal ölçüt kriteri olarak yatırımın geri dönüşü, satış büyüme oranı, maliyet azaltımı ve nakit akışıdır.³⁴ Hunton ve arkadaşlarının KKP uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada ise finansal ölçütler olarak varlıkların getirisi, varlıkların geri dönüşü, satışların geri dönüşü ve aktif devir hızı oranları kullanıldığı görülmektedir.³⁵ Matolcsy ve arkadaşlarının KKP uygulamalarının ekonomik faydalarını araştırdıkları çalışmada ise, temel performans kriteri olarak cari oran, stok devir, net kâr marjı, sabit aktif devir hızı ve satış değişim oranlarını kullanıldığı görülmektedir.³⁶

Demirhan ve Burcu işletmelerde kurumsal kaynak planlama sistemlerinin kullanımı ve finansal performans üzerine etkileri adlı çalışmalarında kullandıkları finansal ölçütler, Brüt kar, faaliyet karı, aktif kar ve stok devir hızıdır. Çalışmada KKP kullanımının işletme içi fonksiyonların entegrasyonunu, iş süreçlerinin standartlaştırılmasını ve maliyet kontrolünde etkinliği sağlayarak stok devir hızı ve brüt kar marjını olumlu yönde etkileyebildiği görülmektedir. Ancak kullanılan modüller dikkate alındı müşteriler ve tedarikçiler ile tam olarak entegrasyon sağlanamadığı belirtilmiştir. Bu kapsamda KKP kullanan işletmelerin, işletme içi entegrasyonu sağlayabildiği kadar, işletme dışı iş ortakları ile de entegrasyon gerçekleştirebilmesi halinde finansal performanslarının daha olumlu etkilenebileceği sonucuna varılmıştır.³⁷

Jalal KKP'nin iş performansı üzerindeki etkisini araştırdığı algıya dayalı ölçütler kullanıldığı görülmektedir. Çalışmada kullanılan ölçütler verimlilik ve yenilik, müşteri memnuniyeti, yönetim kontrolü, bölümler arası iletişim ve işbirliği ölçütlerini kullandığı görülmektedir.³⁸ Law ve Ngai ise örgütsel faktörlerin KKP başarısı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında ise algıya dayalı ölçütler kullandıkları görülmektedir.

34 Bernhard Wieder ; Peter Booth; Zoltan P. Matolcsy ve Ossimitz L. Maria "The Impact Of ERP Systems on Firm And Business Process Performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 19, No.1/2, 2006, s.18.

35 James E. Hunton ; Barbara Lippincott, ve Jacqueline L. Reck, "Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters", International Journal of Accounting Information Systems, Vol.4, 2003, p.169.

36 Zoltan P. Matolcsy; Peter Booth, ve Bernhard Wieder, "Economic Benefits of Enterprise Resource Planning Systems: Some Empirical Evidence", Accounting and Finance, Vol.45, 2005, s.452.

37 Dilek Demirhan ve Burcu Aracıoğlu, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri", Celal Bayar Üniversitesi , Sosyal Bilimler Dergisi , Cilt :8 Sayı :1, 2010,s.95.

38 Akram Jalal, "Enterprise Resource Planning: An Empirical Study of Its Impact on Job Performance", International Journal of Business and Information, Vol.6, Number 1, June 2011, s.77.

Bu ölçütler, satışlardaki büyüme, rakipler, müşteri tatmini, müşteri tutma oranı ve karlıktır.³⁹

Özer ve Akça yenilikçi özelliklerin, Kurumsal kaynak planlaması uygulama başarısına ve algılanan organizasyonel performans üzerine etkisi adlı çalışmalarında araştırdığı algıya dayalı ölçütler kullanıldığı görülmektedir. Çalışmada KKP uygulama başarısını, teknik uyumluluk, iş süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda KKP uygulama başarısındaki artışın, organizasyonel performansı da arttırdığı görülmektedir. Çalışma genel olarak değerlendirildiğinde algılanan organizasyonel performansı en yüksek oranda KKP uygulama başarısı etkilemekte olduğu görülmektedir.⁴⁰

Özdemir, KKP kullanımının kobilerin algılanan performansı üzerine etkisi kayseri imalat sektörü örneği adlı çalışmasında KKP uygulaması sonrasında algılanan performans değişimleri bakımından analiz edilmiştir. Çalışmada ürün, maliyet, diğer finansal göstergeler, teslimat, tedarik ve müşterilerle ilgili performans ölçütleri kullanılmıştır. Çalışmada performans ölçütlerinin her birine göre KKP sitelerinin algılanan işletme performansını olumlu etkilediği görülmektedir.⁴¹

Yapılan çalışmalar incelendiğinde Kurumsal kaynak planlaması başarısının örgütsel performans üzerindeki etkisi finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmada literatür dikkate alınarak Kurumsal kaynak planlaması başarısının örgütsel performans üzerindeki etkisi finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak araştırılacaktır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler KKP uygulamalarından yüksek başarı beklemektedirler. KKP önemli yatırım, kaynak ve zaman maliyetlerini ortaya çıkarmasına rağmen

39 Chuk C.H. Law ve Eric W.T. Ngai, "ERP Systems Adoption: An Exploratory Study Of The Organizational Factors And Impacts of ERP Success", *Information & Management*, Vol.44, No.418, 2007, ss. 421-422.

40 Gökhan Özer ve Yaşar Akça, "Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına Ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5,2007, s.65-66.

41 İhsan A.Özdemir, "ERP Kullanımının Kobilerin Algılanan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sektörü Örneği", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33, 2009, s.184.

başarıyı garanti etmez. Bu kapsamda çalışmada KKP başarısının örgütsel performans üzerindeki etkilerini finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak analiz edilerek çözüm önerileri sunmaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmanın kapsamı Türkiye’de faaliyette bulunan ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB- Borsa İstanbul) hisseleri işlem gören imalat sanayi işletmeleri olarak belirlenmiştir. Veriler anket yoluyla toplandığından anketi cevaplayan kişilerin tüm soruları doğru cevapladıkları varsayılmaktadır. Anket soruları analitik bilgi düzeyleri yüksek olduğu kabul edilen üst düzey yöneticilere (CEO, CIO ve departman müdürleri) uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

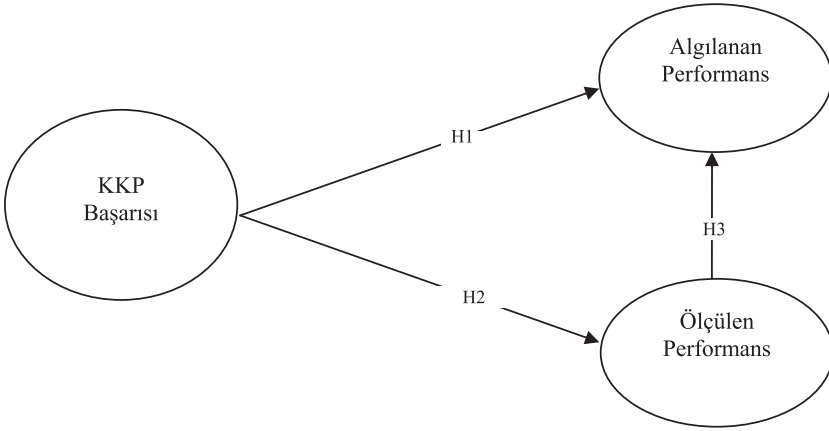
Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Çalışmada öncelikle kurumsal kaynak planlaması, örgütsel performans ve performans kavramlarına yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmadaki anket formu yerli ve yabancı literatür taranarak oluşturulmuştur. Literatürden yararlanarak oluşturulan sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve 5’li Likert ölçeği kullanılarak uygulanmıştır. Çalışmada 174 firmanın 54’ünden geçerli anket elde edilmiştir. Böylece analize elverişli toplam 54 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuçların analizinde SPSS 20.0 programı kullanılmıştır.

Çalışmada KKP uygulama başarısının örgütsel faktörler üzerindeki etkisi sadece finansal açıdan değil diğer boyutları da dikkate alan algıya dayalı performans yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada ölçülen finansal performans oranları için anket uygulanan firmaların İMKB (Borsa İstanbul) veri tabanında halka açık olan mali tablolarından ROI, ROA, ROE ve ROS oranları hesaplanarak kullanılmıştır. Finansal olmayan performans için ise KKP anketinde algıya dayalı performanslar kullanılmıştır. Böylelikle araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi olmuştur.

Bu çalışmada Borsa İstanbul firmaları birçok önemli avantajından dolayı tercih edilmiştir. Öncelikle buradaki firmalar kurumsallaşma ilkelerine göre faaliyet göstermek zorunda olduklarından dolayı birçok finansal bilgiyi şeffaflık ilkesi gereğince kamuoyuyla paylaşmak zorunda olmalarıdır. Bu yüzden firmaların finansal performans oranlarının hesaplanması için ihtiyaç duyulacak mali tabloların denetimden geçmiş hallerine BIST

veri tabanından ulaşılarak temin edilebilmiştir. BIST'te senetleri işlem gören firmalar aynı zamanda Türkiye'nin en büyük firmaları arasındadır. Bu yüzden hem kurumsal kaynak planlamasına ilişkin algıları hem de finansal performansa ilişkin algılarına ilişkin veriler buna göre yorumlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Borsa İstanbul'daki sektörlerden özellikle imalat sektörü firmaları tercih edilmiştir. Çünkü imalat firmaları sanayinin lokomotifidir. İmalat sektörü firmaları kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının etkili bir biçimde uygulanacağı firmalardan oluştuğundan dolayı da tercih edilmiştir.

Şekil 1: KKP Başarısı ile Firma Performansı Ölçüm Modeli



3.4. Modelde kullanılan faktörler ve hipotezler

Literatür incelemesi sonucunda belirlenen faktörler SPSS 20.0 programında önce kaiser mayer oklin değerleri alınmış ve daha sonra da faktör analizi yapılarak faktör yükleri belirlenmiştir. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri .651 olarak hesaplanmıştır. KMO değerleri 0,50'den büyük olması ve Barlett değerleri 0,000 olduğundan faktör analizine uygun olduklarına karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör 1: KKP başarısı, faktör 2: Algılanan performans ve faktör 3: Ölçülen performans olarak belirlenmiştir. Belirlenen faktörlerdeki maddelerin faktör yükü .50'den büyük olan maddeler yapısal eşitlik modeli analizinde kullanılmıştır.

Ölçek güvenilirliğinin belirlenmesi için SPSS 20.0 programında yapılan güvenirlik analizi sonucu anket verilerinin Alpha güvenirlik katsayısı, KKP başarısı için .903 algılanan performans için ise .830 ve ölçülen performans için de .723 olarak hesaplanmıştır. Cronbach'ın alfa katsayısına

göre bu değer 0.70'den daha yüksek bir değer olduğundan anketin yeteri kadar güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 2: Güvenirlik Katsayıları (Cronbach's Alpha)

Faktörler	Alfa Katsayısı
KKP Başarısı	.903
Algılanan Performans	.830
Ölçülen performans	.723

KKP başarısı: kurumsal kaynak planlaması başarısı için belirlenen faktörler; firmanın kapasite planlaması, maliyet tahmini ve envanter kontrolünü geliştirmesi, birimler arasında işbirliği sağlaması ve bilgi ve raporların zamanında üretilmesidir.

Algılanan Performans: Kurumsal kaynak planlaması başarısını etkileyen üst yönetim seviyesindeki örgütsel faktörlere odaklanılmıştır. Bu faktörler, Üst yönetim desteği, CEO-BT arasındaki mesafesi, iş süreçlerinin büyümesi ve stratejik niyettir.

Ölçülen Performans: Örneklem alınan firmaların Borsa İstanbul veri tabanında bulunan kamuya açık mali tablolar üzerinde yapılan hesaplamalar sonucunda bulunan finansal performans oranlarından oluşmaktadır. Bunlar; Aktif karlılık oranı (ROI), Öz sermaye karlılığı oranı (ROA), Yatırım karlılığı oranı (ROE) ve Satışların karlılığı oranıdır (ROS).

H1: Kurumsal Kaynak Planlaması başarısı firmaların algılanan finansal performanslarında olumlu bir etkiye sahiptir.

H2: Kurumsal Kaynak Planlamasının başarısının firmaların ölçülen finansal performanslarında olumlu bir etkiye sahiptir.

H3: Firmaların Algılanan finansal performansları ile ölçülen finansal performansları arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma verilerinin elde edilmesi için hazırlanan anketler Borsa İstanbul'da hisse senetleri kote olmuş olan 174 imalat sanayi sektörü firmalarının tamamına uygulanmaya çalışılmıştır. Veriler toplanması Haziran - Aralık 2011 döneminde yapılmıştır. Öncelikle firmaların tamamına

mail yoluyla uygulanmış, daha sonra da dönüş alınamayan firmalardan telefonla ve randevu alınarak anketler uygulanmaya çalışılmıştır. Sonuçta 54 firmadan geçerli anket verisi elde edilmiştir. $54/174=0,31$ (%31) oranındaki hem geri dönüş oranı hem de örneklem büyüklüğünün kabul edilebilir sınırlarda olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 1: Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

İMALAT SANAYİİ SEKTÖRLERİ	Evren	Örneklem Sayısı	Örneklem %
Gıda, içki ve tütün	27	11	40,7
Dokuma, giyim eşyası ve deri	31	8	25,8
Orman ürünleri ve mobilya	2	0	0
Kağıt ve kağıt ürünleri, basım ve yayın	17	6	35,3
Kimya, petrol kauçuk ve plastik ürünler	26	10	38,5
Taş ve toprağa dayalı	26	9	34,6
Metal ana sanayi	15	4	26,7
Metal eşya, makine ve gereç yapım	27	6	22,2
Diğer imalat sanayi	3	0	0
TOPLAM	174	54	31,0

3.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Çok değişkenli analiz yöntemlerinin aksine, teorik modelin bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan yapısal eşitlik modeli, pek çok alanda yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modeli teorik modelde yer alan ilişkileri eş zamanlı değerlendirebilmenin yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması ve gizli değişkenler içermesi, yapısal eşitlik modellemesini üstün kılan diğer özelliklerdir.⁴² Yapısal modelin amacı, ölçme modelinde yer alan ve “iyi uyum” gösteren veriler aracılığıyla kurulan hipotezlerin test edilebilmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle, bu model aracılığıyla ölçme modelinde yer alan gözlemlenebilir (observed) değişkenlerin gizli (latent) değişkenleri ne oranda ölçtüğü değerlendirilebilmektedir.^{43,44}

42 Tenko Raykov ve George A. Marcoulides, “A First Course in Structural Equation Modeling” (2th. Ed.), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates., 2006, s.1.

43 Selçuk Perçin, “İmalat Firmalarının Yeni Ürün Geliştirme Performansını Etkileyen Faktörler: ISO 1000 Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı.1, 2006, s.367.

44 James B. GRACE, “Structural Equation Modeling and Natural Systems”, Cambridge, UK: Cambridge University Pres., 2006, s.83.

KKP başarısı ile firmaların algılanan ve ölçülen performanslarının belirlenmesi için kurulan yapısal eşitlik modelinin uygulamasında öncelikle yapısal model kurulmuş, daha sonra uyum indisleri ölçülmüş ve son olarak model değerleri bulunmuştur. Kurulan yapısal eşitlik modeli aşağıda şekil: 1'de verilmiştir.

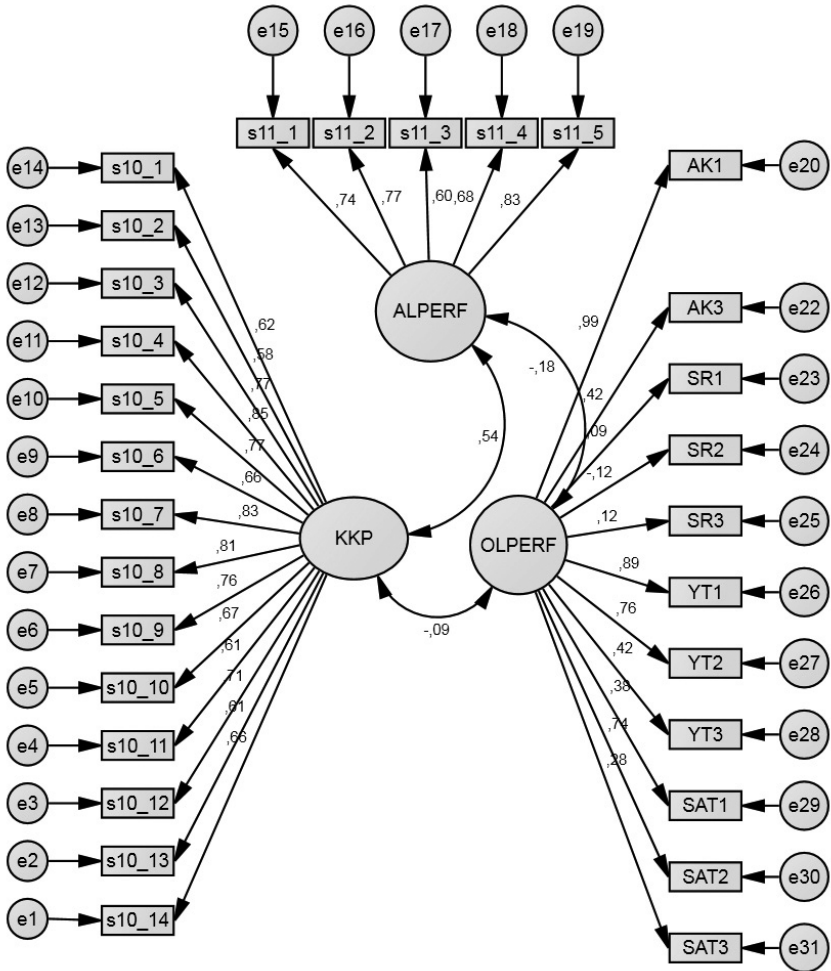
Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Referans Değerleri ve Ölçüm Değerleri

Uyum İyiliği	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Model Değerleri	Sonuç
Chi-Square	En az	En az	893,106	
df (SD)	En az	En az	402	
X²/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	2,222	Kabul edilebilir
P-value	< ,05	< ,05	0,00000	İyi uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0,048	İyi uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$	0.912	Kabul edilebilir
RMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.048	İyi uyum
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	0.956	Kabul edilebilir
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.934	İyi uyum

Uyum iyiliği indekslerinin büyük kısmı kabul sınırları içerisinde olduğundan herhangi bir değişken modelden çıkarılmamış sadece bazı değişkenler arası kovaryanslar oluşturulmuştur.⁴⁵

45 Talha Ustasüleyman ve Kemal Eyüboğlu, "Bireylerin İnternet Bankacılığını Benimsemesini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi", BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi, Cilt.4, Sayı.2, 2010, s.24.

Şekil 2: KKP Başarısı ile Firma Performansları Arasındaki Yapısal Eşitlik Parametreleri



Tablo 3: Yapısal Modele İlişkin En Yüksek Olabilirlik (Maximum Likelihood) Değerleri ve Anlamlılık (Significant – p) Düzeyleri

MODEL İLİŞKİLERİ		Estimate	S.E.	C.R.	p
KKP Başarısı	↔ Algılanan Performans	,542*	,353	1,537	,011
Ölçülen Performans	↔ KKP Başarısı	-,092**	,029	-3,172	,542
Algılanan Performans	↔ Ölçülen Performans	-,183**	,118	-1,551	,266

(*p<,05 **p>,05 (Estimate-MLE=Standart tahmin değeri, S.E.=Standart hata,C.R.=değerleri) χ^2 (chi square): 893,106, SD(df): 402, P.: ,000, χ^2 /SD=893,106 / 402 = 2,222, GFI: ,956, CFI: ,912 olarak bulunmuştur.)

Yapısal model sonuçlarına göre KKP başarısı ile Algılanan firma performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. KKP başarısı ile Ölçülen performans arasında ve Algılanan performans ile Ölçülen performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. KKP başarısı ile Algılanan firma performansı değişkenleri birbirlerini açıklar nitelikte sonuçlanmıştır. KKP başarısındaki bir birimlik değişim algılanan performansta .54'lük bir değişime işaret etmesine rağmen, Ölçülen performans ile KKP başarısı ve Algılanan performans değişkenleri birbirlerini anlamlı düzeyde açıklayamamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal kaynak Planlaması uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

KKP başarısı ile algılanan firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ve birbirlerini açıklar nitelikte olduğu görülmüştür. Benzer şekilde yapılan diğer araştırmalarda da bu iki değişken arasındaki korelasyonun yüksek olduğu görülmüştür.⁴⁶ Buna göre KKP uygulamalarının başarılı bir biçimde yürütülmesinin firma performansında olumlu etkisinin olduğu yani KKP başarısındaki değişimin firma performansındaki değişimi yeteri kadar ve anlamlı bir biçimde açıklayabildiği söylenebilir. Aynı şekilde KKP başarısı ile firmaların mali tabloları kullanılarak ölçülen finansal performansları arasında da anlamlı ilişki beklenmesine rağmen

men anlamlı ilişki görülememiştir. Bu durum algılanan firma performansı ile ölçülen firma performansının birbiriyle paralel görünmediğini ortaya koymaktadır. Özellikle anketleri cevaplayan yöneticilerin firma performansına ilişkin verdiği yanıtların yalnızca finansal verilere göre değil aynı zamanda firma değeri, pazar payı, iş ve personel verimliği, ekonomik katma değer gibi finansal olmayan verilerle birlikte değerlendirildikleri ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçlara bağlı olarak firmaların başarılı bir biçimde kurumsal kaynak planlaması alt yapısını oluşturup kullanmaları durumunda performanslarında olumlu farkların oluşabileceği söylenebilir. Günümüzde performans göstergesi olarak çok farklı ölçüm modeli kullanılmasına rağmen geleneksel firma performans ölçütlerinin de en sık kullanıldığı bilinmektedir. Bu araştırmada da özellikle anket yoluyla veri toplanan BIST imalat sektörü firmalarının kurumsal kaynak planlaması kullanma zamanları ile bu zamanlara uyumlu olan finansal oranları kullanılmıştır.

Sonuç olarak firmaların kurumsal kaynak planlaması yaparak faaliyetlerini planlayıp yürütmeleri örgüt performanslarına olumlu etki yaptığı söylenebilir. Fakat kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının gerçek ihtiyaca göre alınır kullanılmasının firma başarısında ve performansında önemli bir fark oluşturacağı düşünülmektedir. İleride bu konuya benzer çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, ISO 500 firmalarını evren olarak alarak test edebilirler. Ayrıca kurumsal kaynak planlamasının verimli uygulanabileceği finans sektörü, hizmet sektörü gibi sektörlerde de uygulanarak farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- AL-GHAMDI, Abdullah Saad AL-Malaise, (2013), Change management Strategies and Processes for the successful ERP System Implementation: A Proposed Model, **International Journal of Computer Science and Information Security**, Vol. 11, No. 2, ss. 36-41.
- AL-FAWAZ, Khaled; AL-SALTI, Zahran ve ELDABI, Tillal, (2008), Critical Success Factors In ERP Implementation: A Review, **European and Mediterranean Conference on Information Systems** , pp.1-9
- AYDOĞAN, Enver, (2008), Kurumsal Kaynak Planlamasi, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi (TSA)** , Yıl: 12, S: 2, ss.107-118.
- BAŞ, Melih ve Ayhan Artar, (1991), "İşletmelerde Verimlilik Denetimi", MPM Yayınları, No: 435, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve ULUKÖY, Metin, (2013), Örgütsel Faktörlerin Kurumsal Kaynak Planlaması Ve Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.18, S.1, ss.1-16
- BRAZEL, F.Joseph ve DANG, Li, (2008), The Effect of ERP System Implementations on the Management of Earnings and Earnings Release Dates, **Journal Of Information Systems**, Vol. 22, No. 2, ss. 1-21.
- COŞKUN, Ali ve Nizamettin, Bayyur, (2008), "Measurement Frequency of Performance Indicators and Satisfaction on Corporate Performance: A Survey on Manufacturing Companies", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue.13, ss.79-87.
- ÇAĞLIYAN, Vural, (2012), Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Örnek Olay Çalışması , **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2012, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 159-178.
- CELİK, Muhsin, (2011), Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Muhasebe Süreçlerine Etkisine Yönelik İMKB'de Bir Araştırma, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 52, ss. 81-94
- ÇETİNOĞLU, Tansel; KURNAZ, Niyazi ve ŞEN, Yılmaz (2012), Kurumsal Kaynak Planlaması: Yönetmelik Karar Verme Açısından Cp Group Uygulaması, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 30, ss.141-154.
- DEMİRHAN, Dilek ve ARACIOĞLU, Burcu, (2010), İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, **Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi** , Cilt :8 Sayı :1, ss.77-96.
- ESTEVES, Jose ve PASTOR, Joan (2001), Enterprise Resource Planning Systems Research: An Annotated Bibliography, Vol. 7, No. 8, ss. 1-52.
- GÖKBULUT, İ. Rasim, (2009), "Hissedar Değeri ile Finansal Performans Ölçütleri Arasındaki İlişki ve İMKB Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sos. Bil. Ens., Finans ABD, İstanbul.
- GABLE, G. Guy, (1998), Large Package Software: A Neglected Technology, **Journal of Global Information Management**, Vol.3, No.3, ss. 3-4

- GHOSH, Rittik. (2012), A Comprehensive Study on ERP Failures Stressing on Reluctance to Change as a Cause of Failure , **Journal of Marketing and Management**, Vol.3, No.1, pp.123-134,
- GRACE, B. James, (2006), Structural Equation Modeling and Natural Systems, Cambridge, UK: Cambridge University Pres.
- HOQUE, Zahirul, (2005), "Linking Environmental Uncertainty to Non-Financial Performance Measures and Performance a Research Note", **The British Accounting Review**, vol.37, pp.471-481.
- JALAL, Akram, (2011), Enterprise Resource Planning: An Empirical Study of Its Impact on Job Performance, **International Journal of Business and Information**, Vol.6, Number 1, June 2011, pp.77-90.
- JENG, Don Jyh-Fu ve DUNK, Nicolas, (2013), Knowledge Management Enablers And Knowledge Creation In Erp System Success, **International Journal Of Electronic Business Management**, Vol. 11, No. 1, ss. 49-59 .
- KABADAYI, T. Ebru, (2002), "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, ss. 61-75.
- KALE, P.T.; BANWAİT, S.S. ve LAROİYA, S.C., Performance evaluation of ERP implementation in Indian SMEs, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 21 No. 6, 2010, pp. 758-780.
- KARADEDE, Aysel ve BAYKOÇ, Ö. Faruk , (2006), Kurumsal Kaynak Planlama (Kkp) Uygulaması Sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar, **Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, No 1, ss.137-149.
- LAW, H.C.Chuck ve NGAI W.T. Eric, (2007), "ERP Systems Adoption: An Exploratory Study Of The Organizational Factors And Impacts of ERP Success", **Information & Management**, Vol.44, No.418, pp. 387-406.
- MABERT, A.Vincent ; SONI Ashok ve VENKATARAMAN, M.A., (2003), "Enterprise Resource Planning: Managing The Implementation Process", **European Journal of Operating Research**, Vol.146, No.302, PP.302-314
- MATOLCSY,P. Zoltan; BOOTH, Peter. ve WIEDER, Bernhard., (2005), "Economic Benefits of Enterprise Resource Planning Systems: Some Empirical Evidence", **Accounting and Finance**, Vol.45, pp. 439-456.
- MUSCATELLO, R. Joseph ; SMALL ,H. Michael; CHEN, J. Injazz , (2003), Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) Systems In Small And Midsize Manufacturing Firms, **International Journal of Operations & Production Management** Vol. 23, No. 8, ss. 850-871.
- ÖZDEMİR, A. İhsan, (2009), ERP Kullanımının Kobilerin Algılanan Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sektörü Örneği, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 33, Temmuz-Aralık 2009, ss.173-187.
- ÖZER, Gökhan; AKÇA, Yaşar, (2007), Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına Ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, ss. 53-70.

- HUNTON, E. James; LIPPINCOTT, Barbara ve RECK, I. Jacqueline, (2003), Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters, **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.4, pp.165-184
- PABEDINSKAITE, Arnoldina, (2010), Factors Of Successful Implementation of ERP Systems, **Economics And Management**, Vol.15, ss. 691-697.
- PERÇİN, Selçuk, (2006), İmalat Firmalarının Yeni Ürün Geliştirme Performansını Etkileyen Faktörler: ISO 1000 Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı.1, ss.357-375.
- POSTAÇI, Talat; BELGİN, Önder ve ERKAN, T. Erman, (2012), KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları, **Verimlilik Genel Müdürlüğü**, Yayın No: 723, ss. 1-60.
- RAYKOV, Tenko ve MARCOULIDES, A. George, (2006), "A First Course in Structural Equation Modeling" (2th. Ed.), **Mahwah**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- SUPRAMANIAM, Mahadevan; ABDULLAH, Azween ve PONNAN, Ramachandran (2013), Cost Analysis on ERP System Implementation amongst Malaysian SMEs, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol. 5, No. 1, ss. 72-76.
- USTASÜLEYMAN Talha. ve Kemal Eyüboğlu, (2010), "Bireylerin İnternet Bankacılığını Benimsemesini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi", **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, ss.11-38.
- ÜNĞAN, M. Cahid ve MET, Melih, (2012), Bir İmalat İşletmesindeki Kurumsal Kaynak Planlaması Kurulum Süreci ve Bir Vaka Çalışması, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2.
- WIEDER, Bernhard.; BOOTH, Peter; MATOLCSY, P. Zoltan. ve MARIA, L. Ossimitz., (2006), The Impact Of ERP Systems on Firm And Business Process Performance, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 19, No.1/2, pp. 13-29.

KİTAP TAHLİLLERİ / BOOK REVIEWS

The Independent Expatriates- Academics Abroad: A Study of Expatriate Academics in New Zealand, Singapore, the United Arab Emirates and Turkey (Julia Richardson)

Julia Richardson, Germany, VDM Verlag, 2008, 256 Sayfa,
ISBN 9783639003512

Sümeýra ALPASLAN DANIŞMAN*

Kanada York Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde *esnek çalışma* ve *uluslararası (mobil) profesyoneller* üzerine araştırmalar yapan **Julia Richardson**, *yurtdışında çalışanlar (expatriate)* hakkında keşfedici çalışmalar yapan bir akademisyendir. 2002 ve 2006 yıllarında yayınladığı “*Leaving and Experiencing: Why Academics Expatriate and How They Experience Expatriation*” ve “*Exploring Relationships with Home and Host Countries*” adlı iki çalışmanın da bir ürünü sayılabilecek nitelikte olan “The Independent Expatriates” adlı kitabı 2008 yılında piyasaya çıkmıştır.

Adından da anlaşılacağı üzere yurtdışında çalışan akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmanın tüm süreci bu eserde detaylı bir şekilde tartışılmaktadır. Kitabı özgün kılan nokta kendi kararlarıyla yurtdışına çalışmak üzere giden uluslararası hareketliliğe sahip akademisyenler gibi haklarında çok az şey bilinen bir kesimi derinlemesine tartışıyor olmasıdır. Kendi kararlarıyla yurtdışına çıkan ve gittikleri ülkelerde akademik faaliyetlerini devam ettiren bu akademisyenlerden esinlenilerek kitaba “*Independent*” (özgürlük/bağımsızlık) adı verilmiştir. Kitap, 9 bölümden oluşmaktadır ve bölümler sırasıyla akademik hareketliliğin geçmişi, yurtdışında çalışan yönetimi (expatriate management), kariyer kavramı ve yeni kariyer temaları, araştırmanın alt yapısı, araştırma süreci, yurtdışında çalışma kararı ve gerekçeleri, yurtdışı çalışma deneyimi, yurtdışında çalışma sürecini değerlendirme gibi başlıkları içermektedir.

Richardson’ın ifadesiyle bu çalışmanın odak konusu “Expatriation” kavramıdır. Bu kavramın Türkçe karşılığını tartışmadan önce altı çizilmesi

* Yrd. Doç. Dr. Mevlana Üniversitesi İşletme Fakültesi

gereken husus, uluslararası yönetim yazınında yaklaşık 30 yılı aşkın bir süredir ampirik çalışmalarla vurgulanan bu kavram, Türkçe yazında henüz yeni bir kavram sayılmaktadır. Türkçe yazına kazandırılan önemli eserlerden biri olan “Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi” (Anderson ve diğ., 2009) adlı eserde *expatriate*, *expatriate management*, *expatriate managers* ve *expatriate assignment* kavramlarına karşılık olarak *yurtdışında yöneticilik*, *yabancı yöneticiler*, *yurt dışına gönderilen yöneticinin yönetimi*, *yurt dışına gönderilen personelin yönetimi* ve *başka ülkelere yapılan personel atamaları* gibi karşılıklar kullanılmıştır. Ayrıca güncel birtakım iş yayınlarında da “*expat*” olarak (Zeybekoğulları, 2010) vurgulanan bu kavram ortak bir çeviri kullanımı ile mutabakata varılamamış durumdadır. Bu çalışmada kavrama ilişkin bir tartışma doğurabilmesi ümidiyle “*Expatriate*” ve “*Expatriate Management*” kavramlarına karşılık yurtdışında çalışma/yurtdışında çalışanlar ve yurtdışı insan kaynakları yönetimi gibi karşılıklar kullanılacaktır.

Yazarın ifadesiyle bu eserin farklılığını ortaya koyan başlıca noktalar şöyledir:

1. Yurtdışında çalışma, her geçen gün genişleyen bir araştırma konusu iken, bu eserde bugüne dek oldukça sınırlı bir şekilde ele alınmış bir kesim olarak akademisyenler tartışılmaktadır.

2. Yurtdışında çalışma olgusu bugüne dek başlayıp biten bir olay olarak ele alınırken bu çalışmada keşfedilmesi gereken bir süreç olarak ele alınmıştır.

3. Mevcut yazının göz ardı ettiği iki nokta burada göz önünde bulundurulmuştur; bunlar yurtdışında çalışma kavramını nesnel bir sistem ya da yapı olmadığı ve sürekli gelişen ilişkilerden oluşan bir sosyal dünyada yer aldığı gerçeğidir.

4. Yurtdışında çalışmanın nasıl deneyimlendiğine dair teori kıtlığı yaşanmaktadır. Zaten bu çalışmanın asıl gayelerinden biri de pozitivist metotlarca kaçırılan noktaları yakalamaktır.

5. Mevcut yazında dıştaki yapılara reaksiyon veren bir birey algısı söz konusu iken, bu eserde insan yaşadıkları deneyime karar veren etken bireyler olarak ele alınmaktadır.

6. Bu eserde öznelliği tanımının önemli olduğuna inanılmaktadır. Bu düşüncenin temelinde “anamlardan, yorumlardan, hissiyatlardan, konuşmadan ve etkileşimden oluşan dünya kendi kavramlarıyla incelenmelidir” fikri yatmaktadır.

Tüm bu nedenlere ek olarak ve yazarın temel ilham kaynağı olarak ifade edilecek bir diğer husus da yazarın bireysel deneyimlerinin ve merakının bu çalışmada önemli rol oynadığıdır. Yazar, bir akademisyen olarak yurtdışında çalışmayı deneyimlemesinin ve bunun kendisine sağladığı bakış açısının önemini her fırsatta dile getirmektedir.

Bu çalışma *yorumsamacı etkileşimci*¹ bir yapı üzerine inşa edilmiştir ve buradaki temel düşünce bireyin kendi anlam ve değerler sistemine göre fenomenleri yorumladığı bir sosyal süreç olarak yaşadıklarını deneyimlemesidir. Richardson'ın özellikle altını çizdiği insanların dışarıdaki kanal ya da uyarıcılara karşı sadece reaksiyon veren edilgen bireyler değil aksine yurtdışı deneyimlerini kendi değer ve anlamlar sistemine, etkileşim ve sosyal ilişkilerine göre yorumlayan bireyler olarak kabul etme düşüncesi bu çalışmanın ana varsayımlarındandır. Bu nedenle, katılımcıların yurtdışı deneyime nasıl karar verdikleri ve bu kararların bir sonraki süreçleri nasıl etkilediği büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın binasını temsil eden yorumsamacı etkileşimci yapı, yurtdışında çalışma olgusunu dinamik bir süreç olarak kabul etmektedir. Bu nedenle keşfedici nitelikteki bu çalışma, nitel bir metodolojiyle ele alınmış ve emik² bir perspektifle bugüne dek cevaplanmamış soruların cevabını aramıştır.

Birinci bölümde, kitabın odak noktası olarak ifade edilen “yurtdışında çalışma/çalışanlar” kavramından hareketle, böyle bir çalışan kesimin varlığının en temel nedeninin küreselleşmenin artışı olduğu belirtilmektedir. Bir hareket noktası olarak görülen küreselleşmenin tipik sonuçlarından biri olan örgütlerin uluslararası faaliyetlerindeki artış, yurtdışında çalışmak üzere görevlendirilen insan kaynaklarında da önemli bir artışı tetiklemiştir. Gittikçe artan uluslararası insan hareketliliği sadece işletme profesyonelleriyle sınırlandırılmamalıdır. Yükseköğretimin de hızla uluslararası nitelik kazanması, uluslararası faaliyetlerde ve stratejik anlaşmalarda artışa sebep olmuştur. Yurtdışında çalışma gittikçe önemi ve derinliği artan bir araştırma alanıyken ne yazık ki yurtdışına çalışmak üzere giden (görevlendirme ya da kendi isteğiyle) bireyler hakkındaki çalışmalar da bir o kadar sınırlıdır. Örneğin, Richardson çalışmasının konusu olan yurtdışına çalışmak üzere giden akademisyenlerin,³ haklarında çok az şey bilinen bir kesim olduğunun altını çizmektedir.

Bonarche ve arkadaşları (2001), Richardson'un kitabın başında işaret ettiği yurtdışında çalışma yazınına ilişkin olarak 3 durumla karşılaşıldığını vurgulamaktadır. Birincisi araştırmaların genelde teorik alt yapıları itibarıyla eksik ve özellikle betimleyici nitelikte yapılandırılmış olmalarıdır. İkinci olarak, bu alandaki çoğu çalışma hedeflerle politikalar arasın-

1 Sembolik etkileşimcilik, hermönetik, feminizm, post-modern anlayış ve eleştirel düşünce gibi akımlardan etkilenen ve Norman Denzin tarafından öne sürülen bir nitel araştırma metodudur.

2 Kültürel açıdan yansız olarak değil aksine fenomenleri kültürel bakış açısıyla açıklama çabasıdır.

3 Bu kişiler kavramsal olarak “profesör ya da değil ancak araştırma ve öğretim konusunda profesyonel kişiler” olarak tanımlanmıştır.

daki ilişkiyi analiz etmeyi başaramamıştır. Üçüncü olarak da yurtdışında çalışmaya ilişkin ele alınan çeşitli boyutlar birbirlerinden bağımsızmışçasına birbirlerinden uzak ve aykırı olarak çalışılmıştır. Richardson'a göre de sözü geçen yazında fazlasıyla pozitivist olunduğu ve teorik olmayan yaklaşımların kullanıldığı görülmektedir. Özellikle anket ve istatistiksel analizler temelli nicel metodolojilerin ve geniş çaplı ampirik çalışmaların ele alındığının altını çizmektedir. Sadece birkaç istisnai çalışmada nitel metodolojilerle bireylerin yurtdışında çalışma ve yaşama sürecini nasıl deneyimledikleri incelenmektedir.

İkinci bölüm, yurtdışında çalışma ve yurtdışı insan kaynakları yönetimi yazınlarından söz etmektedir. Bu kapsamda örgütsel uyum, yurtdışına gönderilen yöneticiler, idareciler ve çalışanlar gibi kesimlere ilişkin kavramsal bilgiler paylaşılmaktadır. Bu alandaki nicel araştırma yaklaşımları tartışılırken, teorik altyapıdaki büyük eksiklik önemle vurgulanmaktadır. Bu çalışma alanının çok disiplinli olduğu ve özellikle Richardson tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın yönetim, antropoloji ve ekonomi gibi bilim dallarından beslendiğinin altı çizilmektedir. Richardson yurtdışında çalışma yazını kapsamındaki hemen hemen tüm önemli kavramları (örgütsel uyum, yurtdışında çalışanlar, görevlendirme, teorik ve metodolojik yaklaşımlar, Osland'ın çalışması, yurtdışında çalışma sürecinde aileler, geri dönüş, Black ve Gregerson'un çalışması, başarı/başarısızlık, uyum, kariyer, kişisel değişim/dönüşüm) bu bölümde ele almıştır. Ayrıca yazar, burada iki metaforik çalışmaya dikkat çekmiş ve bu sahadaki merakını tetiklediklerini belirtmiştir. Bunlardan biri Osland'ın¹ (1990, 1995) diğeri de Black ve Gregersen'in (1992) çalışmasıdır. Richardson ile Osland'ın çalışmaları arasındaki en temel farklılık Osland'ın görevlendirmeye gidip dönenler üzerinde çalışması, Richardson'ın ise kendi kararıyla gidip hala evsahibi ülkede olanlarla çalışmasıdır. Ortak noktaları ise metodolojik açıdandır ve her ikisi de yayınlarında mülakat metinlerinden çokça alıntılar yaparak elde ettikleri veriyi okuyucuya mümkün olduğunca sunmaya gayret etmişlerdir. Diğer metaforik çalışma Black ve Gregerson'ın "Serving Two Masters" (iki ustaya hizmet) çalışmasıdır. Yurtdışında çalışan bireylerin bağlılık ve aidiyet gibi duyguları üzerinden analiz yapan bu çalışmada da evsahibi ve köken birim arasındaki bireylerin nasıl bir tabi-

1 Osland'ın expatriate deneyimlerinden sonra Amerika'ya dönmüş 35 yöneticiyle derinlemesine mülakatla gerçekleştirdiği çalışmasına dikkat çekmiştir. Buradaki katılımcıların en önemli özelliği görevlendirmeyle gidip tanımlanmış bir sürenin akabinde tekrar ülkelerine dönmüş olmalarıdır. Osland'ın doktor tezi olan bu çalışmaya "Hero's Adventure" (kahramanın macerazi) gibi metaforik bir isimlendirme yapılmış ve iş dünyasındaki kişilerin sınır ötesi deneyimlerine ilişkin bir araştırmayı içermiştir. Bu çalışmayı tamamladıktan 5 yıl sonra yayınladığı kitabı da bu araştırmayı içeren bir çalışma olarak piyasaya sürülmüştür.

iyete (allegiance) sahip oldukları keşfedilmektedir. Black ve Gregerson'ın önerdiği matrisi farklılaştıran ve evsahibi ve köken ülkelerle ilişkilerini incelemek üzere kullanan Richardson da bu matrisi yurtdışında çalışan akademisyenler üzerinde kullanmıştır.

Üçüncü bölüm, Richardson'un ifadesiyle bir sinerji içermektedir. Şöyle ki, bu alanda yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan temalarla, bu çalışmadaki mülakatlar esnasında ortaya çıkan temalar arasında oluşan bir sinerjiyi işaret etmektedir. Burada odaklanılan alan akademik kariyer kavramıdır. Akademik kariyer başlığı altında günümüz akademisyenliği için öne çıkan yeni akademik temalara, yine günümüz akademisyenliği açısından geleneksel temalara değinilmiştir. Richardson ortaya çıkan sinerjinin doğurduğu tartışmaları ele alırken yeni kariyer temalarında ağ kurmak, yazmak, araştırma inşa etmek ve sürdürmek gibi vurguların öne çıktığını ifade ederken özellikle esnekliğin, öngörememenin ve bireysel sorumluluğun hâkim olduğunu öne sürmektedir. Geleneksel kariyer temalarında ise yeni olanların tam aksine, yukarı doğru bir hareketliliğin çok iyi yapılandırılmış hali görülmektedir ve belli bir varış yerine doğru düz ve iyi yapılandırılmış bir yoldan söz edilmektedir. Gelenekselden yeni temalara doğru dönüşüme bakıldığında öğretme ve uzmanlıktan, araştırma ve yayın yapmaya kayış göze çarpmaktadır. Ancak önemli bir gerçekliğin altı hala çizilmektedir, o da geleneksel olanın hala baskın olduğudur. Anlam kazanmak, macera yaşamak ve tecrübeyle öğrenmek burada vurgulanan üç ana temadır.

Dördüncü bölüm, araştırma sorularının yer aldığı bölümdür ve araştırma sorusu üç başlıkla ele alınmıştır; yurtdışı deneyim kararı, yurtdışında çalışmayı deneyimlemek ve bu deneyimi değerlendirmek. Bunlar üç ana kaynaktan doğmaktadır; yazında göze çarpan boşluk ve temalar, mülakatlar esnasında doğan temalar ve araştırmacının kendi yurtdışı deneyimi ve başka yurtdışında çalışan akademisyenlerle olan iletişimidir. Burada ana sorunsal etrafında ortaya çıkan ve cevabı aranan soruların neden önemli oldukları ve anlamlılıkları üzerine gidilmektedir. Çalışmanın en temel özelliklerinden biri olan yorumsamacı ontoloji kapsamındaki yorumsamacı etkileşimcilik ile bu öznel deneyimlerin keşfedildiğinin, ifade edildiğinin ve yorumlandığının altı çizilmektedir. Richardson'ın bireyleri etken olarak ele alması da yorumsamacı etkileşimcilikten beslendiğinin bir göstergesidir. Bu bağlamda anlamın, eylemin ve deneyimin büyük önem arz ettiği belirtilmektedir. Richardson, yurtdışında çalışan akademisyenlerin yurtdışı deneyimlerini ve davranışlarını yorumlayabilecekleri varsayımıyla bu çalışmayı ele alırken bunun yorumsamacı etkileşimcilikteki birey ve kimlik öncüllerine dayandığının altını çizmektedir.

Beşinci bölüm, veri toplama ve veri analiz tekniklerini de kapsayan araştırma sürecini içerir. Araştırma süreci ele alınırken aynı zamanda çalışmanın teorik altyapısı, araştırma hedefleri ve metodolojik tercihleri arasındaki bağlantı da ortaya konulmuştur. Birçok çalışmada düşülmesi muhtemel bir hata olan araştırmacıların kendi çalışmalarına ve düşüncelerine karşı körleşmelerini engellemek adına, bu çalışmada daha kapsayıcı bir yaklaşım sergilenmiştir. Araştırmanın metodolojik tercihi nitel araştırma şeklindedir. Çalışmadaki katılımcı grup köken ülke olarak İngiltere'den 4 farklı ülkeye (Singapur, Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri ve Yeni Zelanda) kendi istekleriyle giden akademisyenlerdir. Ayrıca araştırmada uygun metotlarla geçerlilik ve güvenilirlik testleri de uygulanmıştır.

Altı, yedi ve sekizinci bölümler sırasıyla araştırma bulgularına yer vermektedir. Altıncı bölümde ilk olarak yurtdışı deneyim kararına değinilmektedir. Bireylerin yurtdışı çalışma kararlarında şans faktörü ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeleri, bu deneyimlere yükledikleri anlamlar, sosyal ilişkiler ve etkileşimler, sosyal yapı ve bireysel eylemler gibi başlıklar çerçevesinde bu deneyimin başlangıç aşaması tartışılmıştır. Ayrıca bu eylemin bağlamla ele alınma çabasını gözlemek mümkündür. Bireylerin kendilerine fırsat yaratma eylemleri ile beklenmedik fırsatlarla karşılaşma durumları analiz edilmiştir. Öte yandan bu deneyime ilişkin karar almadaki gerekçeler olarak maceraperestliğin, hayat değişiminin ve aile gibi nedenlerin yanı sıra kariyer ve paranın da etkili olduğunun altı çizilmiştir. Yedinci bölüm, bulguların ikinci bölümü niteliğindedir. Bu bölüm, yurtdışı deneyimi yaşama sürecini kapsamaktadır. Bu deneyimin altındaki bireysel eylemin önemine, sosyal etkileşim ve ilişkilere, sosyal yapılara, maceraperestliğe, kültürel uzaklığa ve ülkelerle ilişkilere değinilmiştir. Sekizinci bölüm yani bulguların üçüncü bölümü olarak yapılandırılan kısımda ise yurtdışı deneyimi değerlendirme başlığı tartışılmaktadır. Bulgular özellikle yazındaki bilgiler ışığında ele alınırken, yine yurtdışında çalışma yazınına anlamlı katkılar yapılması sağlanmıştır. Bu bağlamda macera, seyahat, öğrenme, kariyer, aile ve para gibi değerlendirme biçimlerine rastlanmaktadır.

Son bölümde, çalışmanın tamamına elde edilen bulgular ışığında ve araştırma sorunsalına paralel olarak konuya bütüncül bir şekilde yaklaşılmıştır. Kitabın teorik ve ampirik katkılarının yanı sıra bu çalışmanın diğer disiplinlerdeki çalışmalara sağlayacağı katkılar üzerinde de durulmuştur. Bu çalışma İngiltere, Singapur, Türkiye, Yeni Zelanda ve Birleşik Arap Emirlikleri ekseninde ortaya çıkmış bir araştırma olduğundan genelleştirilmesinin imkânsız olduğunun altı çizilmiştir. Ancak bu çalışmanın en büyük katkısının, uluslararası sınırlar arasında akademik kariyeri

sürdürmenin ne demek olduğunu anlamaya yönelik ince ayırımları ele almayı sağlayacak bir başlangıç yapmış olmasıdır. Böyle bir uluslararası hareketliliğin profesyonel ve bireysel anlamda iyileşmelere ilişkin gayeler içerdiği ve bir nevi kariyer ve sosyal ilişkiler gelişimi sağladığı titizlikle anlatılmıştır.

Akademik yurtdışı deneyimle ilgili araştırma azlığı bu çalışmanın önemini arttırırken araştırmanın karakteristiği itibariyle genelleştirilmesinin de imkânsız olmasına sebep olmaktadır. Öte yandan araştırmanın katılımcı kitlesi ulaşılması zor bir kesimdir. Bu kitleyi, bizzat araştırmacı kendi çabalarıyla ve kasti örnekleme yöntemiyle oluşturmuştur yoksa yurtdışı deneyime sahip akademisyenlere ulaşmanın başka bir örnekleme yolu yoktur. Bu kişilere ulaşılarak 4 ölkelik bir örneklem oluşturulabilmiştir. Ulaşılan katılımcıların bir kısmı için içinde buldukları süreç oldukça yeni bir deneyim iken bir kısmı için bu tekrar tekrar yaşanmış bir deneyimdir. Kitabın son bölümünde gelecek çalışmalara ilişkin hususlara da işaret edilmektedir. Adı geçen ülkeler dışındaki diğer ülkelerde de benzer çalışmalar gerçekleştirilebileceği gibi karşılaştırmalı bir çalışmayla da farklı ülkelerde çalışan bireylerin gittikleri ülkelerle ilişkileri üzerinden çeşitli araştırmalarla ele alınabilir.

Sonuç olarak, kitabın bütünü ele aldığımızda yönetim, sosyoloji, psikoloji ve eğitim gibi birçok disipline hem teorik hem de ampirik katkılar sağladığı görülmektedir. Çalışmanın ontolojik, epistemolojik ve metodolojik altyapısı bu alanda yapılabilecek nitel çalışmalara yön verebilecek güçtedir. Bu çalışma, özellikle yorumsamacı perspektifle ele alınmış keşfedici bir araştırma olarak bu alanda derinlemesine analizler yapılabildiğinin özgün bir örneği olmuştur. Kapsamlı bir yazın taraması içermesi kitabı güçlü kılan bir diğer noktadır. Yurtdışında çalışma olgusuna ilişkin tüm kavramlara ulaşılabilirdiği gibi bu alandaki paradigmlar hakkında da fikir sahibi olunabilmektedir. Eserin odak noktası olan yurtdışında çalışan akademisyenler konusu, henüz oldukça taze ve diyalektik tartışmaların yer alabileceği kadar olgunluk düzeyine erişememiş bir alandır. Ancak araştırmanın kurgusu, inşası ve sürecine ilişkin tüm adımların titizlikle paylaşıldığı bu eser yurtdışında çalışma yazınındaki *kendi kararıyla yurtdışına gidenler, uluslararası akademisyenler, yurtdışı deneyimi ve ülkelerle ilişkiler* gibi alanlardaki boşlukları da doldurabilmektedir. Osland'ın çalışmasından sonra bu alandaki sınırlı sayıdaki eserlerden biri olarak bu kitabın okuyucunun rahatlıkla başvurabileceği akıcılıkta bir dile ve ele alış biçimine sahip olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, Neil, Deniz S. Öneő, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran (2009) *Endüstri, İő ve Örgüt Psikolojisi*, Literatür Yayıncılık, Cilt 1-2.
- BLACK, J. Stewart ve Hal Gregersen (1992), "Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriate Employees", *Sloan Management Review*, 33(4).
- BONARCHE, J., Brewster ve C., Suutari, V. (2001), "Expatriation: a Developing Research Agenda", *Thunderbird International Business Review*, 43(1).
- RICHARDSON, J. ve McKenna, S.D. (2002), "Leaving and Experiencing: Why Academics Expatriate and How They Experience Expatriation", *Career Development International*, 2(2).
- RICHARDSON, J., ve McKenna, S.D. (2006), "Exploring Relationships with Home and Host Countries: A Study of Self-directed Expatriates", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(1).
- ZEYBEKOĞULLARI, Mine (2010), "Bankalar Expat Avında", *Finans Gündem*, <http://www.finansgundem.com/haber/Bankalar-%E2%80%98Expatriate-avinda/17650>, 7.6.2010.

YAZARLAR HAKKINDA

Alfabetik Sırayla

Ali DİKİLİ (Dr.)

Dr. Ali DİKİLİ 1993 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nden lisans derecesini, 1999 yılında A.B.D.'de University of Illinois at Urbana-Champaign'den işletme yüksek lisans (MBA) derecesini ve 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Yönetim ve Organizasyon dalında doktora derecesini almıştır. Akademik ilgileri arasında eleştirel yönetim çalışmaları, örgüt kuramı ve insan kaynakları yönetimi yer almaktadır. Halen, Ekonomi Bakanlığı'nda Daire Başkanı pozisyonunda çalışmaktadır.

Burak Hamza ERYİĞİT (Dr.)

1978 yılında Zonguldak'ın Ereğli ilçesinde dünyaya gelen Burak Hamza ERYİĞİT ilk ve orta öğrenimini burada tamamlamıştır. 1997 yılında yüksek öğrenimine başlayan Eryiğit İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2001 yılında mezun olmuştur. 2002 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yerel Yönetimler Programında yüksek lisans öğrenimine başlayan Eryiğit 2005 yılında mezun olduktan sonra 2007 yılında girdiği Sakarya Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi Doktora Programını 2012 yılında tamamlamayı başarmıştır. Halen İBB Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı'nda çalışan Eryiğit evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

Fuat YÖRÜKOĞLU (Doktora Adayı)

Fuat YÖRÜKOĞLU 1984 yılında İstanbul'da doğdu. Lise öğrenimini 2002 yılında Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl girdiği Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansını 2008 yılında tamamlayan YÖRÜKOĞLU, halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda doktora öğrenimine devam etmektedir.

Hakkı EKŞİ

Hakkı Ekşi, 2002 yılında Ankara Polis Kolejinden mezun oldu. 2006 yılında Polis Akademisini bitirdi. Eylül 2013'de Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim dalında tamamladı. Yazar Bursa Emniyet Müdürlüğünde çalışmaktadır.

İlknur MAYA (Yrd. Doç. Dr.)

İlknur Maya 1996 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliğinden mezun oldu. Dokuz Eylül Üniversitesinin Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında 1999 yılında lisansüstü eğitimini tamamladı. 2008 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında mezun olarak "Dr." unvanını aldı. Yazar, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde Yrd. Doç. Dr. olarak görev yapmaktadır.

Kadir PEKER (Doktora Adayı)

Kadir PEKER 1984 yılında Boyabat / Sinop'ta doğdu. Lise öğrenimini 2001 yılında Şehit Ersoy Gürsu Anadolu Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2006 yılında Sakarya Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl girdiği Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansını 2008 yılında tamamlayan PEKER, halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda doktora öğrenimine devam etmektedir.

Kieran UCHEHARA (Yrd. Doç. Dr.)

1959 yılında Nijerya'ya bağlı Imo Federal Devleti, Ohaji, Amafor'da doğdu. 1989 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ), Sosyoloji bölümünden mezun oldu. 1998 yılında Ankara Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamladı. Diğer yüksek lisansını da 2005 yılında Coventry Üniversitesi, Afrika Çalışmaları Merkezi'nde yaptı. 2008 yılında Uludağ Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler bölümünde doktora eğitimini tamamlayan ve 1999-2009 yılları arasından Atılım Üniversitesinde görev alan Uchehara, 2009 yılından bu yana Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Lutfiye ÖZDEMİR (Doç. Dr.)

1968 yılında K.Maraş/Elbistan'da doğdu. 1990 yılında Atatürk Üniversitesi'nden mezun oldu. 1993 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. 1998 yılında Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktorasını tamamlayarak doktor unvanını aldı. 1999 yılından itibaren dört yıl Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde görev yaptı. Şuanda bir yıllık görevlendirme nedeniyle Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi, Ekonomi Fakültesi'nde görev yapmaktadır. Görev süresi dolduğunda, öğretim üyeliği görevini kadrosunun bulunduğu İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde devam ettirecektir.

Melek ÇETİNKAYA (Yrd. Doç. Dr.)

1971 yılında Çanakkale/Biga'da doğdu. 1994 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. 2003 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. 2009 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalını tamamlayarak doktora derecesini aldı. Halen Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İşletme Bölümünde görev yapmaktadır.

Metin ULUKÖY (Yrd. Doç. Dr.)

1975 yılında Bitlis/Tatvan'da doğdu. 1999 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. 2003 yılında Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansı tamamladı. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalını tamamlayarak doktora derecesini aldı. Halen Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Ogba Adejoh SYLVESTER (Öğretim Elemanı)

80'lerin başında Nijerya'nın Ankpa şehrinde doğan yazar, Lisans ve Yüksek Lisansını, 2003 ve 2009 yıllarında sırasıyla Roma'daki Urbanian University ve Nijerya'daki Nnamdi Azikiwe University'de Felsefe alanında tamamlamıştır. Bunun yanı sıra yazar, 2013 yılında University of Ilorin'den 2013 yılında Hukuk diploması almıştır. Kogi State University'de Felsefe dersleri veren yazar, aynı zamanda yine Nijerya'da bulunan Nnamdi Azikiwe University'de doktora araştırmalarına devam etmektedir. Yazarın başlıca ilgi alanları; Afrika felsefesi, gelişim felsefesi, hukuk felsefesi ve çevre hukukudur.

Okpanachi Idoko ANTHONY (Öğretim Elemanı)

80'lerin başında Anyigba'da doğan yazar, lisansını Yüksek Şeref Öğrencisi olarak 2005 yılında University of Ibadan'da tamamlamıştır. 2010 yılında

ise Nsukka'daki University of Nigeria'da Felsefe alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Yazar ayrıca eğitim alanında da 2009 yılında Usman Dan Fodiyo University'de tamamlamış olduğu bir yüksek lisans diplomasına sahiptir. Kogi State University'de felsefe eğitimi veren yazar, şu anda İngiltere'deki University of Hull'de Felsefe Bölümü'nde doktora çalışmalarına devam etmektedir. Yazarın başlıca ilgi alanları; post-kolonyal epistemoloji, felsefe bilimi ve sosyal felsefedir.

Özgür DEMİRTAŞ (Dr. Y. Müh.)

1981 yılında Kayseri'de doğdu. 2003 yılında Gazi Üniversitesi'nden mezun oldu. 2013 yılında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında doktora derecesini aldı. Halen Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapmaktadır. İlgi alanları, örgütsel davranış, girişimcilik, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetimdir.

Özhan ÇETİNKAYA (Doç. Dr.)

Özhan Çetinkaya 1989 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünden mezun oldu. 1992 yılında yüksek lisansını Uludağ Üniversitesi Maliye Bölümünde tamamladı. 1996 yılında Uludağ Üniversitesi Maliye Bölümünde doktora derecesini aldı. Dr.Çetinkaya 2009 yılında Maliye bilim dalında Doç ünvanını aldı. Yazar halen Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Yazarın çalıştığı alanlar kamu bütçesi, kamu harcama hukuku, ihale mevzuatı, mahalli idareler maliyesidir.

Serkan BAYRAKTAROĞLU (Prof. Dr.)

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinde lisans eğitimini tamamladı. YÖK Yurtdışı Yüksek Lisans ve Doktora Bursunu kazanarak gittiği İngiltere'de yüksek lisansını 1995 yılında, Doktorasını ise 1999 yılında Coventry University'de bitirdi. 1993 yılında Sakarya Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak başladığı akademik kariyerine aynı üniversitede 2008 yılından bu yana Profesör olarak devam etmektedir. 2011 yılından beri Süleyman Şah Üniversitesi'nde kurucu dekan olarak görev yapmaktadır.

Sevcan ÇİMENCI (Öğr. Grv.)

1986 yılında Afyon'da doğdu. 2011 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. 2013 yılında yıl Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. . Halen Dumlupınar Üniversitesi, Altıntaş MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümünde görev yapmaktadır.

Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN (Yrd. Doç. Dr.)

Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN, İstanbul Üniversitesi İşletme ve İngiliz Dili eğitimi bölümlerinden lisans mezunudur. Yüksek lisans ve doktoraasını yönetim organizasyon alanında Sakarya Üniversitesi'nde tamamlamıştır. ABD'deki Ohio Devlet Üniversitesi'nde doktora tez araştırmasını ziyaretçi öğrenci olarak gerçekleştirmiştir. Örgütsel bağlamda kültür, davranış, söylem ve nitel araştırma yöntemleri başlıca ilgi alanlarıdır. Mevlana Üniversitesi'nde yardımcı doçent olarak çalışmaktadır.

Vahap ULUÇ

Vahap Uluç, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Siyaset ve Sosyal Bilimler alanında doktora yaptı. Harran Üniversitesi'nde Siyaset ve Sosyal Bilimler alanında araştırmacıdır. Siyasal katılım, siyasal kültür ve demokrasi konularında çalışmaktadır.

Yavuz AKÇİ (Yrd. Doç. Dr.)

1977 yılında Muş'ta doğdu. 1999 yılında Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi, İşletme-Muhasebe ve Ticaret Öğretmenliği Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD'den mezun oldu. 2004 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretim Dalında yüksek lisansı tamamladı. 2012 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Dalında Doktora derecesini aldı. Adıyaman Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'nca tespit edilmektedir.

YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayımlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında Editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir. YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayınlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

Teslim Süreci ve Şekli

YBD olarak yazıların elektronik posta (e-mail) yoluyla ybd@comu.edu.tr adresine Microsoft Word dosyası olarak gönderilmesini ve yazışmaların da bu yolla gerçekleştirilmesini tercih ediyoruz. E-mail veya posta ile göndermelerde Editörler Ofisi'nden mutlaka teyit aldığınıza emin olunuz.

Makaleniz ile birlikte 150 kelimeyi aşmayan özetini ve yazarlar hakkında 5-6 satırlık bilgi notunu (Türkçe ve İngilizce olarak) da dergiye gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderdiğiniz özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 10 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

Uzunluk

Makaleler kural olarak 8.000 kelimedenden fazla, 4.000 kelimedenden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklennir.

Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 12 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 12 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 12 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazınızın başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

Dipnot

YBD Oxford dipnot sistemini benimsemiştir. Bu nedenle kaynaklamayı yazı içinde parantezler ile yapmayınız. Dipnotta gösterilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır.

Kitap:

* Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), başlık, (basım yeri: yayıncı, yıl).

Tek yazarlı kitap:

Fernand Braudel, A History of Civilizations, (Londra: Penguin Books, 1993), s. 287.

İki Yazarlı Kitap:

Naim Kapucu ve Hamit Palabıyık, Turkish Public Administration, From Tradition to the Modern Age, (Ankara: USAK Publications, 2008), s. 58.

Üç Yazarlı Kitap:

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan ve İhsan Bal, European Union with Turkey, The Possible Impact of Turkey's Membership on the European Union, (Ankara: USAK Publications, 2005), s. 28.

Üçten Fazla Yazarlı Kitap:

Jaroslav Pelikan et al., Religion and the University, (Toronto: University of Toronto press, 1964), s. 109.

Derleme Kitaplar:

H.H. Rowley, (der.), The Old Testament and Modern Society, (Oxford: Clarendon Press, 1951), s. 50.

Urban T. Holmes ve Kenneth R. Scholberg, (der.), French and Provincial Lexicography, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), s. 223-37.

Kitapta Bölüm:

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' içinde George H. Ford ve Lauriat Lane, (der.) The Dickens Critics, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), s. 213-32.

Makale

* Makalelerde şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), 'makale adı', dergi adı, Cilt:, Sayı:, Yıl, sayfa

Örneğin: Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', International Studies Quarterly, Vol. 43, No. 4, Eylül 1999, s. 427-45

Başka Kaynaktan Alınan Makale veya Kitap Bölümü:

John Roberts, 'Pipeline Politics', içinde Shirin Akiner (der.), The Caspian: Politics, Energy and Security, (Londra: Routledge Curzon, 2004), alıntı İhsan Bal ve Süleyman Özeren, Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), s. 9.

Gazete

* gazetelerde şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), 'yazının adı', gazete adı, Tarih

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', The New York Times, 11 Mayıs 2003.

Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', The Washington Post, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (Erişim Tarihi: 8 Haziran 2009)

Basılmamış Tez

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2009), s. 9.

Resmi Belge ve Raporlar

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 Kasım 2005-14292/1/04 REV 2

International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 Ağustos 2006

Konferans Tebliğleri

Mehmet Yegin, "A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues", (Tebliğ, the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, ABD, Mayıs 2009), s. 9.

İnternet Kaynakları

İhsan Bal, 'Can Assad's Regime Get Off the Hook Again?', Journal of Turkish Weekly, 17 Mayıs 2011, <<http://www.turkishweekly.net/columnist/3452/can-assad-39-s-regime-get-off-the-hook-again.html>>, (Erişim Tarihi: 4 Haziran 2011).

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2009)

Erişim tarihi mutlaka belirtilmelidir.

Kitap Tahlilleri

Kitap tahlilleri tüm yayın bilgilerini ve ISBN numarasını içermeli, biliniyorsa kitabın fiyatı da belirtilmelidir:

Alan Cassels, Ideology & International Relations in the Modern World, (Londra: Routledge, 1996). 302 sayfa. Kaynakça, dizin. \$14.99. ISBN.

Kaynakça

Çalışma hazırlanırken kullanılan kaynaklar dipnotlardan ayrı olarak makalenin sonuna da kaynakça bölümü olarak eklenmelidir.

Yazışma Adresi

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü, Rektörlük Binası, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17100, Çanakkale/Merkez

Tel: 0286- 2180018-2605

Değerlendirme Süreci

Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve Editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak Editörler ve Editörler Kurulu'nun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzmanlığı ile tanınan ve gönderilen makale ile ilgili üç ayrı hakeme gönderilir.

Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd.
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd.
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliyi, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu Editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın YBD editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler.

YBD'de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

Hakem süreci olumlu tamamlanan makalenin yazar(lar)ı (16,2cm*22,9cm) C5 ebatlarındaki bir kâğıt ölçeğine tüm kenarlardan 2cm içeride olacak şekilde Normal stilde ve Times New Roman karakterinde 10 punto büyüklüğünde düzenledikleri makalelerini e-posta ile (ybd@comu.edu.tr) dergi editörlüğüne göndermelidir. Çok büyük tablo ve şekiller 6 puntoya kadar küçültülerek bir sayfaya sığdırılacak şekilde hazırlanmalıdır.

Editörlerden ya da hakemlerden bu tür düzeltmeler beklenmemelidir.

ABOUT THE AUTHORS

Alphabetical Order

Ali DİKİLİ (Dr.)

Dr. Ali DİKİLİ received his undergraduate degree in Business Administration from Ankara University, Faculty of Political Sciences in 1993; MBA degree from the University of Illinois at Urbana-Champaign, USA, in 1999 and Ph.D. degree from Sakarya University, in Management and Organization in 2012. His academic interests are critical management studies, organisation theory, and human resources management. He currently works as head of department in the Ministry of Economy of Turkey.

Burak Hamza ERYİĞİT (Dr.)

Burak Hamza ERYİĞİT was born in 1978 in Zonguldak where he finished his primary and secondary education. Eryiğit began higher education in 1997 and graduated from the Department of Public Administration of Political Sciences of Istanbul University in 2001. Between the years of 2002-05. Eryigit got master's degree in the Program of Local Governments in the Institute of Social Sciences of Marmara University. Then, he accomplished public administration doctoral program in the Institute of Social Sciences of Sakarya University in 2012. Eryiğit is married and the father of a daughter and still an employee in the Department of Health and Social Services of IMM (Istanbul Metropolitan Municipality).

Fuat YÖRÜKOĞLU (PhD. Candidate)

Fuat YÖRÜKOĞLU was born in İstanbul in 1984. He graduated Beşiktaş Atatürk Anatolian High School, in 2002, after that, graduated from Sakarya University Faculty of Economics and Administrative Sciences of Public Administration in 2006. He got master degree in the Program of Public Administration in the Institute of Social Sciences of Sakarya University in 2008. Then, he started to Public Administration Doctoral Program in the Institute of Social Sciences of Sakarya University and his doctoral studies are going on.

Hakkı EKŞİ

He graduated from Ankara Police College in 2002. He finished Police Academy in 2006. He completed his graduate degree at Uludag University, Department of Public Finance at Institute of Social Sciences in 2013 September. Author works at Bursa Police Department

İlknur MAYA (Assist. Prof. Dr.)

Ilknur Maya graduated from the Elementary School Teaching Department of Dokuz Eylul University in 1996. The researcher completed the post-graduate education in the Educational Management and Supervision Department of the Institute of Educational Sciences of the same University in 1999. In 2008, she graduated from the Educational Management, Supervision, Planning and Economy Department of the Institute of Educational Sciences of Hacettepe University, and was granted the title of Doctor. Ilknur Maya, is currently an Assistant Professor in the Department of Educational Sciences at Canakkale Onsekiz Mart University.

Kadir PEKER (PhD. Candidate)

Kadir PEKER was born in Boyabat/Sinop in 1984. He graduated Şehit Ersoy Gürsu Anatolian High School, in 2001, after that, graduated from Sakarya University Faculty of Economics and Administrative Sciences of Public Administration in 2006. He got master degree in the Program of Public Administration in the Institute of Social Sciences of Sakarya University in 2008. Then, he started to Public Administration Doctoral Program in the Institute of Social Sciences of Sakarya University and his doctoral studies are going on.

Kieran UCHEHARA (Assist. Prof. Dr.)

The author was born in 1959 in Amafor, Ohaji, Imo State, Nigeria. In 2008, he got his Doctor of Philosophy, Ph.D, in Faculty of Economics, Social and Administrative Sciences, Department of International Relations, Uludağ University, Bursa, Turkey. In 2005, he finished his Master of Philosophy (Mphil), in Coventry Business School, African Studies Centre, Coventry University, United Kingdom. The author also graduated from Master of Arts, M.A., in Faculty of Political Science, Department of International Relations, Ankara University, Turkey in 2005. In 1989, he got his degree of Bachelor of Science, BSc., from Faculty of Arts, Department of Sociology, Middle East Technical University, Ankara, Turkey. Between 1999–2009, he worked as a Lecturer in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Relations, Atılım University, Ankara,

Turkey. Since 2011, he is working as an Asst. Prof. Dr., in Faculty of Economics, Social and Administrative Sciences, Department of Political Science and International Relations in Hasan Kalyoncu University, Gaziantep, Turkey.

Lutfiye ÖZDEMİR (Assoc. Prof. Dr.)

She was born in K.Maraş / Elbistan in 1968. She graduated from Atatürk University in 1990. Then she completed his master on the Business Department of Atatürk University Social Sciences Institute in 1993. In 1998, she received a doctor degree by completing her doctorate on the Business Department of Cumhuriyet University' Social Sciences Institute. She worked at the Van Yüzüncü Yıl University during the four years. At present, she has served due to a one-year assignment on the Economics Faculty of Hoca Ahmet Yesevi University. When the task expires, she will continue to work at the Economics and Administrative Sciences Faculty of Inonu University because her cadre are in there.

Melek ÇETİNKAYA (Assist. Prof. Dr.)

In 1971, she was born in Çanakkale/Biga. In 1994, she graduated from Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. In 2005, she completed her Master's degree at Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration. In 2009, she completed her PhD at Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration. She is still working at Afyon Kocatepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration.

Metin ULUKÖY (Assist. Prof. Dr.)

He was born in Bitlis/Tatvan in 1975. He graduated from Faculty of Economics and Administrative Sciences of Dumlupinar University in 1999. Then, he completed master degree in Institute of Social Sciences Department of Business Administration of Dumlupinar University in 2003. After he had finished Institute of Social Sciences Department of Business Administration in Dumlupinar University, received PhD degree. He still works as a faculty member of Department of Business in Faculty of Bandirma Economics and Administrative Sciences.

Ogba Adejoh SYLVESTER (Lecturer)

Sylvester was born in early 80's at Anka in Nigeria. He obtained a BA and MA in Philosophy from Urbanian University Rome and Nnamdi Azikiwe

University Awka, Nigeria in 2003 and 2009 respectively. Also, with a degree in Law, University of Ilorin, Nigeria 2013 alongside a Post Graduate Diploma in Education in 2011. He teaches Philosophy in Kogi State University and a PhD Research candidate at the Department of Philosophy, Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria. His research interests covers African Philosophy, Philosophy of Development, Philosophy of Law and Environmental Law.

Okpanachi Idoko ANTHONY (Lecturer)

Anthony was born at Anyigba in the early 80's. He holds a BA (First Class Honours), University of Ibadan (2005). A Master's Degree in Philosophy, University of Nigeria, Nsukka (2010). And a Post Graduate Diploma in Education, NTI with Usman Dan Fodiyo University, Sokoto, Nigeria (2009). He teaches Philosophy in Kogi State University but currently on study leave as a Ph. D Research Candidate in Philosophy of Science, Department of Philosophy, University of Hull, United Kingdom. Post-colonial Epistemology, Philosophy of Science, Social Philosophy from the African Perspective are areas of his research interests.

Özgür DEMİRTAŞ (PhD.)

He has born in 1981. He has a B.Sc. of Gazi University in 2003, and a Ph.D. of Management and Organization at Erciyes University, Social Sciences Institute, in 2013. He is an engineer captain in Turkish Air Force. His researches areas are Organizational Behavior, Entrepreneurship, Human Resource Management and Strategic Management.

Özhan ÇETİNKAYA (Assoc. Prof.)

He graduated from Uludag University, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Public Finance in 1989. He completed his graduate degree at Uludag University, Department of Public Finance in 1992 and Ph.D. studies at Uludag University, Department of Public Finance in 1996. Dr. Çetinkaya became associate professor on Public Finance in 2009. He works in Uludag University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance. Author's studying fields is public budgeting, public expenditure law, procurement legislation, finance of local administration.

Serkan BAYRAKTAROĞLU (Prof.)

Bayraktaroğlu has completed his undergraduate education at Ankara University, Faculty of Political Sciences. He won HEC (YÖK) overseas Masters and Doctoral Scholarships in England and has completed his master in

1995, his doktrate in 1999 at Coventry University. In 1993 began his academic career as a research assistant at Sakarya University and he has been profesor at same university since 2008. He has been acting as the dean of the School at Süleyman Şah University.

Sevcan ÇİMENÇİ (Lecturer)

In 1986, she was born in Afyonkarahisar. In 2011, she graduated from Afyon Kocatepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences. In 2013, she completed her Master's degree at Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Management and Organization Department. She is still working as Lecturer at Dumlupınar University, Altıntaş Vocational High School, Management and Organization Department.

Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN (Assist. Prof. Dr.)

Sümevra ALPASLAN DANIŞMAN is currently an assistant professor at the Mevlana (Rumi) University, Konya, Turkey. She holds BAs in Business Administration and Foreign Language Education from the İstanbul University, İstanbul, Turkey, an MA and a PhD in Management from the Sakarya University, Sakarya, Turkey, and studied as a visiting scholar in Human Resource Management Department in the Ohio State University, Ohio, USA. Her main research interests are culture, behavior, organizational language and discourse and qualitative research methodology.

Vahap ULUÇ

Vahap ULUÇ has a Ph. D. Of Political and Social Sciences at Istanbul University Institute of Social Sciences. He is a lecturer of Political and Social Sciences at Harran University. His research areas are political participation, political culter, and democracy.

Yavuz AKÇİ (Assist. Prof. Dr.)

He was born in 1977 in Muş. In 1999, Gazi University Faculty of Commerce and Tourism Education, Business Administration-Accounting and Business Education Department, Accounting and Finance majors graduated in teaching. In 2004, Gaziantep University Institute of Social Sciences in the Department of Curriculum and Instruction has completed a master's degree. In 2012 Dumlupınar University Institute of Social Sciences received his Ph.D. degree in Business Administration. Adıyaman University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, has been working as a faculty member in Business Administration

NOTES FOR CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences (JAS)

Journal of Administrative Sciences (JAS) / Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Upon the referees' decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at ybd@comu.edu.tr. The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

Submission

We prefer electronic submission to ybd@comu.edu.tr as a Microsoft word attachment file. Please be sure that you received a confirmation from the Office.

Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper. Generous margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address.

Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references. *JAS uses Oxford Referencing System* which consists of the following elements:

- i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence.
- ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts)
- iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

Length

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 word-lengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

Style and Proofs

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt.

Titles and Sub-Titles

Titles in the article should be 12 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 12 punt and in the title case form.

Footnotes

Books

One author:

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

Two authors:

Naim Kapucu and Hamit Palabıyık, *Turkish Public Administration, From Tradition to the Modern Age*, (Ankara: USAK Publications, 2008), p. 58.

Three authors:

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan and İhsan Bal, *European Union with Turkey, The Possible Impact of Turkey's Membership on the European Union*, (Ankara: USAK Publications, 2005), p. 28.

More than three authors:

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109.

Editor(s):

H.H. Rowley, (ed.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50.

Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

Part of a Book:

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

Book Chapter or Article Cited From Another Source:

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

Articles

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45

Newspaper

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 May 2003.

Official Documents and Reports

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2

International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006

Unpublished Thesis

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

Paper Presented at a Conference or Meeting

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

Web Sources

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (accessed: May 12, 2009)

Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', *The Washington Post*, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR>

2009052900235.html (accessed: June 9, 2009)

Important Note:

Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second or more times:

If you use a footnote and want to use it immediately after please use "Ibid" (italic)

If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style:

- For first use:

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

- For second use:

Braudel, *A History of...*, p.35

Book Reviews

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number:

Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. \$14.99. ISBN.

Biography

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-words.

Abstract

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.

Contact Information:

For more information about the journal feel free to contact with the editors.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / *Journal of Administrative Sciences (JAS)*

Canakkale Onsekiz Mart University, Terzioğlu Campuss

Rectorate Building / Çanakkale - TURKEY

Phone: (+90) (286) 2180018-2605 **Fax:** (+90) (286) 2180608

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / **E-mail:** ybd@comu.edu.tr

DİZİN / INDEX

A
ABD Merkez Bankası (FED), 91
Academic Entrepreneurship, 189, 190,
191, 197, 199, 203, 207
Africa, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27,
28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38,
39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48,
49, 50, 51, 52
African Socialism, 23
African Union (AU), 26, 39, 42
Afrika, 3, 5, 7, 8, 33, 310, 311
Akademik Girişimcilik, 4, 6, 189, 193,
194, 195
Amerika Bileşik Devletleri (ABD), 91
Aracılık Rolü, 4, 6, 237, 251, 255, 270,
272, 277, 278

B
Beceri, 4, 209, 218, 219, 220, 221, 222,
223, 224, 225, 233
Bureaucracy, 3, 165, 166
Bürokrasi, 165, 177, 179, 183, 187

C
Colonialism, 15, 18
Crisis, 4, 36, 37, 51, 79, 80, 83, 84, 85, 86,
87, 88, 92, 103, 104, 105, 209, 210,
211, 212, 213, 214, 229, 233, 234, 235
Crisis Management, 4, 80, 83, 85, 86, 88,
92, 103, 104, 105, 209, 211, 212, 213,
214, 233, 234, 235
Crisis Plan, 80
Crisis Team, 80

Critical Theory, 145, 146, 147, 150, 153,
162, 163

D
Decolonisation, 7, 18, 31
Dekolonizasyon, 3, 7, 8
Democracy, 24, 48, 53
Demokrasi, 111, 113, 125, 127, 128, 129,
138, 139, 171, 172, 175, 179, 187, 188
Direct Procurement, 3, 5, 55, 60, 62, 63,
64, 65
Diyalektizm, 146
Doğrudan Alım, 56

E
Eleştirel Kuram, 141, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 159,
163
Eleştirel yönetim çalışmaları, 141, 143
Entrepreneurship Capacity, 190
Entrepreneurship Experience, 190
European Renaissance, 13
European Union (EU), 35, 65
European Union Force (EUFOR), 43

F
France, 3, 5, 11, 12, 22, 33, 34, 35, 36, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48,
49, 50, 51, 52, 53, 67
France-Francophone Relations, 33
Francophone Africa, 33, 36, 45, 52
Frankfurt Okulu, 144, 150, 151, 162
Frankofon Afrika, 33
Fransa, 3, 5, 33, 144

Fransa'nın Yeni Afrika Politikası, 33
 Fransa-Frankofon İlişkileri, 33
 French New Africa policy, 33
 French Post-Colonial Policy, 33

G

Girişimcilik Kapasitesi, 189, 201
 Girişimcilik tecrübesi, 189, 198, 200
 Global Economic Crisis, 3, 79
 Globalization, 26, 30

İ

İhale Sistemi, 3, 55, 56
 İktidar, 116, 134, 165, 173
 İlkokul, 209, 218, 219, 220, 221, 222, 223,
 224, 225, 229

K

Kamu Alımları, 56
 Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, 3, 6, 141,
 142, 143, 154, 156, 157, 158, 159, 160,
 161, 164
 Kriz, 4, 6, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86,
 87, 88, 89, 90, 96, 99, 100, 101, 103,
 104, 105, 209, 211, 212, 213, 215, 216,
 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225,
 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 234,
 235
 Kriz Ekibi, 79
 Kriz Planı, 79
 Kriz Yönetimi, 4, 6, 79, 81, 82, 84, 85,
 86, 87, 88, 89, 103, 104, 105, 209, 211,
 213, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222,
 223, 224, 225, 226, 227, 230, 233, 234,
 235
 Kültür endüstrileri, 141
 Küresel Ekonomik Kriz, 3, 5, 79, 91, 96,
 97, 98, 99, 100, 101, 103, 105

M

Manager, 85, 104, 210
 Market economy, 56, 57, 107, 108, 142
 Mediating Role, 4, 237

Modern Devlet, 165
 Modern State, 166

N

Negritude, 22, 23
 Neo-liberalizm, 111

O

Organization, 86, 87, 88, 92, 103, 104,
 151, 154, 162, 163, 166, 191, 192, 197,
 198, 199, 202, 203, 205, 246, 275, 324,
 325
 Organizational Citizenship Behavior,
 237, 238, 239, 275, 276
 Organizational Identification, 237, 238,
 250, 255, 270, 274, 276, 277, 278
 Organizational Justice Perception, 4,
 237, 238

Ö

Örgütlenme, 165
 Örgütlerde güç, 143
 Örgütsel Adalet Algısı, 4, 6, 237, 241,
 242, 249, 252, 255, 259, 262, 266, 272,
 274, 275, 277
 Örgütsel Özdeşleşme, 4, 237, 240, 247,
 248, 249, 251, 252, 255, 259, 262, 266,
 267, 270, 272, 274, 275, 276, 277, 278
 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 4, 6,
 237, 239, 240, 244, 245, 246, 247, 249,
 251, 252, 255, 259, 262, 266, 267, 270,
 274, 275, 276, 277, 278
 Özgürlük, 130, 131

P

Pan-Africanism, 3, 5, 7, 9, 13, 18, 19, 20,
 24, 26, 28, 29, 30, 31
 Pan-Afrikanizm, 3, 5, 7, 8
 Piyasa ekonomisi, 136
 Power, 3, 81, 105, 145, 147, 148, 149,
 150, 151, 152, 155, 157, 162, 163, 166,
 238, 274, 318, 330
 Primary School, 4, 209, 210
 Procurement System, 3, 5, 55, 60, 65, 77
 Public Procurements, 55, 59, 62, 64, 78

- R**
Resource Dependence Perspective, 3, 156, 163
- S**
Skill, 209, 210
Slavery, 7, 9, 10, 12, 14, 18, 19, 20, 28
Social Environment, 190
Sosyal Çevre, 189, 201
Sömürgecilik, 8
- T**
Technopark, 190
Tekno-Park, 189
Turgut Özal, 3, 5, 107, 108, 109, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 128, 131, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 142, 182
Turkish Democracy, 3, 165, 166
Türk Demokrasisi, 3, 6, 165, 175, 177, 183, 188
- U**
Ujamaa, 24
United Nations (UN), 43
- Y**
Yönetici, 90, 105, 113, 209

