

**Bu sayıdan 28.01.2020 tarihinde Esra çıkılmaz'ın talebi ile 44-53. sayfaları arasında yer alan "Kamu Destekleri Aşamasında Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunlara Yönelik Yol Analizi" başlıklı makale çıkarılmıştır.**

**ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi Editörlüğü**

## YÖNETİŞİM ÇERÇEVESİNDE ORTAKLIKLAR VE BELEDİYELERİN KARDEŞ ŞEHİR İLİŞKİLERİ: ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ\*

*Yrd. Doç. Dr. Halim Emre ZEREN*  
*Adnan Menderes Üniversitesi Söke İşletme Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü*  
[emre.zeren@adu.edu.tr](mailto:emre.zeren@adu.edu.tr)

*Ece AKTULUN*  
*Yüksek Lisans Öğrencisi*  
[eceaktulun@hotmail.com](mailto:eceaktulun@hotmail.com)

### ÖZET

20. yüzyılın sonlarında etkilerini hissettirmeye başlayan “yönetişim, yerel ortaklıklar ve kardeş şehir” gibi uygulamalar, yerel yönetimlerde çok geniş uygulama alanları bulmuş ve dünyanın çeşitli yerlerinde yaygınlık kazanmıştır. Yönetişimde uygulanan bir strateji olarak adlandırılabilir ortaklıklar, beraberinde kardeş şehir ilişkilerini de getirmiştir. Kardeş şehir uygulamalarıyla belediyeler arasında büyük bir etkileşim söz konusu olmuştur.

Yerel yönetimler her ne kadar yönetim modelini kendi bünyelerinde uygulamaya çalışsalar da, günümüz koşullarında çeşitliliği artan ihtiyaçlar ulusal ve uluslararası alanlarda birtakım ortaklıklar ve işbirlikleri kurmayı zorunlu hale getirmiştir. Küreselleşme eğilimlerinin arttığı bu dönemde beliren ihtiyaçlar karşısında belediyelerin kendi imkânlarıyla çıkış bulamadıkları noktada ortaklık ve kardeşlik ilişkileri sıklıkla gündeme gelmiştir.

Bu çalışma, kardeş şehir ilişkilerinin modern dünyadaki yerel yönetim yapılarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amacıyla kaleme alınmıştır. Çalışmanın diğer bir amacı da, daha önce fazlaca değinilmemiş olan bölgesel ya da ulusal nitelikteki kardeş şehir uygulamalarının ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel alandaki etkilerinin belirlenmesine katkı sağlamaktır. Bu bağlamda, örnek olarak Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin kardeş şehirleriyle ilişkileri ve bu ilişkilerin ne gibi etkiler yarattığı incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Yerel Ortaklıklar, Kardeş Şehir, Belediye, Ankara Büyükşehir Belediyesi.

## PARTNERSHIPS AND SISTER-CITY RELATIONS OF MUNICIPALITIES WITHIN THE FRAMEWORK OF GOVERNANCE: THE CASE OF ANKARA METROPOLITAN CITY

### ABSTRACT

Making their influences known in the 20<sup>th</sup> century, phenomena such as “governance, partnership and town twinning” have undergone a vast range of practical implementation in local governments and the importance attributed to these phenomena has come into prominence all over the world. The phenomenon of partnership, which can be described as a strategy used in governance, has brought about town twinning relations. For this reason, this thesis has been written in order to exhibit how these phenomena affect governmental institutions both in the modern world and in daily life. Another purpose of the present study is to determine the economic, social, cultural and environmental effects of regional or national town-twinning implementations which have not been quite touched upon in this frame. No matter how much the local governments enforce or try to enforce a governance model in their own entities, the continuously varying needs in today's conditions have made it obligatory to establish some partnerships and co-operations in national and international areas.

Faced with the requirements of the globalized world, at the point where the municipalities could not find a solution through their own means, they looked for a solution through affiliation and town-twinning, and they saw

\* Bu çalışma Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce tarihinde kabul edilen, “Yönetişim Çerçevesinde Ortaklıklar ve Belediyelerin Kardeş Şehir İlişkileri: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği” adlı yüksek lisans tezinden özetlenmiştir.

that the needs were not only economic; the countries and the cities would like to know the cultures of one another both on a national and an international level.

In the light of these data, the relations of Ankara, the capital city of Turkey, with its twin towns and the effects these relations create have been examined in this study.

**Key words:** Governance, Local Partnerships, Town-Twinning

## الشراكات ضمن إطار الإدارة المشتركة مثلاً بلدية أنقرة الكبرى و علاقات المدن الشقيقة للبلديات \*

### ملخص

بدأت الإدارة المشتركة تُشعر تأثيرها في أواخر القرن العشرين، وتطبيق أعمال مثل المدن الشقيقة والشراكات المحلية، قد وجدت مجالات تطبيق واسعة في الإدارات المحلية، وبدأت تنتشر في أنحاء مختلفة من العالم، والتي يمكن أن يطلق عليها الشراكات الاستراتيجية في الإدارة المشتركة، وجلبت معها علاقات المدينة الشقيقة أيضاً، كان هناك قدر كبير من التفاعل بين البلديات في ممارسات المدينة الشقيقة.

على الرغم من أن الإدارات المحلية تحاول تطبيق نموذج الإدارة المشتركة في بنيتها الخاصة، في الظروف الحالية إن الحاجة المتزايدة للتنوع، جعلت من الضروري إقامة شراكات وتعاون في المجالات الوطنية والدولية، وفي هذا الزمن الذي زادت فيه اتجاهات العولمة ومواجهة ظهور الإحتياجات وعدم إيجاد البلديات مخرج لها عن طريق الإمكانيات الخاصة في هذه النقطة كثرت علاقات الاخوة والشراكة

وقد تم اتخاذ هذه الدراسة من أجل إظهار آثار العلاقات المدن الشقيقة على الإدارة المحلية في العالم الحديث. والهدف الآخر لهذه الدراسة، هو المساهمة في تحديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية لممارسات المدن الشقيقة ذات الطبيعة الإقليمية أو الوطنية والتي لم يتم تناولها من قبل. في هذا السياق، مثلاً علاقات المدن الشقيقة لبلدية أنقرة الكبرى وتدقيق التأثيرات الناتجة عن مثل هذه العلاقات.

**كلمات مفتاحية :** الإدارة المشتركة: شراكة محلية، المدن الشقيقة: بلدية أنقرة الكبرى.

---

\*تم تلخيص هذه الدراسة من رسالة الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة عدنان مندرس بعنوان علاقات المدينة الشقيقة للبلديات والشراكات في إطار الإدارة المشتركة.

## GİRİŞ

Günümüzde yaygın olarak kabul gören yeni yönetim modeliyle, klasik yönetim anlayışı büyük ölçüde terk edilerek; yönetimde çok aktörlülüğü, piyasa temelli devlet anlayışını ve devletin küçültülmesini, karar mekanizmasında ise toplumun pek çok kesiminin dâhil edilmesini temel alan bir yönetim biçiminin, yönetişimin tercih edildiği görülmektedir. Böylece eskiden var olan yönetim yapılarının işlevselliği tartışılır hale gelmiştir.

Yönetişimle birlikte “ortaklık” ve “işbirliği” kavramları da sıklıkla gündeme gelmektedir ki kentsel yönetim yapıları bu durumdan etkilenmişlerdir. Böylece kentlerin taşıdığı özellikler yerel nitelikten çıkıp uluslararası alanlara taşınmış, hizmetlerin kalitesi için belirli dengelerin sağlanması koşuluyla yerel ortaklıklar ve işbirlikleri kurulmaya başlanmıştır. Çalışmada yerel ortaklık kavramının yerine bu nedenle “işbirliği” kavramı sıklıkla kullanılmıştır.

Yönetişimin yönetim birimlerine yüklediği rollerin ve yetkilerin, gerek küresel gerekse yerel boyutlarda derin yankılar uyandırdığı görülmektedir. Tüm dünyadaki yönetsel aktörler, uluslararası alandaki varlıklarını güçlendirmek için işbirliğine ihtiyaç duymakta, bu amaçla stratejik olarak ortaklık modellerini uygulamakta hayli istekli görünmektedirler.

Kurulan ortaklıklarda yerel yönetimlerin rolü oldukça büyük önem taşımaktadır. İlk başta ortaklıkların yerel boyutu göze çarpsa da, aslında kurulan ortaklıkların yerel ve ulusal yönünün değil; küresel, sınır ötelere dayanan ve ulus-devlete başkaldıran uluslararası boyutunun ortaklık modellerini ve ortaklık koşullarını şekillendirdiği görülmektedir.

Yönetişim anlayışının etkisiyle hem küresel hem yerel ortaklıkların ya da yerel işbirliklerinin kurulmasıyla birlikte, gerek ulusal gerekse uluslararası kalkınma ve tanınma adına ‘kardeş şehircilik’ kavramı ortaya çıkmış; pek çok kentin ve özellikle de belediyelerin tercih ettiği bir kavram haline gelmiştir.

Bu çalışmanın konusunu; yeni dünya düzeninde önem kazanan yönetim anlayışı çerçevesinde, yerel yönetimlerin ortaklıkları ve gerek bölgesel gerekse ulusal kalkınma için yapılan kardeş şehir uygulamaları ile kardeş şehir ilişkileri kapsamında Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin kardeş şehirleri ve kardeş şehirleriyle ilişkileri oluşturmaktadır.

Çalışma, yönetimdeki çoklu katılım davranışları ve yerel ortaklıklarla kentlerin kalkınma stratejilerinde uyguladıkları kardeş şehir olgusunu ele almak ve özellikle Türkiye’nin başkenti olan Ankara’nın kardeş şehirleriyle olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla kaleme alınmıştır. Bu bağlamda 2015 yılına kadar Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin dünyanın çeşitli ülkeleriyle kurduğu kardeşlik anlaşmaları ve kardeşlik ilişkileri incelenmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin kardeş şehirleriyle ilgili yapılan ilk çalışma olması niteliğiyle, alanyazına katkıda bulunacağı ve Türkiye’nin başkenti olan Ankara’nın kardeş şehirleriyle ilişkilerinin ortaya konmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada dolalı araştırma yöntemi çerçevesinde elde edilen bulgular niteliksel çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Bu bağlamda yazılı kaynaklar, makaleler, uluslararası araştırmalar ve üniversite yayınları incelenmiştir. Ayrıca ilgili kanun metinlerinden ve internet sitelerinden yararlanılmıştır. Ankara Büyükşehir Belediyesi Dış İlişkiler Dairesi’nde ise kardeş şehircilik anlaşma protokolleri ile faaliyet belgeleri incelenmiş, belgelerin fotokopilerine ve fotoğraflarına erişmek mümkün olmadığından her birinin not edilmesi yoluyla çalışma tamamlanmıştır.

Kardeş şehirciliğin oluşması için belli koşullar dikkati çekmektedir. Bunları ifade etmeye “denklik” kavramıyla başlanabilir. Yani kardeş şehir ilişkisi kuracak şehirlerin aralarında ekonomik ve sosyal açıdan derin farklar bulunmaması tavsiye edilmektedir. Bunun yanında kesin kural olmamakla birlikte, genellikle ülkelerin başkentlerinin kardeş şehir seçildiği görülmektedir. Yine kesin kural olmamakla birlikte, bir kent başka bir ülkedeki kentlerden ancak biriyle kardeş kent olmaktadır. Kentlerin belediye meclislerinde kardeş kent olabilecekleri konusunda karar kabul edildikten sonra her kent ilgili bakanlıktan (Türkiye’de İçişleri Bakanlığı) onayı alınarak tescil edilmiş olur.

Kardeşlik ilişkisi kuran kentler amaçlarını ve kullanılabilir kaynaklarını iyi belirlemek zorundadır. Bunun yanında kardeşlik ilişkisi kurulduktan sonra yine ilgili birimlerce iletişim sağlıklı bir şekilde sağlanmalıdır. Kardeş şehir ilişkilerinin amaçları ve tarafları belirlendikten sonra yapılan anlaşmalar ile tarafların hedeflerine bağlı kalmaları beklenmektedir. Aksi halde amaçlara ulaşamadığı görülmektedir.

## **1. YÖNETİŞİM ve ORTAKLIKLAR**

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan ihtiyaç çeşitliliğinin artması ve mevcut yönetim yapılarının işlevselliğindeki problemler, sorunlara çözüm yaratmak yerine daha da artmasına neden olmuştur. Böyle bir ortamda mevcut olan yeni yönetim fikirlerinin artık pratiğe dökülmesi gerektiği düşüncesiyle yeni bir yönetim anlayışının etkilerini hissettirmeye başladığı söylenebilir. Yönetişim 1980'lerden beri adından sıkça söz ettirmektedir.

20. yüzyılın son çeyreğine gelinceye kadar devlet genellikle kalkınma yolundaki sorunların çözümüne kavuşturulmasında asli bir eleman olarak görülmekteydi. Bu yüzden geleneksel kamu yönetimi ve kamu politikası yaklaşımlarının böyle bir ideolojik atmosferde yeşerip geliştiği söylenebilir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren hakim olan neo-liberal dalganın bu anlayışların tümünü yerle bir ettiği ifade edilebilir.

Yönetişim, sosyal bilimlerdeki diğer bütün tanımlamalarda olduğu gibi üzerinde uzlaşmış bir tanımlanmamakla birlikte, gün geçtikçe karmaşıklaşan bir organizasyon yapısını öngörmektedir. İlgili yazın incelendiğinde, sürekli olarak hükümetin ve kamu yöneticilerinin dışındaki aktörlerin de dâhil olduğu iletişime dayalı müşterek bir yönetim sürecine vurgu yapıldığı görülmektedir (Zeren, 2013:146).

Yönetişim, bilinen klasik yönetim tekniklerinin, yolsuzluk, kötü yönetim, kaynakların yanlış kullanımı gibi olumsuz sonuçlarının görülmesiyle, siyasetin ve yönetimin önüne önemli bir seçenek olarak çıkmış bir kavramdır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2012:217). Yönetişim, toplumsal sorunların tanımlanması ve çözümü süreçlerinde merkezi hükümetin yanı sıra yerel yönetimlerin, sivil toplum örgütlerinin ve özel sektör kuruluşlarının daha sık ve ağırlıklı olarak katkı ve katılımlarının sağlanması gereğine vurgu yapmaktadır (Parlak, 2011:865).

Osborne'a (2010:9) göre yönetişim; "çoğul devlet" ve "çoğulcu devlet" varsayımlarına dayanmaktadır. Kamusal hizmetlerin görülmesinde katkıda bulunan aktörlerin fazlalığı "çoğul devleti", politika üretim sisteminin çok sayıda süreç tarafından besleniyor olması ise "çoğulcu devleti" ifade etmektedir. Benzer şekilde Rhodes (1996:657) tarafından yönetişimin temel alanlarının devlet, özel sektör ve sivil toplum olduğu ifade edilmekte, yönetişimin "birlikte yönetme, birlikte düzenleme ve kamu – özel sektör işbirliği" mantığına dayalı olduğu ifade edilmektedir.

Eryılmaz'ın (1999:28) tanımına göre yönetişim, kamu hizmetlerinin sunumunda kamu sektörünün, özel sektör, sivil toplum kuruluşları veya gönüllü kuruluşlar ile işbirliği yaparak kompleks bir sistem oluşturmasını ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmektedir.

### **1.1. Küresel ve Yerel Yönetişim**

Küresel yönetişim, uluslararası topluluk ve tekil aktörlerin, kapasitelerini aşan ekonomik, sosyal ve siyasal konularda ortaya çıkan sorunları düzene sokmak amacıyla koydukları kurallardan ve oluşturdukları kurumlardan oluşan bir sistemdir (Temiz, 2012: 203).

Yönetişimin küresel boyutunda yönetimi de şekillendiren siyasetin etkili olduğu söylenebilir. Merkezi ve yerel idari birimlerin siyasetten nasibini aldığını göz önünde bulundurursak, küresel siyasete yem olmamak için devletlerin yönetim biçimlerini ve stratejilerini şekillendirmek zorunda oldukları söylenebilir.

Küresel yönetişim, küreselleşme sürecinin biçimlendirilmesinde küresel ve yerel siyasal güçler arasındaki diyalektik ilişkileri de ortaya koyar. Küresel yönetişimin bu yapısı, küreselleşme ve sosyal politika arasındaki ilişkileri göstermek için de kullanılır (Temiz, 2012: 203).

Yerel yönetim sistemi ve yerel demokrasi açısından değerlendirildiğinde yerel yönetişim; yerel seçilmişler ile vatandaşlar arasındaki iletişimin yaygınlaştırılması, yerel seçilmişlerin ve demokratik kurumların meşruiyetini güçlendirmesi ve bu kurumların etkinliğini arttırması nedeniyle bugün artık yerel demokrasinin gerçekleştirilmesi için olmazsa olmazlar arasında sayılmaktadır (Canpolat ve Haktankaçmaz, 2010: 92-93).

Yönetişimin yerel boyutu “yerelleşme” kavramıyla da açıklanabilir. Yerelleşme kavramının içinde aslında hem merkezden yerel yönetimlere, hem sivil toplum örgütlerine, hem de özel sektöre yetki devrinin bırakılması, daha fazla alan yaratılması, karar süreçlerine yerel birimlerin de dahil edilmesi konularını arayabiliriz. Ayrıca yerelleşme açısından diğer önemli bir konunun, eskiden hiç olmadığı kadar yerel yönetimlerin kamu politikalarında söz sahibi olması, kamu politikalarına katılması ve daha fazla kamu hizmeti üretmesi olduğu söylenebilir.

## 1. 2. Yönetişim ve Ortaklık İlişkisi

Küreselleşmenin etkilerinin görülmesiyle birlikte tüm yönetim yapılarında yaşanan değişimlerle birlikte yerel yönetim yapılarında da önemli değişimler yaşandığı, böylece yönetim çerçevesi ekseninde yerel yönetimler açısından yeni değerlendirmelerin önem kazandığı söylenebilir.

Yönetişimle birlikte devletlerin yönetim stratejilerinde uyguladıkları yönetim modeli olarak kabul edeceğimiz ortaklık modelinin özellikle ülkemizde yerel boyutu ağır basarken, Amerika ve Avrupa gibi ülkelerde merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkilerinde, yerel birliklerin özerkliğinin ve hukuki zeminde daha sağlam karşılıklarının olması sebebiyle küresel boyutun ağır bastığı ifade edilebilir.

1980’li yıllardan itibaren yerel yönetimlerde yerelleşmeye verilen önem artış göstermiş ve bu süreçte halkın yönetime katılımı, hesap verebilirliğinin artırılması ve toplumsal beklentilerin karşılanması amacıyla yerel yönetim önemli bir araç olarak görülmüştür. Yerel yönetişimin kurumsallaşabilmesi için devletin yönetim alanında ortaklık kuracağı diğer unsurların kapasitelerini geliştirmesine yardımcı olması ve yetkilerinin yerelleştirilmesi gerekmektedir (Demir, 2014: 166).

Yönetişim bir yönetim modeli iken, yerel ortaklık yönetim yapılarının izledikleri bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu strateji, yerel kaynakları ve yerel imkanları kullanarak belirli bir bölgenin kalkınma faaliyetlerini destekler nitelikte olabileceği gibi, genel bir kalkınma hedefi altında ekonomik, sosyal ve kültürel aktiviteleri destekler nitelikte de olabileceği söylenebilir.

Yönetişim kurumlar arasındaki ilişkilerde mevcut güç bağımlılıklarını açıklığa kavuşturmaktadır. Güç bağımlılığı toplu harekete yönelik örgütlerle diğer örgütlere bağlı kabul edilmektedir. Hedeflerine ulaşabilmek için örgütler, kaynakların değişimini yapmak ve genel amaçlar üzerinde anlaşmak zorundadır (Özer, 2006: 71). Bu nedenle bu bağımlılıkta bir strateji olarak ortak seçiminin amaçlara, yönetime ve halkın ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiği söylenebilir.

Bugünün dünyasında devletler kendilerinin ekonomik, sosyal ve siyasal etkinliklerini ve kaynaklarını tek başlarına idare etmekte güçlük çekerken, bu ve benzeri alanlarda plan, proje, strateji ve çözüm yolları üretme açısından birbirleriyle ortaklık kurma ihtiyaçlarının doğduğu söylenebilir. Ülkelerin ortaklık kurarken yardımlaşma, işbirliği gibi amaçlarının yanında kendi çıkarlarını gözetmek ve uluslararası alanda varlıklarını sağlamlaştırmak adına mücadele ettikleri, bu amaçla da “ortaklık” fikrine sıcak baktıklarını ve idarelerinde adeta bir strateji olarak izledikleri görülebilir.

## 1.3. Belediyelerde Ortaklıkların Anlamı

Mengi’ye (1998: 30) göre; belediye ortaklığı; karşılıklı bağımlılığı, eşitler arasında eşitlikçiliği, yeni plan ve programlar üretmeyi ve ortaklığa taraf olanların her türlü getiri ve çözümü birlikte üstlenmesini gerekli kılar. Bu anlamda eğer bir ortaklıktan söz ediliyorsa, o noktada ortaklığın var olması için somut bir gerekçenin de olması gerekir. Ancak böyle bir noktada ortaklığın var olması için getirilerine ortak olan tarafların ikna olmuş olmasından söz edilebilir.

Belediyelerde ortaklığın kurulması için öncelikle farkındalık ve ihtiyaç gerekir. Yani tek başına çözümü zor ya da imkansız olan ortak sorunların, işbirliği halinde, ortak akıl, emek, sorumluluk, ortak yetki kullanımı ve ortak projelerle tanımlayıp çözüme ulaştırılması önem teşkil etmektedir.

Belediyeler ve yerel yönetimler arasında ortak çalışma ve işbirliğinin temelini atan diğer bir gereklilik ise, bazı kentsel hizmetlerin gerek ekonomik olarak, gerekse yetki ve sorumluluk olarak birden fazla yerel yönetim ya da belediye tarafından yerine getirilme zorunluluğunun doğmasıdır. Günümüzde yaşanan hava, su kirliliği gibi sorunların sınır tanımaması, bu sorunların çözümünün, bölgesel, ülkesel, hatta uluslararası düzeyde, kuruluşlar arası işbirliği ve koordinasyon gerektirmesi de, yerel yönetimleri bu alanda işbirliği yapmaya yöneltmiştir (Ünlü, 1994: 4).

Acartürk (2001: 51); belediyelerin önemli ölçüde finansman, donanım ve uzman personel gerektiren hizmetlerin sunumunda bazen tek başlarına yeterli olamadığını, bu anlamda belediyelerin, bu tür hizmetleri, doğrudan kendisinin yürütmesi yerine, başka bir belediye ya da kurum ve kuruluşlara anlaşarak satın alabileceğini, yaptırabileceğini ya da ortaklaşa sunabileceğini ifade etmektedir.

#### 1.4. Türkiye’de Belediye Ortaklıkları

Türkiye’de yerel yönetimlerin aralarında yaptıkları iş birliğinin en önemli türü olan birliklerin hukuksal niteliğini içeren ilk yasal kaynak 14.04.1930 gün ve 1471 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe konulan ve 24.12.2004 gün ve 25680 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 07.12.2004 kabul tarihli ve 5272 sayılı kanunun 87. maddesi ile ek ve değişiklikleriyle birlikte yürürlükten kaldırılan 1580 sayılı Belediye Kanunu’dur. Bu kanunun 138-148. maddeleri arasında birlikleri ile ilgili kapsamlı düzenlemelere yer verilmiştir.

1580 sayılı Kanunda yer alan birlikler ile ilgili birçok düzenlemeye 5272 sayılı Belediye Kanununda Yer verilmemiştir. 5272 sayılı kanunun iki maddesinde birlikler ile ilgili ifadelere yer verilmiştir. 5272 sayılı Kanunun 18. maddesinin (o) bendinde “ diğ er mahalli idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek”, (p) bendinde, “ yurt içindeki ve İç İşleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek” şeklindeki ifadeler belediye ve diğ er birlikler arasında işbirliği ve ortaklık konusuna örnek olarak yorumlanabilir.

5393 Sayılı Belediye Kanunu’nun 18. maddesinin (i) bendine göre ise, “bütçe iç i işletme ile 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’na tabi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek, (p) bendine göre, “yurt içindeki ve İç İşleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idari birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzer, tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek” iş i belediye meclislerine aittir.

5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu’nun 4. maddesine göre, su, atık su, katı atık ve benzeri altyapı hizmetleri ile çevre ve ekolojik dengenin korunmasına ilişkin projelerin zorunlu kılması durumunda; Bakanlar Kurulu ilgili mahalli idarelerin, bu amaçla kurulmuş birliğ e katılmasına karar verebilir. Bu fıkrada belirtilen birliklerden ayrılma da Bakanlar Kurulu’nun iznine bağlıdır. Aynı kanunun 20. maddesine göre ise; ülke düzeyinde kurulan birlikler birinci fıkrada belirtilen amaçların yanında mahallî idarelere rehberlik etmek; mahallî idareler arasında yardımlaş ma ve işbirliğini, teknik ve idarî deneyim bilgi değişimini teşvik etmek; iyi uygulama örneklerinin yaygınlaşmasına yardım etmek konularında da faaliyette bulunabilir.

#### 1.5. Belediyelerde Ortaklık Alanları

Belediyeler arası kurulan ortaklıklara baktığımızda belediyelerin faaliyet ve görev alanına giren her alanda ortaklık kurabildiği görülebilir.

- **Ekonomik ve Ticari Alanda:** Bu ortaklıktaki temel amaç, yöre insanına ekonomik katkıda bulunmak ve yörenin ekonomik kalkınmasını sağlamaktır.
- **Sosyal ve Kültürel Alanda:** Bazı sosyal ve kültürel ihtiyaçları karşılamak için genellikle ülke sınırları içindeki belediyelerin oluşturdukları ortaklıklardır.
- **Altyapı Hizmetleri Alanında:** Bu tür ortaklıklar, belediye birimlerinin altyapı ile ilgili hizmetlerini ortaklaşa karşılamak üzere oluşturdukları ortaklıklardır.
- **Eğitim Alanında:** Eğitim faaliyetleri genellikle personellerin eğitimine yönelik kurs, seminer veya sempozyum etkinliklerinin yanında, belediye sınırları içerisindeki halka meslek kazandırmak amacıyla da sağlanır.
- **Ulaşım:** Genellikle büyükşehir belediyeleri ve metropollerde tercih edilen ulaşım olanaklarının ve vasıtalarının geliştirilmesi amacıyla, belediyelere gelir sağlamak temel hedef

olmakla birlikte, bir ve birkaç belediyenin kurdukları şirketler aracılığıyla başvuru girişimleridir.

- **Sağlık:** Belediyeler genellikle bu konuyla Sağlık Bakanlığının ilgilendiğini düşündüğü için bu konuya pek eğilim göstermemiştir.
- **Katılım ve Duyarlılık Alanında:** Belediyelerin faaliyet ve hizmetlerinde etkinliğin sağlanması için bunlardan yararlanan halkın da daha kaliteli bir hizmet alması için söz sahibi olması gerekir. Bu da ancak halkta farkındalık ve duyarlılık duygularının gelişmesiyle sağlanır.

## 1.6. Belediyelerin Ortaklık Seviyeleri

Belediyelerin kurmuş oldukları ortaklıklar, ulusal ve uluslararası düzeyde olmak üzere iki şekilde incelenebilir:

### 1.6.1. Uluslararası Düzeyde Ortaklıklar

Köseoğlu'na (2010: 60-61) göre; küreselleşen dünyada bilgi teknolojisinin de gelişmesiyle birlikte yerel halkın ihtiyaçları ülke sınırlarını aşmaya başlamış, yerel hizmet istekleri birbirine benzemiştir. Artık bir ülkede verilen yerel hizmetin dünyanın başka bir ülkesinde yansımalarının görülmesi olağan hale gelmiştir. Dünyanın çeşitli ülkeleri arasında yerel yönetimlerin birbirleriyle iletişime geçmeleri ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanarak, sorunlara ortak çözüm üretmeleri gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, uluslararası işbirliği yapılabilmesi için öncelikle yerel idarelerin belirli bir oranda kendi aralarında birlik kurmaları gerekmiştir.

Avrupa Yerel Yönetimler arasında “Sınır Ötesi İşbirliği Çerçeve Sözleşmesi” karşımıza çıkan örneklerden biridir. Bu sözleşmenin amacı Avrupa Konseyi üye devletlerinin arasındaki ilişkileri geliştirmek, taze tutmak, yardımlaşmaya olanak sağlamak ve işbirlikçi hareketleri çoğaltıp, geliştirmek olarak sayılabilir. Böylece bu işbirlikleri ve ortaklıklarla sınır bölgelerinin halklarının birleşmesine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Sözleşmenin 2. maddesinde sınır ötesi işbirliği kavramı; İki veya daha fazla akit tarafın yetki alanı içindeki yerel topluluk veya yönetimler arasındaki komşuluk ilişkilerini güçlendirmeye ve teşvike yönelik her türlü uyumlu eylem ve bu amaç için gerekli her türlü anlaşma ve düzenlemenin akdedilmesi” olarak kullanılmıştır. Bu anlaşmaya göre sınır ötesi işbirliği yürüten yerel ve bölgesel yönetimlerin, ulusal düzeyde işbirliği yapmış sayılacağı, tüm ihtiyaç ve harcamaları hazırlanan ortak bütçeden ve kaynaklardan karşılanacağı görülebilir.

Avrupa'daki bölgesel işbirlikleri ve ortaklıkların temel hedefi, ortak yerel ve bölgesel programlar geliştirerek ulus ötesi işbirliği ve ortaklıkları başlatıp, deneyimleri paylaşmak, bilgi tabanlı toplumu oluşturmak, çevresel, ekonomik ve sosyal kalkınmaya destek olmak ve fırsat eşitliğini gözetmektir.

### 1.6.2. Ulusal Düzeyde Ortaklıklar

Ulusal düzeyde kurulan ortaklıklar genelde mahalli idare ortaklıkları şeklinde karşımıza çıkar. Kurulan ortaklıkların veya ortaklık kurmaya duyulan ihtiyacın belli başlı nedenleri şu şekilde özetlenebilir;

- Doğal kaynaklar ve biyolojik çeşitliliğin korunması ve sürdürülebilirliği,
- Doğal afetlerde işbirliği,
- Bütünleştirilmiş su yönetimi ve korunması,
- Katı atıklara çözüm bulabilme,
- Ekonomik kalkınma,
- Turizmin gelişmesi ve turizmden gelen gelirlerin artması,
- Kültür alışverişleriyle kültürel mirasların tanınması,
- Yerel düzeyde kurumsal kapasitelerin oluşturulması,
- Benzer coğrafi nitelik gösteren bölgelerle iyi korunmuş doğa, park ve biyolojik çeşitliliği korumak,
- İyi derecede teknik donanım, tesisler ve kaliteli eğitim gibi amaçlar güdülerek ortaklıklar kurulur.



Ulusal düzeyde kurulan ortaklıkla ilgili olarak 5272 sayılı kanunun (p) bendinde; “ Yurt içindeki ve İç İşleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri güçlendirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler geliştirilmesine; ...” şeklindeki ifadeyle ihtiyaç duyulduğunda ulusal ve uluslararası mahalli idare birlikleriyle ortaklıklar kurulabileceğinden bahsedilmiştir.

5393 Sayılı Kanun’un 75. maddesine göre, belediyelerin bu kuruluşlar ile ortak hizmet projeleri gerçekleştirebileceği ve bu amaçla gerekli kaynak aktarımında bulunabileceği, geçici olarak araç ve personel tein edebileceği, kendisine ait taşınmazları, asli görev ve hizmetlerinde kullanmak üzere bedelli veya bedelsiz olarak mahalli idareler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına devredebileceği veya süresi yirmi beş yılı geçmemek üzere tahsis edebileceği, kiraya verebileceği öngörülmüştür.

## 2. KARDEŞ ŞEHİR İLİŞKİLERİ

Kardeş şehir ilişkileri yönetişimde bir strateji biçimi olarak uygulanan ortaklığın bir çeşidi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla ne yönetişimin ne de ortaklığın küresel etkilerinden ayrı düşünülemez.

Kardeş Şehircilik, bir ülkede ya da bir bölgede ekonomik, kültürel ve sosyal alanda kalkınma için uygulanan bir ortaklık modeli olarak değerlendirilebilir. Bazen kentler arasında bazen ise yönetimler arasında işbirliği, dayanışma ve bilgi-deneyim alışverişleri için tercih edilen bir çeşit ortaklık olduğu söylenebilir.

Bir ortaklık modeli olarak kardeş şehirciliğin amacı; kimi zaman ulusal ve uluslararası kentlerin kültürel ilişkilerini tanıtmak, kimi zaman bölgesel ya da kentsel gelişimi sağlamak, kimi zaman da barışı egemen kılmak şeklinde sıralanabilir.

Ülkelerin yerel yönetimlerinde, özellikle de belediyelerinde kimi zaman gönüllülük esasıyla, kimi zamanda stratejik konum, ekonomik kaygılar gibi nedenlerle, mecburi koşullarda ortaklıkların gerçekleştirildiği görülebilir. Yönetişimin küresel boyutunun gerek kentler arasında, gerekse ülkeler arasında, ‘küresel şehirler diyalogunu’ gerektirdiği de söylenebilir. Bu nedenle bir ortaklık biçimi olan kardeş şehircilikte/ kardeş şehircilikte coğrafi olarak uzak yerleşim alanlarının kültürel, ticari ve sosyal amaçları göz önünde bulundurularak birlikler oluşturdukları görülebilir. Dolayısıyla dünyada yaşanan gelişmeler, teknolojik ve bilimsel imkanlar, küreselleşmenin getirdiği, artan ve çeşitlilik gösteren ihtiyaçlar sebebiyle ülkelerin birbirleriyle temas halinde olmaları zorunluluk halini almış da denebilir.

Ünlü, bir ortaklık modeli olarak kardeş şehirciliği; gerek kentler arasında, gerekse kent yönetimleri ve diğer yönetimler arasında, farklı düzeylerde (metropol, bölge, ülke, uluslararası) kurulan işbirliği çeşitli biçimlerde tanımlamak mümkündür. İki ya da daha çok yerel yönetim, aralarında bir sözleşme düzenleyerek, belirli bir hizmet alanında iş birliğine gidebilir. (Bu sözleşme yada protokol genellikle 2 biçimde olmaktadır. Bunlardan ‘ortaklık sözleşmesi’ olarak adlandırılan işbirliği türünde, sözleşmenin tarafları, ortak yetki kullanmaktadırlar. ‘hizmet sözleşmesi’ olarak adlandırılan işbirliği türünde ise taraflardan birisi, bedeli karşılığında diğer taraftan hizmet satın almaktadır. Ortak yetki kullanılması söz konusu değildir.) Kentler arasında kardeş kent ilişkisi kurulmuş olabilir. (Bu ilişki iki kent arasında daha çok ekonomik ve kültürel ilişkileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.) şeklinde açıklamaktadır (Ünlü, 1993: 7).

### 2.1. Kardeş Şehir İlişkilerinin Tarihçesi

Kardeş kent ilişkilerinin kökleri ilk kez 836 yılında Le Mains (Fransa) ile Paderborn (Almanya) arasında kurulan ortak kültürel iş birliğine dayansa da (Ogawa, 2012:11) resmi kardeş kent ilişkilerinin kurulması tam olarak 2. Dünya Savaşı sonrasında görülmektedir.

1940’lı yıllardan sonra savaştan çıkmış olmanın da verdiği etkiyle birlikte ülkelerin özellikle barışı sağlamak adına kardeş şehir ilişkileri kurmaya başlamışlardır. Savaşın yaşattığı gerek sosyal gerekse ekonomik buhranlar sebebiyle ülkeler birbirlerinin yardımına ihtiyaç duymuş, bu doğrultuda da önemli bir adım olarak belediyelerinin karşılıklı ilişkilerini geliştirmeye çalışmışlardır.

2. Dünya Savaşı’ndan sonra iyileşme kapsamında kardeş kent ilişkisi kurulmuş ve böylelikle savaşta zarar gören şehirler için “Tek Dünya Programı” oluşturulmuştur. Bu döneme kadar bu ilişkilerin

desteklenmesi için herhangi bir kurumsal organizasyon kurulmamış olup Başkan D. Eisenhower 1956'da uluslararası ilişkileri geliştirmek amacıyla toplumların tüm kesimlerinden bireylerin ve organize grupların "vatandaş diplomasisinde" yer almasını sağlamak amacıyla "People to People International" derneğini kurmuştur (Souder ve Bredel, 2005:4).

1950'li yılların başlarında ve 1960'lar boyunca yerel yönetimlerin, özellikle belediyelerin idari yapılarındaki farklılaşma ve bazılarında yaşanan reformlar sebebiyle kardeşlik ilişkisi daha çok kültürel boyuta doğru kaymıştır da denebilir. Bu da diplomasi anlamında gerginlikler yaşansa da ülkeler arasındaki bağların tamamen kopmasını engelleyici bir unsur olmuş, soğuk savaş döneminde batılı ülke belediyeleri ile doğu bloğu ülke belediyelerinin kardeşliğinin en azından kültürel ilişkilerin sürmesine olanak sağladığı söylenebilir.

1960-1970 döneminde ulusal politikaların iki ülke halkının yakınlaşmasına izin vermediği dönemlerde de önemli bir diplomasi aracı olarak etkili olduğu söylenebilir. Örneğin soğuk savaş dönemlerinde batılı ülke belediyeleri ile doğu bloğu ülke belediyelerinin kardeşlik ilişkileriyle en azından kültürel ilişkilerinin sürmesine olanak sağladığı görülebilir.

Kardeş Şehir kavramının popülerliğinin 1980-2000'li yıllarda hız kazandığı görülebilir. Bunun sebebi de Avrupa Birliği Projeleri'nin sayısı ve etkinliğinin bu dönemde hız kazanmaya başlaması ve Sovyetlerin yıkılmasıyla birlikte Avrupa'yla özellikle de Batı Avrupa'yla kurulan ilişkilerin ivme kazanması olarak düşünülebilir. Hatta bu ilişkilerin, bütünleşme sürecini doğurduğu, bu sürecin de kardeş şehirciliği en belirgin etkileriyle ortaya çıkardığı söylenebilir. Tabi bu etkinin öncelerde de olduğu gibi en çok kültürel boyutu kendini hissettirmiştir.

2000'li yıllara gelindiğinde, kardeş şehir ilişkileri ticari kaygılardan daha çok yurttaşları birbirine yaklaştıran ve kültürlerin tanınıp kaynaştırılmasını hedef alan bir perspektifte karşımıza çıktığı görülebilir. Bu konuda özellikle Avrupa Birliğinin, yurttaşlarının, diğer ülkelerdeki yurttaşların gündelik hayatları konusunda bilgi sahibi olmaları ve önyargıları kırarak ortamların oluşmasını arzu ettiğinden bahsedilebilir.

## 2.2. Kardeş Şehirciliğin Anlamı ve Önemi

Merkezi ABD'de bulunan Dünya Kardeş Şehirler Birliği Teşkilatı'nın prensiplerine göre bir şehir her ülkeden ancak bir şehir ile kardeş şehir ilişkisi kurabilir. Bu, çok katı bir kural değildir. Bu kurala genellikle uyulduğu söylenebilir.

T.B.B (2012); "Kardeş şehir ya da uluslararası ilişkiler terminolojisinde "sister city", 1990'lı yıllardan itibaren ABD şehirleri ile dünyanın geri kalan ülkelerindeki şehirler arasında barış ve karşılıklı anlayışın geliştirilmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Avrupa'da da aynı yıllarda özellikle Fransız ve İngiliz şehirleri arasında dostluğun geliştirilmesi amacıyla "twinning" adı verilen kardeşlik ilişkileri kurulmaya başlanmıştır." şeklinde belirtmiştir.

Kardeş şehir ilişkilerinin önemi kardeş şehrin amaçları ve hedefleri doğrultusunda aşağıdaki birkaç maddeyle sıralanabilir:

- Hem ulusal hem de bölgesel tanınmışlığı sağlar.
- Gerek bölgesel gerekse uluslararası ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmaya yardımcı olur.
- Ülkeler arası barışın önemli bir unsurudur.
- Uluslararası diplomasi gelişimine katkı sağlar.
- Bölgeler arası ekonomik ve sosyal farkların azaltılmasında etkilidir.
- Ülkeler arasında yardımlaşma bilincinin oluşmasına imkân verir.
- Kentlerin ve ulusların kültürlerinin ve kültürel faaliyetlerinin tanıtılmasında önemli rol oynar.
- Dünyadaki bilim ve teknolojiye haberdar olunmasını ve bunlardan yararlanılmasını sağlar.
- Hem uluslararası hem de ulusal idari, teknik ve sosyal deneyimlerinde paylaşılmasında önemli bir unsurdur.

## 2.3. Kardeş Şehir Oluşturulmada İzlenecek Adımlar

Kardeş şehir oluşturmada izlenecek olan adımlar genel olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- **Başlangıç Süreci:** İki kent arasında kurulan ilişkiler kapsamındaki ilk adım yani ihtiyaçlar belirlenip ortaklara karar verildikten sonra taraf olan iki kent arasında bir süreç başlar. İhtiyaçlar perspektifinde ortaya konulan faktörler, kurulacak kardeşlik ilişkisinin vadesini de belirleyebilmelidir.
- **Durum ve İhtiyaçların İncelenmesi:** Öncelikle belediye olarak neden bir başka belediyeye kardeş şehir olmak istediğini bilmek çok önemlidir. Bir ortaklık çok çeşitli amaçlarla kurulabilir. Asıl konu neden ortaklık yapılmasının istendiğidir. Çünkü kardeşlik ilişkilerinin her iki tarafın da menfaatlerine karşılık vermesi gerekir.
- **Ortakların Saptanması:** Ortaklık ilişkilerinin kurulabilmesi için bu ortaklığa taraf olabilecekler arasında ortaklaşılan bir konunun, sorunun veya genel bir sorun etrafında ortaklaşmakta olan veya potansiyel ortaklara teklif edilebilecek bir çözüm yönteminin varlığı bir başka deyişle bir projenin varlığı aranmalıdır ( Özcan, 2006: 10).
- **Amaçların Tanımlanması ve Beklentiler:** Belediyeler arasındaki ortaklık ya da kardeş şehir ilişkisi çok çeşitli sebeplerden kurulabilir. Burada hangi ihtiyaçlar için hangi belediyelerle ortaklık kurulmak istendiğinin, getiri ve götürülerinin neler olabileceğinin saptanması dikkatli yapılmalıdır.
- **Gerekli Kurumsallaşmanın Sağlanması:** Bu aşamada öncelikle kardeşlik ilişkisi kuracak tarafların önce belediye meclislerinin ya da belediyelerinin ilgili birimlerinin onayına sunulmalı, oybirliği ile kabul gördükten sonra başvurularla gerekli yasal mercilerin olurlarına sunulularak kurumsallaşma temellendirilebilir.
- **İletişim ve Katılım Kararlarının Oluşturulması:** Ortaklıkta ve kurulan kardeşlik ilişkisinde tarafların birbirlerini anlaması, iletişimde kopuklukların yaşanmaması ve ilişkinin sürdürülebilmesi açısından iletişimin önemlidir. Bu yüzden kardeşlik ilişkisi kuran taraflar, program ve projelerin devamlılığı ve hayata sağlıklı geçirilmeleri açısından ortaklığa dahil ettikleri birimler arasında sağlıklı ve sürekli iletişim kanalları oluşturmayı başaramamalıdır.
- **Kaynakların Harekete Geçirilmesi:** Ortaklar bulundu, amaçlar saptandı, gerekli birimler ve yasal kuruluşların onayına sunulup kurumsallaşmanın gerekleri yapıldı, iletişim kanallarının temelleri atıldı ve sıra kaynakların harekete geçirilmesine geldi. Kardeşlik ilişkisinin etkinliği için tüm kaynaklar doğru değerlendirilmelidir. Bu kaynaklar içerisinde; yapılan görevlendirmeler, mali taahhütler, bunun yanında taahhüt edilen ekipmanlar, makine, personel, yer ve birimler eyleme başlamalıdır. Değerlendirme açısından belli profillere ulaşabilir.
- **Uygulamanın Denetimi:** Ortaklıklar kurulup, kurumsallaşmayı sağlamak adına gereken adımlar atıldıktan sonra her iki tarafın yüklenmiş olduğu pozisyon ve sorumlulukların uygun eylemlere dönüştürülüp dönüştürülmediği de incelenmelidir.

### 3. ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN KARDEŞ ŞEHİR İLİŞKİLERİ

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin şu ana kadar toplam 45 şehir ile kardeşlik ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak bunların yarıya yakınıyla ilişkiler çeşitli sebeplerden ötürü ya askıya alınmıştır ya da kardeşlik ilişkileri dondurulmuştur. Bu sebepler doğal afetlerin getirdiği olumsuz etkiler, ülkelerde yaşanan iç karışıklıklar, savaşlar, ekonomik bunalımlar, diplomatik ilişkilerin bozulması şeklinde sıralanabilir. Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin kardeş şehirleri aşağıda belirtilmiştir.

Pakistan'ın başkenti İslamabat, Malezya'nın Başkenti Kuala Lumpur, ABD'nin Houston, ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa kentleri, Rusya Federasyonunun başkenti Moskova, Kırgızistan Cumhuriyeti Başkenti Bişkek, Bulgaristan'ın başkenti Sofya, Çek Cumhuriyeti'nin başkenti Prag, Küba Cumhuriyeti'nden Havana, Türkmenistan'ın Başkenti Aşkabat, Kuveyt Devleti Kuveyt Şehri, Bosna Hersek'in Başkenti Saraybosna, Arnavutluk Cumhuriyeti Tiran, Makedonya Cumhuriyeti Üsküp, Rusya Federasyonu-Baskır Cumhuriyeti Ufa, Romanya Cumhuriyeti Bükreş, Şili başkenti Santiago, Bahreyn başkenti Manama, Umman'ın Başkenti Muskat, Amerika Birleşik Devletleri Şikago, Afganistan'ın Başkenti Kabil, Moğalistan'ın Başkenti Ulaanbaatar, Tacikistan'ın Başkenti Duşanbe, Kosova'nın Başkenti Priştina, Moldova'nın Başkenti Kişinev, Suriye'nin Başkenti Şam, Etopya'nın Addis Abbaba, Özbekistan'ın Başkenti Taşkent, Kongo Demokratik Cumhuriyeti'nin Başkenti Kinşasa, Yemen Cumhuriyeti Kenti Sana, Kore Cumhuriyeti Seul, Beyaz Rusya Cumhuriyeti Kenti Minsk,

Hırvatistan'ın Zagreb, Çin Halk Cumhuriyeti Şangay, Gine Cumhuriyeti Bissau, Kazakistan'ın Başkenti Astana, Washington D.C., Somali'nin Mogadişu, Vietnam Sosyalist Cumhuriyeti Hanoi Halk Meclisi, Tayland Krallığı Bangkok, Avusturya Başkenti Viyana, Tataristan'ın Başkenti Kazan, Nijer Cumhuriyeti Niamey, İran'ın başkenti Tahran ve Slovenya Cumhuriyeti Lübljana.

### 3.1. Protokollerin Ortak Yönleri ve Amaçları

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin imzaladığı hemen her protokolda karşılıklı niyet ve beklentilerin açıkça ortaya konduğu görülebilir. Protokollerdeki konuların ortak alanlarına bakıldığında ( Ek 2: Protokoller):

- Her iki tarafın öncelikli niyeti, barışı ve dostluğu sağlamak ve sağlamlaştırmak,
- Mevcut işbirliği ve ilişkileri geliştirmek,
- Şehir yönetimi, imar, ulaşım, sağlık, trafik, altyapı, çevre koruması gibi konularda bilgi ve tecrübeleri paylaşmak,
- Ortak çıkarları kapsayacak şekilde proje ve çalışmalar yapmak,
- Sosyal, kültürel ve ekonomik konuları amaçlayan sergi, panel ve konferanslar düzenlemek,
- Turizm, kültür, sanat, spor ve bilimsel çalışmalarda işbirliği yapmak,
- Kentteki iş çevrelerinin ticari ilişkilerinde işbirliği yapmalarını sağlamak,
- Tarafların birbirlerinin şehirlerinde, birbirlerinin kültürlerini tanıtmak amacıyla restoran açmasına, park yapmasına, cadde ve sokak isimleri verilmesine ve kültür günleri düzenlenmesine olanak sağlamak,
- Deneyimlerin paylaşılması için karşılıklı ziyaretlere imkan tanımak,
- Kardeşliği oluşturan protokolü her iki tarafın kendi dillerinde eşit derecede önem taşıyacak şekilde hazırlamak ve anlaşmazlık halinde İngilizce metni esas almak şekliyle karşımıza çıktığı görülebilir.

### 3.2. Köklü Bir Kardeş Şehircilik Örneği: Ankara Büyükşehir Belediyesi ve Seul Belediyesi

Ankara ve Güney Kore arasında kurulan kardeşlik ilişkisinin temellerini 1070'li yılların başına dayandırabiliriz. 1973 yılında bağımsızlık uğruna Kore'de savaşan Türk askerleri anasına Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne Kore Anıtı hediye edilmiş ve günümüze kadar ilişkilerin sıcak tutulmaya çalışıldığı görülebilir. Ankara'nın ilk anlaşmasını 1971 yılında Kore ile imzalamış olduğu ve zaman zaman bu protokollerin yenilediği söylenebilir.

Ülkelerin ekonomik yatırımları, idarelerin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmaları ve diplomatik temaslar yanında halkların birbirlerinin kültürlerini tanımasına da kardeş şehircilikle imkan verildiği görülebilir.

Bunun gibi ekonomik işbirliğinin gelişmesi dışında kültür müzakeresi de gerekir. Kültür müzakeresi iki ülke arasında hayat kültürü hakkında karşılıklı anlayışı hızlandırmayı amaç edinmesi gerekir. Bunun için Kore-Türkiye arasının toplumsal kültür müzakeresi ve işbirliği geleneksel dostluk ilişkisinin devamını sağlayarak gerçekleşmesi gerekir (Kim, 2007: 122).

Ankara-Kore ilişkileri, işbirliği protokolleri ile her ne kadar çok eskiye dayansa da kardeşlik ilişkisi protokolü 2005 yılında yenilenerek tekrar imzalanmıştır (29 Haziran 2005, Ankara-Seul Kardeş Şehir Protokolü).

Kardeş şehircilik çerçevesinde Ankara-Seul ilişkilerini kardeşlik modelinin etkinliği kriterleri açısından ele almakta fayda görülmektedir.

### 3.3. Etkin Bir Kardeş Şehircilik Örneği: Ankara Büyükşehir Belediyesi ve Budapeşte Belediyesi

Ankara ve Macaristan kardeş şehir ilişkilerinin de oldukça eskiye dayandığı söylenebilir. Bu kardeşlik ilişkilerinin temelli 1900'li yılların başına dayanıp, günümüze kadar ulaştığını görebiliriz. Bu ilişkilerin 1991 yılında dönemin belediye başkanı Murat KARAYALÇIN ile başladığını ve günümüzde de halen ekili ve aktif bir şekilde devam ettiği söylenebilir.

Budapeşte'deki işbirliği ve kardeşlik amacındaki en ilgimizi çeken konunun doğalgazla çalışan otobüsler, ulaşım ve kültür konuları olduğunu görebiliriz. Ankara'nın, Budapeşte'nin Macar yapımı

doğalgazla çalışan otobüs konusundaki başarılarından faydalanmak istediğini, bu yüzden karşılıklı ziyaretlere önem verdikleri ve bu otobüslerin Ankara'ya getirilmesi için uğraşıldığı söylenebilir. Bunun yanında her iki kentin kendi kültürlerini tanıtmak için her türlü kaynak paylaşımı ve organizasyonu desteklediklerine de rastlanabilir (Ek:2, Ankara- Budapeşte İşbirliği ve Dostluk Protokolü, md.2).

Ortakların saptanması konusuna geldiğimizde Ankara için, özellikle ulaşım ve toplu taşıma konularında gelişen Budapeşte'nin deneyimleri oldukça önem taşımaktadır. Bu yüzden de amaçları gerçekleştirecek en iyi ortağın Budapeşte olarak saptandığı söylenebilir.

Kardeşlik süreci ya da başlangıç süreci ise Nisan 1992'de dönemin Belediye Başkanı Murat KARAYALÇIN'ın ve Budapeşte Belediye Başkanı Gabor DEMSZKY'nin Ankara'da işbirliği ve kardeşlik protokolünü imzalaması ile başlamış olup, deneyim ziyaretleri, kültür programları, konferans ve seminerlerle sıcak tutulmuştur.

Amaçların tanımlanması ve beklentiler kriterinde, hem Ankara Budapeşte'de Türk kültürünü tanıtmak istemiş, hem de Budapeşte Ankara'da kendi kültürlerini tanıtmak istemiştir. Bu yüzden sanatçıların, alanlarında deneyim sahibi heyetlerin ve akademisyenlerin belirli zamanlarda ziyaretlerine olanak tanınmasını istemişlerdir. Ayrıca Ankara ulaşımında kullanmak ve rahatlığı sağlamak için Budapeşte'den 252 adet körüklü karus otobüsün Ankara'ya getirilmesi amacıyla Macar Otobüsleri İhracat Şirketi ile anlaşma protokolü imzalamıştır (1991 tarihli Murat KARAYALÇIN'ın Budapeşte Ziyaret Raporu).

Yine aynı raporda her iki şehrin halledilmesi gereken sorunlarının birbirine çok benzediğini, yeni işbirliği imkanlarının bulunabileceği, taşımacılığın verimli işletimi ve reorganizasyonun sermaye alanında sağladıklarını ifade etmiştir.

Gerekli kurumsallaşmayı, her iki kentin de önce belediye meclislerinden sonra da ilgili bakanlıklarından çıkan yasal izin ve onay ile sağlanması ve böylece üzerinde anlaşılan konular için her iki belediyenin de ilgili birimlerinin sorumlu olması ve faaliyete geçmesi şeklinde açıklanabilir.

Uygulamanın denetimi Budapeşte-Ankara Dostluk ve İşbirliği Protokolü'nün 1. maddesinde yer aldığı şekliyle her yıl 4-5 temsilciden oluşan heyetin karşılıklı birbirlerini bilgilendirmesi ve görüş alışverişinde bulunması şeklinde gerçekleşecektir. Ayrıca bunların yanında belediye başkanları ve beraberlerindeki heyetin karşılıklı ziyaretleri ve uluslararası konferanslarda bir araya geldiğindeki temaslara da denetim ve uygulamalar takip edilebilecektir.

İletişim ve katılım kanallarının oluşturulması süreci ise uzun bir dönemi kapsamakta ve her iki kent için de önemli olan şu etkinliklerle uzun yıllardır devam etmiş ve etmektedir;

KARAYALÇIN'ın 1991 Budapeşte Ziyaret Raporu'nda Ankara-Budapeşte kentleri arasında iletişim, kültürel ilişkiler ve çevre konularında işbirliğinin geliştirilmesi ve bunların yanı sıra iki belediyenin, kentlerindeki sanayi ve ticaret odalarıyla temas kurarak bir Ankara-Budapeşte iş konseyinin kurulmasına yardımcı olmaları konusunda bir protokol imzaladığını, Budapeşte 2. Bölge Belediye Başkanı ile kendi bölgesinde bulunan Gül Baba Türbesi'nin onarımını ve türbe çevresinde bir Türk Kültür Merkezi'nin yapılmasını görüştüğünü, Macar Otobüsleri İhracat Şirketi'yle Ankara'ya 252 yeni körüklü karus otobüsün alınması için anlaşmaya varılan protokolü imzaladığını belirtmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme düşüncesinin tüm dünyada uyandırdığı yankılar, önce ülkelerde yönetim yapılarını değiştirmiş ve yönetimde çok aktörlülüğü, devletin küçültülmesini, devletlerarası etkileşimi gerekli kılan yönetişimin kabul görmesini beraberinde getirmiştir. Türkiye de gelişmekte olan bir ülke olması ve jeopolitik konumu sebebiyle bu rüzgârdan nasibini almıştır. Uluslararası ilişkiler bakımından da daha yoğun ve çok yönlü ilişkiler kurarak dünyada yerini sağlamlaştırmaya çalışmaktadır.

Ülkeler arasında gelişen işbirlikleri ve kurulan ortaklıklar değişen dünya düzeniyle birlikte yerel nitelikten sıyrılıp, sınırların aşılması sebebiyle küresel niteliğe bürünmüştür. Dolayısıyla ortaklık, yönetişimde uygulanan bir strateji olmuş, kardeş şehircilik ise gerçekleştirilen işbirliği ve ortaklığın ileri bir şekli olarak daha yasal çerçevelerle bir ortaklık modeli olarak uygulanmıştır.

Avrupa ve Amerika kentleri kardeş kent ilişkilerinde daha farklı ortaklıklar kurmayı tercih etmektedir. Kurulan ortaklıklar genellikle uluslararası nitelikli ve işbirliği temellidir. Ayrıca yönetimler, halka daha

kısa ve etkin çözümler sunabilecek projelerle ilgilenmeyi tercih etmekte, sonuçların halklar tarafından çok daha çabuk hissedilmesi için uğraşmaktadır. Ayrıca halkların bu projelerden haberdar olması ve sürece dahil edilmesi de önem taşımaktadır.

Türkiye'deki belediyeler Avrupa ya da Amerika kadar olmasa da önemli sayıda kardeş şehirlere sahiptir. Oluşturulan kardeş şehir ilişkileri Türkiye'deki belediyelerin yanında Asya, Avrupa ve Amerika kıtasındaki ülkelerin belediyeleri ile yapılan işbirliği şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Avrupa ve Amerika ile oluşturulan kardeş şehir ilişkilerinde Türkiye, genellikle alıcı ve onların deneyimlerinden faydalanan niteliktedir.

Ankara'nın 45 tane kardeş şehri bulunmakla birlikte, işbirliği anlaşması imzaladığı ülkeler de vardır. Ancak bu 45 tane kardeş şehrin hepsiyle ilişkilerinin etkin bir şekilde ilerlediğini söylemek mümkün değildir. Şam ve Sofya Belediyeleri başta olmak üzere kardeş şehirlerinin yarısına yakınıyla ilişkileri askıya alınmıştır. Bunun sebepleri arasında ülkelerde meydana gelen savaşlar, doğal afetler, ülkeler olarak siyasi ilişkilerin bozulması, diplomatik konularda yaşanan sıkıntılar yer alır.

Kardeş şehir ilişkilerinin daha etkin ve verimli yürütülmesi için öncelikle belediyeler amaçlarını, beklentilerini ve ortaklarını iyi saptamalıdır. Belde ve kentli halk bu konuda daha çok bilgilendirilmeli, iş birliği süreçlerine aktif bir şekilde dahil edilmelidir. Belediyeler kardeşlik ilişkilerinde iyi örnekleri daha çok paylaşmalı, bu ilişkilerin geliştirilmesi için bütçeden ayrılan pay arttırılmalıdır. Şüphesiz belediye başkanları ve belediye çalışanları da bütçeden gelen kaynağı kendi menfaatlerine ayırmak yerine doğru ve harcaması planlanan yerlere kanalize etmek hususunda duyarlı olmalıdır. Kardeşlik ilişkisinde rol almak üzere teknik uzmanların yer aldığı bir konsey oluşturulmalı, teknolojik ortamlarda yürütülen faaliyetler halkın bilgisine sunulmalıdır. Kurulan kardeşlik ilişkilerinin etkinliği konusunda yerel mekanizmalar daha aktif rol almalı, denetim sıkılaştırılmalı ve yasal boşluklar giderilmelidir. İç İşleri ve Dış İşleri Bakanlığı ise bu konuda daha seçici ve yönlendirici davranmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acartürk, E. (2001). Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumunda Alternatif Yöntemler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, Aralık 2001, sf. 46-60.
- Canpolat, H., Haktankaçmaz, M. İ. (2010). Yerel Yönetişim Sorunları Açısından Londra Büyükşehir Yönetimi. Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 19, Sayı 1, Ocak 2010, sf.91-106.
- Çukurçayır, M. Akif; Eroğlu, H. Tuğba (2012). “Yönetişim Yaklaşımı ve Türkiye’de Kent Konseyleri”, Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi (Ed. F. Neval Genç), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, s. 215-244.
- Demir, K. A. (2014). Klasik Kamu Yönetimi Yapısından Yerelleşmeye Geçiş: Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2014.
- Eryılmaz, B. (1999). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yerel Yönetimler Üzerindeki Etkileri, Kent Yönetimi ve Çevre Politikaları, Ed. Öztürk İ.ve diğerleri, İstanbul: İstaç Yayınları.
- Köseoğlu, M. (2010). Türkiye’de Yerel Yönetim Birlikleri: Yapısı, Hukuki Dayanakları ve Sorunları. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kentleşme ve Çevre Sorunları Bilim Dalı.
- Mengi, A. (1998). Avrupa Birliği’nde Bölgeler Karşısında Yerel Yönetimler. Ankara:1998
- Ogawa, A. (2012) Sister City As A Preservation Strategy,  
([http://academiccommons.columbia.edu/download/fedora\\_content/download/ac:147524/CONTENT/-\\_Asuka\\_Ogawa\\_Thesis\\_Sister\\_City\\_as\\_a\\_Preservation\\_Strategy\\_May\\_2012.pdf](http://academiccommons.columbia.edu/download/fedora_content/download/ac:147524/CONTENT/-_Asuka_Ogawa_Thesis_Sister_City_as_a_Preservation_Strategy_May_2012.pdf)).
- Osborne, Stephen P. (2010) The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance, London and New York: Routledge.
- Özcan, Ü. (2006). Yerel Yönetimler Arasında Ortaklıklar ve Kardeş Şehir İlişkileri ElKitabı,[www.depaturk.com/docs/siyasi/Kardes\\_Sehir\\_El\\_Kitabi\\_Son\\_Hali.pdf](http://www.depaturk.com/docs/siyasi/Kardes_Sehir_El_Kitabi_Son_Hali.pdf)
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. Sayıştay Dergisi, Sayı 63, Ekim-Aralık 2006.
- Parlak Bekir ve Sobacı Zahid (2012) Ulusal ve Küresel Perspektifte Kamu Yönetimi Teori ve Pratik, Bursa: MKM Yayınları.
- Rhodes, R.A.W. (1996) The New Governance: Governing without Government, Polical Studies, XLIV, p. 652-657.
- Souder, D.B. ve Bredel, S. (2005). A Study of Sister City Relations, <http://www.colorado.edu/ealc/sisterstudies/report.pdf>,
- Temiz, H. E. (2012). Sosyal Politika Bağlamında Küresel Yönetişim. Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 13-14.
- Türkiye Belediyeler Birliği. (2012). Kardeş Şehirler Uluslararası Belediye İşbirlikleri ve Birliğimizin Rolü. Ankara: Sayı: 776, Aralık.
- Ünlü, H. (1994). Yerel Yönetimler Arası İşbirliği. Ankara Toplu Konut İdaresi Başkanlığı.
- Zeren, H. E. (2013), Yönetişim Ekseninde Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları, Yönetişim: Türk Kamu Yönetimine Yansımaları, Ed. F. N. GENÇ Çizgi Kitabevi, 143-166, Konya.

## TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNİ GELİŞTİRME AÇISINDAN NEUMARK RAPORU<sup>1</sup>

*Dr. Öğr. Üyesi Aygül KILINÇ*  
*Gaziantep Üniversitesi*  
*Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü*  
[aygulkilinc@hotmail.com](mailto:aygulkilinc@hotmail.com)

### ÖZET

Toplumsal gelişme sürecinde her yönetim, mevcut yasal mevzuatı ve örgütsel yapısı konusunda yenilik yapma çabası içinde olur. Bu etkinlikten amaç, toplumsal değişim karşısında kamu örgütünün uyum kabiliyetini artırmak ve örgüte, değişen toplumsal talepleri ve beklentileri karşılama gücü kazandırmaktır. Neumark Raporu, Türk kamu yönetiminde yönetimi geliştirmeye ilişkin olarak yapılan çok sayıdaki çalışmalardan sadece biridir. Bu Rapor, kamu yönetimine ilişkin önemli tespitleri nedeniyle öne çıkmıştır. Rapor'da bir dönemin kamu yönetiminin yapısal sorunlarına ışık tutulmaktadır. Rapor, bizlere, dönemin kamu yönetiminin yapısal sorunları bağlamında günümüz kamu yönetimini değerlendirme fırsatı vermektedir. Sonuç olarak 1949 tarihinde hazırlanan bu Rapor'da vurgulanan sorunların, günümüz kamu yönetiminin esaslı sorunları arasında varlığını koruduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, kamu yönetimini geliştirmek adına ülkemizde yapılagelen yönetimi geliştirme çalışmalarından beklenen verimin alındığı, iddia edilemez.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimini Geliştirme, Neumark Raporu.

## NEUMARK REPORT IN TERMS OF IMPROVING THE PUBLIC ADMINISTRATION IN TURKEY

### ABSTRACT

In the social improving process, each government would be in an effort to make improvements on existing legislation and organizational structure. The purpose of this event is to increase the ability to adapt the public organizations in the face of social change. It will also gain the ability to meet changing societal demands and expectations of the organization. Neumark Report is just one of the many studies conducted for development of Turkish public administration management. This report came to the fore because of the significant findings related to public administration. The report sheds light on the structural problems of the public administration. The report gives us the opportunity to evaluate today's public administration in the context of the structural problems of the public administration. As a result, it is possible to say that the problems highlighted in this Report, prepared in 1949, are preserved among the fundamental problems of today's public administration. In this context, it can not be argued that the efficiency expected from the public administration development works carried out in our country in order to improve public administration has been received.

**Keywords:** Public Administration, Development of Public Administration, Neumark Report.

### تقرير نويمارك لغرض تطوير الإدارة العامة في تركيا

الدكتورة المساعدة. أيغول كليلنج  
جامعة: آرتفين جروه  
قسم العلوم السياسية والإدارة العامة  
[aygulkilinc@hotmail.com](mailto:aygulkilinc@hotmail.com)

### ملخص

في عملية التنمية الاجتماعية، تبذل كل إدارة جهودًا للابتكار في التشريعات القانونية والهيكل التنظيمي الحالي، الغرض من هذا النشاط هو زيادة قدرة المنظمة العامة على التكيف مع التغيير الاجتماعي وإعطاء القدرة على التكيف مع المتطلبات والتوقعات الاجتماعية المتغيرة.

<sup>1</sup> Bu çalışma, Macaristan'ın Kaposvar kentinde bulunan Kaposvari Egyetem/Üniveritesi ev sahipliğinde 25-30 Ağustos 2015 tarihinde gerçekleştirilen 7. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresinde sunulup yayımlanan bildirinin gözden geçirip genişletilmiş halidir.



تقرير نيومارك هو واحد من العديد من الدراسات حول تحسين الإدارة في الإدارة العامة التركية، وتأتي في المقدمة لأن لديها نقاط هامة متعلقة بالإدارة العامة، هناك فترة في التقرير تلقي الضوء على المشاكل الهيكلية للإدارة العامة، يمنحنا التقرير فرصة لتقييم الإدارة العامة في سياق المشكلات الهيكلية في تلك الفترة. ونتيجة لذلك، المشاكل التي برزت في هذا التقرير الذي تم اعداه عام 1945 المشاكل التي أشير عليها، ومن الممكن القول إنها تحافظ على وجودها ضمن المشاكل الأساسية للإدارة العامة اليوم، في هذا السياق، من أجل تحسين الإدارة العامة، الكفاءة المتوقعة من أعمال التطوير الإداري التي نفذت في بلدنا، لم تكن كافية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العامة، تطوير الإدارة العامة، تقرير نيومارك

## GİRİŞ

Bir ülkede yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasal alandaki değişimler, ülkenin yönetsel yapısını etkiler; örgütsel yapısı, işleyişi ve mevzuatında yeni düzenlemelerin yapılmasını gerektirir. Özellikle nüfus artışı, kamusal görev ve sorumlulukları çeşitlendirir, hizmet alanını genişletir, hizmet anlayışını değiştirir devletin etkili ve verimli çalışması için iyi işleyen bir kamu yönetim sisteminin oluşturulmasını zorunlu kılar. Böyle durumlarda kamusal beklentilere cevap vermek, toplumsal sorunları çözmek ve kamu yönetiminin işleyişinde etkinlik ve verimliliği esas kılmak adına devlet/siyasal iktidar, kamu yönetiminde yeniden düzenleme çalışmalarını yapar, yaptırır ve uygulamasını gözetir. Dolayısıyla siyasal iktidar, kamu yönetimini genişletir, içten ve dıştan gelen yeniliklere, değişikliklere, kamusal talep ve beklentilere karşı kamu yönetiminin uyum kabiliyetini geliştirme çabası içinde olur/olmalıdır. Değişen koşullar karşısında Türkiye’de kamu yönetiminin kendini yenilemesi ve geliştirmesi adına yapılan çalışmalardan olan Neumark Raporu, bu çalışmada, Türk kamu yönetimine ilişkin tespit ettiği sorunlar ve geliştirdiği çözüm önerileri ışığında gerçekçiliği, tutarlılığı ve kamu yönetimine sağladığı katkı açısından incelenmiştir. Neumark Raporu, hazırlandığı dönem itibarıyla kamu yönetimimizin yapısal niteliklerine ışık tutan adeta durum saptayıcı bir belge niteliğindedir. Dolayısıyla bir dönemin kamu yönetiminin yapısal özelliklerine ışık tutan bu Rapor, söz konusu bu çalışmada, ilgili dönemin kamu yönetimiyle devamı niteliğindeki günümüz kamu yönetimini, özellikle yönetimi geliştirme açısından karşılaştırma ve bu konuda alınmış yolu görme fırsatı vermiştir. Bu bağlamda denilebilir ki, o dönemde Neumark tarafından tespit edilen sorunlar, benzer biçimde günümüz kamu yönetiminde de geçerliliğini korumaktadır ve süreç içerisinde kamu yönetimini geliştirmeye ilişkin yeniden düzenleme çalışmalarından beklenen verim alınamamıştır. Buna göre, çalışmada, öncelikle “yönetimi geliştirme” kavramı üzerinde durulmuştur. Ardından Türkiye’de “kamu yönetimini geliştirme” çalışmalarına, tarihsel açıdan göz gezdirilmiştir. Son olarak “Neumark Raporu”nun yayımlandığı dönemde Türk kamu yönetiminin yapısal niteliklerine ilişkin tespit ettiği sorunlar ile önerdiği çözümler, günümüz kamu yönetiminin yapısal dokusu bağlamında kuramsal olarak ele alınıp değerlendirilmiştir.

### 1. KAVRAMSAL AÇIDAN “YÖNETİMİ GELİŞTİRME”

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinliktir. Kurumsal anlamda yönetim, insanları belli bir amaca doğru yönelten bir dizi işlevden oluşan bir toplumsal süreç olarak ifade edilir. Yönetim yazınında bu işlevler; planlama, örgütlenme, personel-alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme olarak belirtilir (Fişek, 2005: 31; Ergun, 2004: 3-4; Eryılmaz, 2014: 2-6). Yönetsel örgütler, sürekli olarak yapılan küçük değişiklik ve ayarlamalarla, durmadan değişir ve gelişir. Yönetsel örgütlerin uyumu yakalamak adına yaptığı bu değişiklikleri ve gösterdiği çabayı Sürgit (1972: 11), iç ve dış etkenler bağlamında değerlendirmiştir. Buna göre uzun vadede sosyal gereksinimlere, amaçlara verilen ağırlıktaki değişiklik ya da teknolojik gelişmeye uymak için yapılan sürekli nitelikteki çabalar dış etkenler; personel ilişkilerindeki değişiklik, ortaya yeni liderler çıkması, personelin tecrübe kazanarak gelişmesi, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkilerindeki değişiklik gibi çabalar ise iç etkenler biçiminde nitelendirilmiştir. Örgütün iç ve dış etkenlere karşı uyumunu gerçekleştirmeye dönük sürekli nitelikteki tüm bu çabaları bir bütün olarak yazar, “yönetimi geliştirme” olarak tanımlamıştır.

Ancak sürekli nitelikteki bu çabalar, değişen koşullar karşısında zamanla yetersiz kalabilir ve işlevselliğini yitirebilir. Kısacası devingen bir toplumsal yapıda mevcut yapısıyla kamu yönetimi, değişen toplumsal ihtiyaç ve beklentileri karşılama konusunda güçlük yaşayabilir. Bazen iç ve dış etkenler, bazen politik, hukuki hatta anayasal güçler, dıştan gelen değişiklik talebine/ihtiyacına uyumu güçleştirebilir. Sürgit (1972: 12)’e göre bir yönetim şimdiki istekleri karşılayamıyorsa; şimdiki istekleri karşılamakla birlikte yeni istekler karşısında çaresiz kalıyorsa; sadece bugün için yaşıyor ve ileriye göremiyorsa; görevlerinin gerektirdiği en etkin yöntemleri bulamıyor ve faaliyet alanındaki gelişmelerden habersiz ise kamusal örgütün yapısal ve işlevsel bünyesinde yeniden düzenlemenin gerekliliği kabul edilmelidir. “Yönetimin yeniden düzenlenmesi” ise alışılmış olan değerleri değiştirmeyi; mevcut düzenin katılıklarını gidermeyi amaç edinen büyük değişiklikleri gerçekleştirmeyi; yeni bir dengenin kurulması ve çeşitli kademelerdeki tedbirlerin birbirlerine

bağlanarak bütünleştirilmesini sağlamayı amaçlayan bilinçli, kararlı ve planlı bir çaba olarak belirtilmiştir (Altuntaş, 2007). Bu çabaların her biri yönetimi biraz daha geliştirerek değişen koşullara uyumu kolaylaştırır. Bu anlamda “yönetimi geliştirme” kavramının, “yönetimi yeniden düzenleme” çalışmalarını da içerdiği ve yönetimi yeniden düzenleme çalışmalarının devingen bir toplumda yönetimi geliştirmenin vazgeçilmez bir bileşeni olduğu ileri sürülebilir.

Yönetimi geliştirme ya da yönetimi yeniden düzenleme adına yapılan her çalışmanın çok sayıdaki bağlamından söz etmek mümkündür. Yılmaz (2001: 3-6), “uç açık” olarak ifade ettiği bütçe açığı, güven açığı ve performans açığını yönetimi geliştirme çalışmalarındaki önemli bağlamlar olarak belirtmiştir. Saran (2004: 112-121), yönetimi tetikleyen etkenleri, küreselleşmenin kamu yönetimi üzerinde yarattığı değişim; kamu kesimiyle özel kesimin bütünlüğü ve karşılıklı etkileşimi; geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının sorunlara ilişkin çözüm üretmedeki yetersizliği; vatandaşların temel hak ve özgürlükler ile siyasal ve yönetsel karar alma süreçlerine katılımın sağlanması yönündeki eğilim; kaliteli hizmete ilişkin talep ve beklentiler ile devletin görev ve sorumluluklarına ilişkin değişen yaklaşım biçiminde daha geniş bir çerçevede değerlendirmiştir.

Yönetimi yeniden düzenlemenin amaçlarını Sürgit (1972: 29-46), kamu hizmetlerinin bütün sektörlerinde ve kademelerinde işlerin gecikmelere meydan verilmeden yürütülmesini temin etmek; yapılan işin kalitesini ıslah etmek ve daha üstün vasıfta bir hizmet sağlamak ve verimliliği azaltmaksızın yönetsel faaliyetleri mümkün olan en az masrafla yürütmek şeklinde ifade etmiştir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için yazar, yönetimi geliştirmeyi sağlamaya yönelik süreci beş aşamalı olarak açıklamıştır. Bu aşamaları; sorunların teşhisi ve yeniden düzenlemenin kararlaştırılması, araştırmaların yapılması ve önerilerin geliştirilmesi, önerilerin karara bağlanması, uygulama, uygulamanın izlenmesi ve değerlendirme yapılması biçiminde sıralanmıştır. Tortop (1999: 193), yönetimi yeniden düzenleme çalışmalarını başarılması güç bir etkinlik olarak değerlendirir. Yazar, yönetimin tutucu ve statükocu olma niteliğini, yönetimi yeniden düzenleme çalışmalarını güçleştiren ciddi bir engel olarak görür. Ancak tüm güçlüğüne karşın yönetimde yeniden düzenlemeyi kolaylaştırma adına “kurumsal yeniden düzenleme yöntemi”, “zorlayıcı yeniden düzenleme yöntemi” ve “deneysel yeniden düzenleme yöntemi”nin uygulandığı belirtilmelidir.

*Kurumsal yeniden düzenleme yönteminin* esasında, yönetimi sürekli inceleyip uygulamadaki aksaklıkları ve eksiklikleri ortaya çıkarmak; talep ve beklenti odaklı yönetim anlayışı geliştirmek; değişime karşı direnci kırmak amacıyla yeniden düzenleme çalışmaları yürüten kuruluşları oluşturma düşüncesi bulunmaktadır (Parlak, 2005: 318). *Zorlayıcı yeniden düzenleme yöntemi*, yönetsel dizgeye yabancı iç ve dış baskı gruplarının etkisiyle yapılan yeniden düzenleme yöntemini tanımlar. Değişen siyasal iktidarlar nedeniyle oluşturulan yeni hükümetlerin yeni kamu politikası ve çeşitli düzeylerde gerçekleştirdikleri yönetici değişikliği, bürokrasi içinde aşağıdan gelen bir tepkiyle karşılaşabilir. Böylesi bir durumda hayata geçirilen bu yöntemde, yeniden düzenlemenin gerçeklere uygun olmama tehlikesi de bulunmaktadır (Tortop, 1999: 193-194). Son olarak *deneysel yeniden düzenleme yöntemi*, psikolojik olarak ilgilileri değişime hazırlayan etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde göre yeni düzenleme, önce belli bir alanda denenir, daha sonra alınan sonuçlara göre uygulama genelleştirilir. Memurların çalışma geleneğine sahip oldukları hukuki ve beşeri olanaklara uygun olan bu yöntemde, yasaların değişkenliği ve yerel uygulamaların varlığı nedeniyle yönetilenlerin hukuki açıdan korunması güçleşebilir (Tortop, 1999: 196; Altuntaş, 2007).

## 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE YÖNETİMİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Türkiye’de kamu yönetiminin genel özelliklerini sistem, örgüt, görev, işleyiş, kamu görevlileri ve yönetime katılma açısından değerlendirmek mümkündür. Türk kamu yönetimi sistemi, Fransız yönetiminin etkisi ile “idari rejim” ya da “yönetsel düzen” olarak nitelendirilir (Gözübüyük, 1998: 10). Bu sistemde özel yönetimden farklı olarak kamu yönetimine uygulanmakta olan “ kamu yönetimi hukuku/idare hukuku” olarak tanımlanan ayrı ve özgün bir hukuk dalı, “yönetsel yargı/idari yargı” olarak tanımlanan ayrı bir yargı düzeni bulunmaktadır (Eryılmaz, 2014: 131). Söz konusu sistemde kamu yönetimi, tek yanlı olarak bağlayıcı kararlar alabilir ve aldığı kararları belli koşullarda kendi uygulayabilir.

Günümüz kamu yönetiminin örgütsel yapısı, genel hatlarıyla Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki yapıya benzer. Cumhuriyet döneminde devlet anlayışındaki değişim, etkisini kamu yönetimi örgütlenmesi üzerinde de göstermiş, bir taraftan bakanlıkların ve bunlara bağlı örgütlerin diğer taraftan da yerinden yönetim kuruluşların sayısında ve görev alanlarında artma ve genişleme olmuştur. Devletin ekonomik yaşama bir işletmeci olarak katılması, etkinliklerinde geniş ölçüde özel hukuktan yararlanan yeni kamu kuruluşlarını ortaya çıkarmıştır. Son yıllarda ise yerel yönetimler, hem mali yönden hem de görev yönünden güçlendirilmiştir (Gözübüyük, 1998: 10-11; Eryılmaz, 2014: 131-132).

Kamu görevlileri, Cumhuriyet döneminde, eskiye göre düzenli bir biçime sokulmuş ve devlet memurluğu bir meslek durumuna getirilmiştir (Gözübüyük, 1998: 11). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesinde yer alan "Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür" ibaresinde, kamu yönetimindeki istihdam biçimleri açıklığa kavuşturulmuştur (Eryılmaz, 2014: 331-332). Türk kamu yönetimi sıkı bir merkezîyetçi sisteme dayanmaktadır. Kamusal görevlerin büyük bir bölümü merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütleri eliyle yerine getirilmekte; bazı kamusal hizmetler ise yerinden yönetim ilkesine göre örgütlenen kurumlar tarafından yürütülmektedir (Acar ve Sevinç, 2008). Bu durum 1982 Anayasasının 123. maddesinde şöyle belirtilmiştir: "İdare kuruluş ve görevleri ile bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır". Genel yönetimin yerel ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki (vesayet) denetimi oldukça ağırdır. Ayrıca halkın yönetime katılması ancak genel ve yerel düzeydeki seçimlerle gerçekleştirilmektedir (Gözübüyük, 1998: 11; Eryılmaz, 2014: 127).

Osmanlı İmparatorluğu, dünyanın büyük devletlerinden biri olarak varlığını devam ettirirken 17. Yüzyılın sonuna doğru İmparatorluk hızlı bir biçimde çözülme sürecine girmiştir. Yönetimi geliştirme üzerinde derin etkileri olan "çözülme", aynı zamanda yeniden düzenleme çalışmalarına da dinamizm kazandırmıştır. İmparatorluk, Kanuni Sultan Süleyman döneminde bir takım arayışlara girmiş olmakla birlikte gerçek anlamda yeniden düzenleme çalışmaları 18. Yüzyılda başlamıştır (Yayman, 2008: 50-51). Devlet bünyesinde yeniden düzenleme çalışmalarına ilişkin çabalar/girişimler, Güler ve Keskin'nin ortak ürünü olan "Devlet Reformunu Tarihten Çalışmak" başlıklı çalışmada, 1700 yıllarda gerçekleştirilen "Lale Devri"; 1789-1838 yılları arasında gerçekleştirilen "Nizamı Cedid"; 1839-1856 yılları arasında gerçekleştirilen "Tanzimat" ve 1856-1920 yılları arasında gerçekleştirilen "İslahat" yeniden düzenleme çalışmaları (Güler ve Keskin, 2007: 103) şeklinde dönemsel olarak sınıflandırmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda yapılan ilk yeniden düzenleme çalışmalarından bazılarını şöyle belirtmek mümkündür: 1620 tarihli Kitabı Müstebat (II. Osman'a sunulmuş, yazarı belli değil), 1631 tarihli Koçi Bey Risalesi, 1652 tarihli Kâtip Çelebi Risalesi (Bozukların Düzeltmesinde Tutulacak Yollar), 1742 tarihli Defterdar Sarı Mehmet Paşa Risalesi (Devlet Adamlarına Öğütler), 1793 tarihli Nizam-ı Cedid Projesi, 1804 tarihli Sened-i ittifak'ın İlanı, 1838 tarihli Serbest Ticaret Anlaşması (Yayman, 2008: 50-60; Eryılmaz, 2014: 63). Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemdeki yönetim yapısı ise III. Selim döneminde başlatılan, II. Mahmut döneminde hazırlanan ve 1839 Tanzimat Fermanı ile sistemli hale getirilen, 1859 İslahat Fermanı ile güçlenen, I. ve II. Meşrutiyet dönemlerinde yoğunlaşan yeniden düzenleme hareketleri (Ergun, 2004: 366) bağlamında geliştirilmeye çalışılmıştır.

Cumhuriyet döneminde ekonomik, politik ve sosyo-kültürel hayatta hızlı ve köklü değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişiklikler doğal olarak kamu yönetiminde de değişime yol açmıştır. 1933 yılından itibaren kamu yönetiminde yeniden düzenleme konusunda birçok araştırma ve çalışma yapılmış, raporlar hazırlanmıştır. Ancak daha geniş kapsamlı çalışmaların 1963 yılında başlayan Beş Yıllık Planlı Kalkınma dönemi ile başlatıldığı görülmektedir (DPT, 2000: 6-7). İlk kapsamlı yönetsel yeniden düzenleme çalışması 1933 yılında yapılan çalışmalar ile gerçekleşmiştir. Ancak yazında kabul gören biçimi ile Türkiye'de yeniden düzenleme çalışmaları İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemden başlayarak yoğunlaşmıştır. Bu dönemde gerçekleştirilen ilk çalışmalar şunlardır: Dorr Raporu (1933), Hilts Raporu (1948), Thornburg Raporu (1949), Neumark Raporu (1949), Barker Raporu (1951), Martin-Cush raporu (1951), Gruber Raporu (1952), Hanson Raporu (1954), Baade Raporu (1959), Chaillaux-Dantel Raporu (1959), Max Der Porten Raporları, Mook Raporu (1962), Fisher Raporu (1962), Podol Raporu

(1963). Bu ilk dönem çalışmaları, Türkiye'ye gelen yabancı uzmanlar tarafından yapılmıştır ya da söz konusu uzmanlara yaptırılmıştır (Ergun, 2004: 367; Yayman, 2008: 85-166).

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) bünyesinde yerli uzmanlar tarafından hazırlanan ve burada söz edilmesi gereken önemli raporlardan biri, 1958 tarihli "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Rapor" başlıklı çalışmadır (Kara, 2006). Kamu yönetiminde yeniden düzenleme yönündeki en büyük girişim 1963 yılında TODAİE öncülüğünde hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) çalışmasıdır. MEHTAP raporu, merkezi hükümetin örgütlenme biçiminin etkili ve verimli kamu hizmeti sunumuna olanak verecek hale getirilmesi için yapılmıştır (MEHTAP Raporu, 1966). Kamu yönetiminde yeniden düzenleme çalışmalarına en kapsamlı örneklerden biri de yine TODAİE tarafından hazırlanan ve 1991 yılında yayımlanan Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesidir (KAYA Projesi, 1991).

1980'den sonra yönetimde yeniden düzenleme çalışmaları, kalkınma planları doğrultusunda yürütülmeye çalışılmış (Acar ve Sevinç, 2008) ve 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren kamu yönetiminde verimliliği temel alan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır (Ömürgönülşen, 2003). Bu yaklaşım doğrultusunda biçimlendirilmek istenen kamu yönetiminde rekabetçi, amaçlara yönelmiş, sonuçlara önem veren, müşteri odaklı, girişimci, uzak görüşlü, âdem-ı merkezietçi, pazara yönelik gibi yönetim ilkeleri kazandırılmaya çalışılmıştır (Parlak, 2005: 205). Bu dönemden itibaren kamu yönetimini geliştirmeye yönelik yeniden düzenleme çalışmaları bu yaklaşımın etkisi altında gerçekleştirilmiştir.

### 3. YÖNETİMİ GELİŞTİRME AÇISINDAN "NEUMARK RAPORU"

Neumark Raporuna ilişkin içerik çözümlemesine geçmeden önce Fritz Neumark hakkında birkaç cümleye yer vermenin yararlı olacağı kanısındayız. 1930'lu yıllarda Almanya'dan Türkiye'ye gelen bilim insanlarından biri olarak Neumark, Frankfurt Üniversitesi'nde profesör olarak çalışmaktadır. 1900 doğumlu olan Neumark, Türkiye'ye, üniversite reformundan sonra 1933 yılında geldiğinde henüz profesör olmuştu. Üniversite eğitimine Münih Üniversitesinde başlamış ve Jena Üniversitesi'nde İktisat Fakültesini bitirmiştir. Türkiye'ye geldikten iki yıl gibi kısa bir süre sonra Türkçe ders anlatmaya başlayan Neumark, İstanbul Üniversitesi'nde profesör olarak çalışmış, Maliye ve iktisat biliminin gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuş ve Türkiye'de en fazla kalan yabancı bilim insanı olmuştur (Yayman, 2008: 125). 1952 yılında Almanya'ya dönen Neumark, Türkiye'ye gelmeden önce asistan olarak başladığı Frankfurt Üniversitesine döndükten sonra rektör olmuştur. Türkiye'de bulunduğu süre içerisinde "Genel Ekonomi Teorisi", "Ekonomi Politikası Dersleri", "Maliyeye Dair Teknikler", "İktisadi Düşünce Tarihi" ve "Türkiye ve Yabancı Memleketlerde Gelir Vergisi" başlıklı eserlerini Türkçe yayımlamıştır. Bu eserlerin hemen hepsi alanındaki ilk çalışmalar olma niteliğiyle öne çıkmıştır (Yayman, 2005).

Dr. Fritz Neumark, Başbakanlığın talebi üzerine 1949 yılında "Devlet Daireleri ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması Hakkında" bir rapor hazırlamıştır. Bu raporda, kamu yönetiminde yeniden düzenlemeyi gerektiren nedenler; yeni düzenleme için gerekli örgütler; memur sorunları ve rasyonel çalışmayı sağlayacak tedbirler, ilkeler ve öneriler yer almıştır (Kara, 2006). Kısaca Neumark Raporu olarak bilinen bu Rapor, yedi bölümden oluşmaktadır. Raporun ilk bölümünde, kamu yönetiminde yeniden düzenlemeyi gerektiren sebepler üzerinde durulmuş ve bu sebepler arasında memur sayısının dağılımındaki dengesizlik, memurların niteliklerinin yetersiz oluşu, örgütlenme eksiklikleri, mevzuat yetersizlikleri, aşırı kırtasiyecilik ve denetim sistemindeki bozuklular belirtilmiştir. İkinci bölümde; kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması için öncelikle bir teşkilatın kurulmasından söz edilmiş, ayrıca her bakanlığın bünyesinde reform çalışmalarını yürütecek komisyonların kurulması önerilmiştir. Üçüncü bölümde; kamu yönetimiyle ilgili problemlerin ve bunların çözümü için alınacak tedbirlerin halka açıklanması amacıyla Başbakanlığa bağlı bir enformasyon bürosu kurulması önerilmiştir. Diğer bölümlerde ise personel ve ücret sorunları tespit edilerek bu hususlarda çözüm önerileri geliştirilmiştir (Kara, 2006).

Kamu yöneticileri tarafından uygulamaya konulmayan bu Raporda, “memurların sayısı ve nitelikleri ile ilgili sorunlar; örgütsel eksiklikler; kanunların elverişsiz olması; aşırı kırtasiyecilik zihniyetinin doğurduğu formalite ve bundan kaynaklanan zorluklar, teftiş ve denetim sisteminden kaynaklanan sorunlar” biçiminde kamu yönetimi ile ilgili ortak sorun alanları vurgulanmıştır (Yayman, 2005; Yayman, 2008: 120-135). Raporda geçen ayrıntılara bakıldığında Fritz Neumark için mevcut dönemin kamu yönetimine ilişkin çarpıcı tespitlerde bulunduğu; sorunlara, yapıcı çözümler geliştirdiği anlaşılmaktadır. Örneğin liyakat eksikliği nedeniyle memurların işin gerektirdiği niteliklere sahip olmadığı ve bundan dolayı hizmet kalitesinin düşüklüğüne dikkati çekmiş ve memurların işin gerektirdiği donanımına sahip olacak şekilde yetiştirilmesi gereğine vurgu yapmıştır. Memurların sayıca fazla olduğunu ve bazı dairelerde memur sıkıntısı yaşanırken çoğu dairelerde ise gereğinden fazla memurun hizmet verdiğini ifade etmiştir. Memur ücret politikasının yeniden düzenlenmesi ve iyileştirilmesi gereğine vurgu yapmıştır. Neumark’ın kamu yönetimi ile ilgili bir başka çarpıcı vurgusu, bazı bakanlık ve kurumların birleştirilmesi, işlevselliğini yitirmiş birimlerim kapatılması üzerine olmuştur. Ayrıca kamu yönetimindeki zaman alıcı bürokratik işlemlerin basitleştirilmesi ve kurumların daha işlevsel hale getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Kamusal işlem ve eylemlerde etkinliğin sağlanması için yeni düzenlemelere gidilmesi ve bu düzenlemelerin çeşitli normlarla yasallaştırılması gerektiğini ifade etmiştir. Kamu yönetiminde uygulanan denetim sisteminin zayıflığına işaret ederek, bu durumdan kaynaklanan sorunlara ve bu sorunların çözüme kavuşturulması gereğine vurgu yapmıştır.

Türk kamu yönetimindeki aksaklık ve eksikliklere dair Neumark Raporundan önemli bulduklarımızdan bir kaçına yer verdiğimiz söz konusu bu tespitler bize, Neumark’ın, Türk kamu yönetimini iyi tanıdığını; dolayısıyla tespitlerinin oldukça yerinde ve gerçekçi olduğunu; tam da bundan dolayı çözüme ilişkin önerilerinin dikkate değer bulunması gerektiğini göstermektedir. Ne var ki, Osmanlı Döneminden Cumhuriyet Dönemine kadar uzanan süreçte yukarıda kısaca özetlenen yönetimde yeniden düzenleme çalışmalarının neredeyse hepsi, dönemin siyasal iktidarları/hükümetleri tarafından rasyonel olarak gerektiği gibi değerlendirilmemiştir. Aynı kaderi paylaşan bir çalışma olarak Neumark Raporu da sadece yazılı metin biçiminde günümüze kadar gelebilmiştir. Günümüz kamu yönetiminin temel sorunlarını Özer (2005: 440), örgütsel açıdan merkezîyetçilik, örgütsel büyüme, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, yönetimde tutuculuk; süreçlerle ilgili olarak kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, kayırmacılık, yolsuzluk ve araçlar yoluyla işlemleri yürütmek gibi kalın başlıklar biçiminde belirtmiştir. 1949 tarihinde hazırlanan Neumark Raporunda da vurgulanan benzer sorunlar, kamu yönetimini geliştirme konusunda çok fazla yol alamadığımızı göstermektedir.

#### **4. GÜNÜMÜZ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI ÇERÇEVESİNDE “NEUMARK RAPORU”**

Tarihsel süreç itibarıyla yeniden düzenleme çalışmalarına bakıldığında merkezîyetçi (Parlak, 2005: 325) yani Weber’in ortaya koyduğu varsayımlara göre oluşturulmuş bir bürokratik yapılanma modelinin örnek alındığı söylenebilir. Ancak 1980’li yıllardan itibaren neoliberal yaklaşımların etkisiyle söz konusu bürokratik yapılanma modeli, yeniden yapılanma sürecine girmiştir. 1980’li yıllardan bu yana devlet yönetimlerinin yapılanmasında etkili olan küreselleşme, özelleştirme, yerelleşme (âdem-i merkezileşme) süreci; özerklik, katılımcılık, şeffaflık gibi sözcükler (Güler, 2005: 13) bağlamında gerçekleştirilmek istenmiştir. Neoliberal yaklaşımın bir gereği olarak kamu yönetiminde yapılmak istenen yeniden düzenleme çalışmaları minimal devlet ve düzenleyici devlet modeli bağlamında yerelleşme üzerinde yoğunlaşmış, sivil toplum kuruluşlarının karar alma süreçlerine katılımını öngören yönetim (Ataay, 2007: 168) dizgesi ile işlerlik kazandırılmak istenmiştir. 24 Ocak Kararları, ülkemizde bu sürecin başlamasında milat kabul edilmiş ve bu bağlamda yapılan ekonomik düzenlemeler, bürokratik düzenlemelerle desteklenmiştir. Son zamanlarda kamu yönetiminde yeniden düzenlemeyi amaçlayan yasal ve kurumsal düzenlemeler bu sürecin etkisi altında gerçekleştirilmiştir.

Türk kamu yönetiminde Weberyen bürokrasi modeli neredeyse hiç esnetilmeden uygulandığı için birtakım sorunlarla karşı karşıya kaldığını belirten Parlak ve Sobacı (2005: 209-210), bu bağlamda yaşanan açmazlara çözüm olması beklentisiyle geliştirilen ve geniş kabul gören yaklaşımlardan birinin “Yeni Kamu İşletmeciliği” olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre kamu yönetimi özel sektör gibi etkin ve verimli çalışmalı, kar amacı taşımamalı ve bireye, müşteri esasına göre değer atfedilmelidir. Ne var ki, söz konusu yaklaşımın, kamu yönetiminin esaslarından olan kamu yararını ve sosyal devlet

ilkesini göz ardı ettiği bir gerçektir. Türkiye tarihinde temelde iki çeşit bürokratik yeniden düzenleme çabası olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, var olan bürokratik kurumların performansını iyileştirmeye dönük yeniden düzenleme çabalarıdır. İkincisi ise birinci ile bağlantılı olarak, var olan bürokratik kurumların performansını iyileştirmeye dönük inancın yitirilmesi nedeniyle yeni yapıların oluşturulması yönündeki çabalarıdır. Özelleştirme uygulamalarını desteklemek ve yapısal uyum adına mevcut yapının dışında olan düzenleyici üst kurumların oluşturulması, esasında bu çabaların bir sonucudur (Leblebici, 2005).

Türkiye’de düzenleyici üst kurumlar yaratılırken mevcut bürokratik yapılar da varlıklarını sürdürmeye devam etmiş ve sonuç itibarıyla kamu yönetiminde ikili bir yapı oluşmuştur. Başka bir ifadeyle idari vesayet denetimi dışında belli bir kamu hizmeti vermeyen ancak toplum için hassas olan bazı sektörleri düzenleyen ve denetleyen kurumlar ile belli bir hizmeti yerine getirmekle yükümlü ve yönetsel vesayet denetimine tabi kurumlar şeklinde ikili bir yapı oluşmuştur (Parlak, 2005: 264-265). Bu durum kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel düzenlemelerden, personel istihdamına kadar yeni bir yapılanmayı zorunlu kılmış ve sonuç itibarıyla dağınık bir mevzuat ve kurumsal yapılanmanın oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bütün bu gelişmeler ışığında kamu yönetimindeki sorunları çözmeye ya da en azlaştırmaya ilişkin yeniden düzenleme çalışmalarının yetersiz kaldığı ve Neumark tarafından tespit edilen sorunların, günümüz kamu yönetiminde de sıklıkla yaşandığı, ayrıca çözüm üretilmediği gerçeği ile karşı karşıya kalmış bulunmaktayız. Geline bu nokta bir taraftan Neumark Raporunun, kamu yönetimindeki sorunları gerçekçi bir yaklaşımla tespit etmedeki başarısını bize gösterirken, diğer taraftan ülkemizdeki yönetimi geliştirmeye dönük çalışmaların gerektiği gibi değerlendirilmediğine işaret etmektedir.

## SONUÇ

Türkiye’nin yönetim sürecinde genişçe yer bulan kamu yönetimini geliştirme çalışmaları, Osmanlı İmparatorluğu’nun 18. Yüzyılına kadar uzanır. Kamu yönetiminin işleyişinden kaynaklanan aksaklıkları gidermek, iç ve dış koşullardaki değişikliğin yarattığı baskılara karşılık vermek, çağın gereklerine ayak uydurmak, yönetimde etkinlik ve verimliliği sağlamak gibi gerekçelerle hemen hemen her dönemde kamu yönetimini geliştirmeye dönük çalışmalar yapılmıştır. Ne var ki, bu çalışmalardan yararlanma yoluna pek gidilmemiştir. Kurumların değişime karşı tutuculuğu, yöneticilerin bu tarz çalışmalar karşısındaki isteksizliği ya da farkındalık eksikliği, halk desteğinden kopukluk gibi etkenler bu duruma gerekçe olarak gösterilebilir. Bu anlamda Neumark Raporu, bu tarz gerekçeler dolayısıyla değerlendirilmeyen, ancak kamu yönetimindeki sorunlara dair sağlam tespitleri ve önerileri nedeniyle önemini koruyarak günümüze kadar gelmeyi başaran bir çalışmadır. Günümüzde kamu memurlar ile ilgi yaşanan sayı ve nitelik sorunları, kamu yönetimindeki örgütsel eksiklikler, mevzuattan kaynaklanan sıkıntılar, kurumların işlevsizliği ve etkisiz bir denetim sistemi Neumark Raporunun önemine işaret eden ve içeriği ile güncelliğini koruduğunu gösteren en önemli göstergelerden sadece bir kaçıdır. Neumark, bu sorunları, 1949 yılında tespit etmiş ve bunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmiştir. Ancak 2000’li yılların başlarında da hala bu tarz ve benzeri sorunlarla mücadele veriyor olmak, yönetimi geliştirme konusunda yapılan çalışmaları değerlendirme ve fırsata çevirme konusundaki başarısızlığımıza yorumlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

1982 Anayasası.

Acar, A. ve Sevinç İ. (2008). “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/) (erişim tarihi 13.10.2008).

Altuntaş, N. (2007). “Türkiye’de Yeniden düzenleme Yönetimi”, Ankara: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/> (erişim tarihi 13.10.2008).

Ataay, F. (2007). “Neoliberalizm, Kamu Reformu ve Demokrasi”, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar (Edi: Şinasi Aksoy; Yılmaz Üstüner), Ankara: Nobel Yayın, s.163-173.

DPT- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması”, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No: 2507.

Ergun, T. (2004). Kamu Yönetimine Giriş, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Eryılmaz, B. (2014). Kamu Yönetimi, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Fişek, K. (2005). Yönetim, Ankara: Paragraf Yayınevi.

Gözübüyük, Ş. (1998). Yönetim Hukuku, Ankara: Turhan Kitabevi.

Güler, B. A. (2005). Devlette Reform Yazıları, Ankara: Paragraf Yayınları.

Güler, B. A. ve Keskin, N. E. (2007). “Devlet Reformunu Tarihten Çalışmak”, Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar (Edi: Şinasi Aksoy; Yılmaz Üstüner), Ankara: Nobel Yayın, S. 101-153.

Kara, B. (2006). “Türkiye’de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-1960 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar”, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/> (erişim tarihi 13.10.2008).

KAYA Projesi - Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (1991). “Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 238, [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/185a8f8def383a8\\_ek.pdf](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/185a8f8def383a8_ek.pdf) (erişim tarihi 13.10.2008).

Leblebici, D. N. (2005). “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çalışmalarının Yapısal Adalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/> (erişim tarihi 13.10.2008).

MEHTAP Raporu - Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Raporu (1966). “Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları / İkinci Baskı / 1966 - Ankara, [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/bdfe5e3cddec94c\\_ek.pdf](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/bdfe5e3cddec94c_ek.pdf) (erişim tarihi 13.10.2008).

Ömürgönülşen, U. (2003). “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, Çağdaş Kamu Yönetimi, (Ed. Muhittin Acar, Hüseyin Özgür), Ankara: Nobel Yayınevi, s.3-43.

Özer, M. A. (2005). Yeni Kamu Yönetimi, Teoriden Uygulamaya, Ankara: Platin Yayınları.

Parlak, B. ve Sobacı Z. (2005). Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi, Ulusal ve Global Perspektifler, İstanbul: Alfa Aktüe Yayınları.

Saran, U. (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Ankara: Atlas Yayıncılık.

Sürgit, K. (1972). Türkiye’de İdari Yeniden Düzenleme, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:128.

Tortop, Nuri vd. (1999). Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınevi.



Yayman, H. (2005). “Türkiye’de İdari Yeniden Düzenleme Politikası”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/> (erişim tarihi 13.10.2008).

Yayman, H. (2008). Türkiye’nin İdari Reform Tarihi, Ankara: Turhan Kitabevi.

Yılmaz, O. (2001). Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri, Ankara: DTP Yayınları.

## ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARININ ÖRGÜTSEL KİMLİKLENME DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ ARAŞTIRMASI

*Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU*  
*Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr*  
*Prof. Dr. Adnan ÇELİK*  
*Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, adnancelik@selcuk.edu.tr*  
*Volkan KALFAOĞLU*  
*volkan.klf@gmail.com*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, iş yerinde çalışanların algıladıkları psikolojik personel güçlendirme uygulamalarının çok boyutlu örgütsel kimliklenme düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Belirlenen amaç doğrultusunda bireysel düzeyden örgütsel düzeye kimliklenme gelişimi Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel, 1978) temelinde, psikolojik güçlendirme uygulamaları ise Spreitzer (1995)'in güçlendirme sınıflandırmasına dayandırılarak anlatılmıştır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın örneklemini Kamu Hizmet kurumlarından Maliye Bakanlığı'na bağlı Konya ilinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan 161 üst düzey memur oluşturmaktadır. Çalışanların kurumdaki personel güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyini belirlemek için Spreitzer (1995)'in geliştirdiği "Personel Güçlendirme Ölçeği" ve örgütsel kimliklenme düzeyini belirlemek için örgütsel kimliklenmenin çok boyutlu yapısının van Dick vd. (2004) tarafından kullanılan, dört boyutu ve dört odağı temel alınarak, Emeksiz (2015) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Örgütsel Kimliklenme ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın bulgular bölümü için verilerin analiz edilmesi aşamasında SPSS Programı'ndan yararlanılmıştır. Her iki ölçek için de faktör analizi ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri ve ayrıca değişkenler arası ilişki ve etkileşim düzeyini ölçmek amaçlı korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yararlanılan ölçeklerin asıllarına uygun olarak geçerli ve güvenilir oldukları; psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel kimliklenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; işyerinde uygulanan psikolojik güçlendirme uygulamalarının örgütsel kimliklenme üzerindeki etki düzeyinin %15 olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların birer "örgüt içi kimlik temsilcisi" olabilecekleri düşüncesinden hareketle, psikolojik olarak güçlendirilme uygulamalarının önemi üzerinde durulmuş ve yetkililere öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme, Sosyal Kimlik Kuramı, Örgütsel Kimliklenme.  
**Jel Kodları:** D 23, M 12, O 15.

## RESEARCH ON THE EFFECTS OF THE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION LEVELS

### ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the psychological empowerment practices at work perceived by employees on their multidimensional organizational identity levels. In line with the stated purpose, the development of identification from the individual level to the organizational level is explained on the basis of the Social Identity Theory (Tajfel, 1978) and the psychological empowerment applications are based on the empowerment classification of Spreitzer (1995). The sample of the research in which the relational screening model is used is the 161 senior officers working in a public institution in Konya, which is affiliated to the Ministry of Finance from Public Service Institutions. The "Personnel Empowerment Scale" developed by Spreitzer (1995) to determine the level of employees' perceptions of empowerment practices and the multidimensional structure of organizational identity to determine the level of organizational identity are based on van Dick et al. "Multi-Dimensional Organizational Identity Scale" based on four dimensions and focus and developed by Emeksiz (2015) are used. The analysis of the data for the findings of the study is utilized in the course of the SPSS Program. For both scales, factor analysis and validity-reliability analyzes are performed, as well as correlation and regression analyzes to measure the level of relation and interaction between so-called variables. As a result of the research, it

is found that the scales used are valid and reliable in accordance with the originals; there is a meaningful, positive, and moderate relationship between psychological empowerment and organizational identity; it has been revealed that the level of impact on the organizational identity of the psychological empowerment practices applied in the workplace is 15%. Considering that employees may be "representatives of intra-organizational identity", the importance of psychological empowerment practices has been emphasized, and it has been made suggestions to authorities in this context.

**Key Words:** Psychological Empowerment, Social Identity Theory, Organizational Identity.

**Jel Kodes:** D 23, M 12, O 15.

## البحث في آثار تصورات التمكين النفسي للعمال على مستوى الهوية التنظيمية

مسؤول البحث: سراب كالفأ أوغلو

جامعة سلجوق: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فرع الإدارة العامة، [serapkalfauglu@selcuk.edu.tr](mailto:serapkalfauglu@selcuk.edu.tr)

البروفيسور الدكتور: عدنان جليك

جامعة سلجوق: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فرع الإدارة العامة، [adnancelik@selcuk.edu.tr](mailto:adnancelik@selcuk.edu.tr)

فولكان كالفأ أوغلو

[volkan.klf@gmail.com](mailto:volkan.klf@gmail.com)

### ملخص

الغرض من هذا البحث هو تحديد آثار على مستوى الهوية التنظيمية متعددة الأبعاد في ممارسة أعمال تمكين النفسي للموظفين في مكان العمل. تطوير الهوية من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي في اتجاه الهدف المحدد، نظرية الهوية الاجتماعية على أساس (Tajfel 1978) تستند ممارسات التمكين النفسي على تصنيف التمكين لـ (Spreitzer 1995) تم تقديم "مقياس تمكين الموظفين" الذي وضعه (Spreitzer 1995) لتحديد مستوى إدراك الموظف لممارسات تمكين الموظف في المنظمة والبنية متعددة الأبعاد للهوية التنظيمية من أجل تحديد مستوى الهوية التنظيمية المستخدم من قبل (vanDijk vd 2004)، تم استخدام "مقياس الهوية المؤسسية متعدد الأبعاد" الذي وضعه (Emeksiz 2015) على أساس أربعة أبعاد وأربعة أبعاد، واستخدام مقياس متعددة الأبعاد تم استخدام تحليل البيانات لنتائج الدراسة في سياق برنامج (SPSS) بالنسبة لكل من المقاييس، تم إجراء تحليل العوامل وتحليلات موثوقية الصلاحية، بالإضافة إلى تحليلات الارتباط والانحدار لقياس مستوى التفاعل والتفاعل بين المتغيرات. ونتيجة لهذا البحث، وجد أن المقاييس المستخدمة صالحة وموثوقة ومطابقاً للأصول؛ هناك علاقة ذات مغزى وإيجابية ومعتدلة بين تمكين النفسي للموظفين والهوية التنظيمية؛ وقد وجد أن ممارسات التعزيز النفسي المطبقة في مكان العمل كان لها مستوى تأثير بنسبة 15٪ على الهوية التنظيمية وبالنظر إلى أن الموظفين قد يكونوا "ممثلين عن منظمات داخلية"، يتم التأكيد على أهمية ممارسات التعزيز النفسي وتقديم الاقتراحات إلى السلطات.

الكلمات الرئيسية: تمكين النفسي، الهوية الاجتماعية، تنظيم الهوية

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler dikkate alınarak ortaya çıkan modern yönetim teknikleri (örneğin, kıyaslama, küçülerek büyüme, dış kaynaklardan yararlanma, öğrenen örgütler, bilgi yönetimi, toplam kalite yönetimi, güçlendirme gibi) uygulanmaya başlandıkça, üst-ast ilişkileri ve sonucundaki örgütsel etkililik önemini daha fazla artırmıştır. Adı geçen etkili uygulamalardan biri de, çalışanların yetki ve sorumluluk, kararlara katılım düzeyinin artırılması olarak kısaca ifade edebileceğimiz güçlendirmedir. Güçlendirme sayesinde örgütlerde, etkin bir karar mekanizması ve beraberinde esnek bir yapı ile çevre şartlarına uyum söz konusu olabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi ile tüm çalışanların yöneticileri tarafından yansıtılan değerın yanı sıra yetki ve sorumluluklar bağlamındaki fonksiyonlarda da değişimler yaşanmış, mentorlük-danışmanlık işlevleri önem kazanmaya başlamıştır. Artık tüm paydaşlarca fark edildiği üzere, bu değişimin en temel sebebi, örgütlerdeki karar mercileri ile faaliyetleri gerçekleştirenler arasındaki farkın gün be gün kapanması, aynı zamanda çalışanların güçlendirilmesidir (Çöl, 2006: 63-64).

Birey ve örgüt arasındaki bağ ve sınırın psikolojik ifadesinde önemli bir yer teşkil eden örgütsel kimlik kavramı ise; çalışanın örgütle bütünleşmesinde, artık kendisini örgütünün en değerli kaynağı gibi görmesinde, dolayısıyla örgütsel işlevlerini istek ve enerjiyle gerçekleştirmesinde, nihayetinde örgütlerin performanslarını etkin ve verimli kılması nedenleriyle kolektif bir fayda aracıdır (Argon ve Ertürk, 2013: 160). Bir taraftan, personeli güçlendirme, kararlara katılımını sağlama, onların eğitilmesi ve geliştirilmesi sonrası hem bireysel hem örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi gibi olumlu gelişmelerin çalışanın birer “örgüt içi kimlik temsilcisi” olabileceğine dair düşüncelerin teorileşmesi (Beek, 2003; Prati ve Zani, 2013), bir diğer taraftan, işyerlerindeki personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlarca algılanma düzeyinin örgütsel kimliklenme düzeylerini artıran, onunla ilişkili faktörlerden biri olabilmesi ihtimal veya varsayımıyla bu araştırma yolculuğuna çıkmıştır. Literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel kimlik algılarına ilişkin çalışmalar, örneğin, Akatay (2009), Atakan-Duman vd. (2013), Henderson vd. (2015), Bakan vd. (2016), Mujib (2017) ve çalışanların işyerinde uygulanan psikolojik/yapısal personel güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarına ilişkin çalışmalar, örneğin, Hur (2006), Akbolat vd. (2017), Bakhshi vd. (2017) mevcut olsa da, bu iki faktörü bir arada ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel kimliklenme düzeyleri üzerine etkilerine yönelik olarak hazırlanan bu çalışmanın temel amacı ulusal literatüre katkı sağlanmasıdır. Kuramsal çerçeve boyutunda “sosyal kimlik kuramı ve örgütsel kimliklenme; psikolojik güçlendirme; örgütsel kimliklenme ve psikolojik güçlendirme” alt başlıklarına yer verilmiştir. Araştırma boyutu ise “araştırmanın amacı, varsayımları, sınırlılıkları ve önemi; araştırmanın evreni ve örneklemini; araştırmada kullanılan veri toplama araçları; araştırmanın modeli; verilerin analizi” alt başlıkları ile açıklanmıştır. Konunun bir kamu kurumunda araştırılmış olması, çalışmayı özgün kılan bir husus olmuştur. Genel olarak kamu örgütlerinde gördüğümüz merkeziyetçi, değişime kapalı, personelin kararlara katılım düzeyinin düşük olduğu, bürokratik sorunlarla boğuşan yapı (Akçakaya, 2010: 167), üst düzey memurların görev aldığı bir başka perspektiften analiz edilmiş, onların örgüt ile özdeşleşme-bütünleşme sonrası kimliklenme düzeyleri ile kurum içi güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma nihayet genel değerlendirme, sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Sosyal Kimlik Kuramı ve Örgütsel Kimliklenme

Kişinin kim olduğu sorusuna cevaben sunduğu kavramsal ifadenin *kimlik* olarak adlandırılmasından hareketle, üyesi olduğu sosyal grupların kişinin his, duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemedeki etkisini Tajfel ve Turner (1986) *Sosyal Kimlik Kuramı* ile öne çıkarmışlardır. Psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinler tarafından ele alınan ve son kırk yıllık sürede kuramsal ve araştırma alanı açısından hızlı bir gelişim seyreden Sosyal Kimlik Kuramı (Coşkun, 2006: 20), sosyal kimliğin kişinin üyesi olduğu gruplara bağlı olarak geliştiğini ileri sürmektedir. Bir başka deyişle, bu kuram, kişinin özünü ifade etmede duygusal bağlılığı bulunan grubunun niteliklerinden yararlandığı kimliği betimlemektedir (Hogg ve Reid, 2006: 7). Dolayısıyla yaş değişkeninden meslek değişkenine kadar pek çok farklı gruptan kaynağını alabilmektedir (Atakan-Duman vd., 2013: 78).

Kuramın deneysel olarak incelendiği ilk yıllarda, kişinin esasen pozitif sosyal kimliğe sahip olma güdüsüyle hareket ettiği, üyesi olduğu örgütteki çalışma ekibinin olumlu olup olmaması durumuna göre ise sosyal kimlik oluşturma özelliğinin yön değiştireceği savunulmuştur. Söz konusu bu algı, kişinin örgüte aidiyetini ifade etmesinde, bir diğer deyişle örgüte üyeliğini sınıflandırmasında önem taşımaktadır (Turner vd., 1987'den akt, Coşkun, 2006: 21-22). Ayrıca adı geçen çalışmalarda aidiyet, özdeşleşme veya kimliklenmenin sosyal kimlik ile yakından ilişkili kavramlar olarak adlandırılmasının ve sosyal kimliğin daha kategorik, kimliklenmenin ise gruplarla olan özdeşleşme özelliğini yansıtmaması ve sosyal ortamdaki göreceli olarak bağımsız bir yapısı bulunması nedeniyle daha *sürekli* ve *kapsayıcı* özellikleri üzerinde durulmasına karşılık, kimliklenme düzeyleri açısından da kişilerin sınıflandırıldıkları ve bu bağlamda farklı davranışlar sergiledikleri gerçeği hatırlatılmıştır. Yüksek kimliklenme düzeyine sahip kişilerin, düşük düzeydekilere nazaran gruplar arası ayrımcılık, grup içi yanlılık, grup içi çekicilik ve grup içi özdeşim gibi algıları daha yüksek düzeyde olup grup içi olumsuz durumlarda grubu savunmacı davranış sergiledikleri, gruba bağlılıklarının daha fazla olduğu, gruba uyma-itaat düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Doosje vd., 2002: 66-67, 70-73; Coşkun, 2006: 22; Atakan-Duman vd., 2013: 84).

Örgütsel düzeyde gerçekleşen çalışmalarda kimlik, bireysel, kolektif ve örgütsel kimlik olarak kavramsallaştırılmış olup, temelde çalışanlarının bağlı oldukları örgütlerine yönelik algılamaları, besledikleri his ve düşüncelerini kapsamakta ve çalışanların örgütsel tanımlama çabalarını tartışmak ve analiz etmek için geliştirilen bir metafor olmaktadır (Argon ve Ertürk, 2013: 160; Uğurlu ve Arslan, 2015: 73). Çalışma hayatında, çalışanların rolü dolayısıyla özünü ifade ettiği rol kimliği ile iş yapma şeklini belirlediği kişisel kimliği, ilişkili olduğu ekip üyelerinin kimlikleri ile birlikte değerlendirilmeli, bu bağlamda bireysel ve kolektif kimliğin birbiri üzerine etkileri olduğu göz ardı edilmemelidir.

İlk kez Foote (1951)'nin sosyal dünya içerisinde insanın yaptığı düzenlemeleri anlatmak için kullandığı (Taşdan, 2013: 4), çalışan ile kurumu arasındaki psikolojik köprü olarak atfedebileceğimiz örgütsel kimlik, Akatay (2008: 301)'a göre, örgütün niteliksel ve niceliksel özelliklerinin sıralandığı; örgütün ne ifade ettiği, temel uğraşı alanının ne olduğu, faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiği ve tüm bunları hangi misyon ve vizyonla yaptığı gerçeğinden hareketle ifade edilmesini sağlayan faktörlerin toplamı; Bakan vd. (2016: 71)'e göre, örgütün temel ilke ve değerleriyle alakalı olup, özünü diğerlerinden ayırt edilmesini kolaylaştıran özellikler bütünüdür. Örgütsel kimliğin yukarıda ifade edilen tanımlarından hareketle, örgütü özgün yapan *ayırt edici* bir özelliğe sahip olması ve *süreklilik* arz etmesi gerektiği (Filizöz ve Koparan, 2016: 1229), çalışanların davranış şekilleri doğrultusunda yön değiştirdiği, davranışsal bağlamda birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel kimliğin paylaşılması noktasında ise çalışanların algı düzeyi önem taşımaktadır. Örgütsel kimlik algısı, esasen, çalışanların üyesi oldukları örgütü nitelendirirken sarf ettikleri sözlerle, kendilerini betimledikleri düzeyin bir işaretidir (Akatay, 2008: 302). Dolayısıyla örgütsel kimlik tanımlamalarında çalışanların bireysel algılamaları da yer almaktadır. Çalışanın örgütüyle değerler ve faaliyetleri bağlamında bütünleşmesi, iç içe geçmesi, bir başka deyişle örgütün değerlerini içselleştirme derecesini etkileyen en önemli faktörlerden birisi örgütsel kimlik algısıdır ve söz konusu içselleşme gerçekleştiğinde hissedilen sinerji sonrası olumlu hava, çalışanın performansını olumlu yönde etkileyeceği gibi genel olarak örgütü ile ilgili hal, tutum ve davranışlarına da olumlu yansıtacaktır. Yine içselleşme sonrası, çatışmaların azalması, kişiler arası ve yönetime karşı güvenin artması, iş gücü devir oranının düşmesi, örgütsel uygulamaları benimseme, örgütsel faaliyetlere katılımın artması, çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde artışlar yaşanması, işgörenler arasında uyumun artması dolayısıyla nezaketin geliştirilmesi muhtemeldir (Akatay, 2008: 312; Bakan vd. 2016: 70). Çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bireysel düzeyde üzerine düşen görevler konusunda harekete geçirme, kanalizasyon ve davranışını devam ettirmedeki temel bileşen olarak tanımlanabilen motivasyon (Argon ve Ertürk, 2013: 161) ile özellikle kendini örgütüyle içselleştirebilme derecesi dolayısıyla örgütsel kimlik algı düzeyi artacaktır. Benzer şekilde, çalışanın örgütünü itibar sahibi olarak nitelendirmesi ile örgütsel hedefleri kolektif bir şekilde gerçekleştirme arzu ve isteği artacak, birey-örgüt uyumunun sağlanması ile de iç ve dış paydaşlar (örgütün faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerini etkileyen her kişi ve/veya kurum (Freeman, 1984: 26)) arasındaki rekabet seviyesi azalacaktır (Bakan vd., 2016: 70).

Örgütsel kimlik kavramına ilişkin literatür taraması yapıldığında, örgütsel kimliğin kurum kimliği (corporate identity) kavramı ve örgütsel özdeşleşme (organizational identification) kavramı ile ismen

benzemesi ve ayrıca birbirleriyle ilişkili olması dolayısıyla ayrıca bu kavram karışıklığını gidermek için çalışmada farklılıklara da değinilmek istenmiştir.

Kurumsal kimlik veya sıklıkla ifade edildiği üzere kurum kimliği denildiğinde, kurumun kendisine ait logosu, renkleri, sunduğu ürünlerin markası, davranış şekilleri ve/veya oluşturduğu iletişim ağları ile öne çıkarak, hedef kitle üzerinde yarattığı kültürle bir imaj oluşturma çabası sergilediği göze çarpmaktadır (Gülsünler, 2005: 282-283). Bu tanımsal ifadelerden hareketle, kurum kimliğinin *fiziksel* özelliklere sahip olduğu, somut çıktılar sunduğu, *görsel* olarak zihinlerde yer edindiği, bu yönüyle *bilişsel* özellik taşıyan örgütsel kimlikten farklı olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel kimliğin sosyal bilimciler ve yönetim araştırmacılarınca çalışıldığı, kurum kimliğinin ise daha çok tasarım, pazarlama, kurumsal iletişimcilerin ilgi alanına girdiği, görüldüğü üzere farklı uygulamacıların farklı yönde meraklarından hareketle çalışıldığı söylenebilir (Ağlargöz, 2011: 30-31). Tanımlardan yola çıkılarak kurum kimliğinin kurumun kendini tanımlaması ile ilgili olduğu, buna karşılık örgütsel kimliğin örgüte aidiyeti olan tüm bireyler arasındaki ilişkiler bütünü de açıkladığı göze çarpmaktadır. Yine, kurum kimliğinin örgüt kimliğini de içeren bir perspektife sahip olduğu; kurum kimliğinin oluşmasında örgütsel kimliğin örgütü dış çevresine yansıtan, diğer tüm paydaşlarının algılamalarına göre şekillendiği gerçeğinden hareketle son derece değer arz ettiği unutulmamalıdır (Tüzün ve Özdoğan, 2006: 91). Örgütsel özdeşleşme ise örgütsel kimlikten farklı olarak, örgüt üyelerinin çalışma ortamındaki diğer üyelerle iletişim ve etkileşim halinde olma *sürecini* ifade etmektedir (Scott vd., 1998: 303). Örgütsel kimlik ise daha önceki tanımlardan hareketle, örgüt üyelerinin zihinlerinde yer edinmiş ilkeler bütünüdür. Bireyin örgütle özdeşleşmesinde kimliği, iletişim köprüsü kurması bağlamında *yapısal* boyutu tamamlamaktadır.

Kimliklenme olgusuna gelindiğinde, kimliklenme, “*bireylerin kendilerini buldukları sosyal gruplardaki olaylarla birleştirdiklerinde yaşadıkları aktif bir süreç*” olarak tanımlanmıştır (Cheney, 1983: 350). Kavram Haslam ve Turner (2001: 383) tarafından ise, “*kişinin kendini belli bir sosyal grubun üyesi olarak tanımlamaya hazır bulunuşunu yansıtan görece kalıcı durumdur*” şeklinde ifade edilmiştir. Lee (1971: 217-218) örgütsel kimliklenmenin işte başarı duygusu, mesleği ile özdeşleşme, yönetim ilişkileri, hizmet süresi ve profesyonel başarıyı sağlama fırsatı gibi çeşitli bireysel ve iş ile ilgili değişkenlerden etkilendiğini vurgulamaktadır. Kimliklenmenin çok boyutlu yapısı ise ampirik olarak ilk kez van Dick (2001), van Dick ve Wagner (2002) tarafından araştırılmıştır. Bu boyutlar *bilişsel*, *duygusal*, *değerlendirme* ve *davranışsal* olarak adlandırılmışlardır. Ayrıca van Dick ve Wagner (2002: 131-132), kişinin kendini bir sosyal grubun parçası olarak görmesinin –bilişsel boyut- söz konusu diğer üç boyuttan –ekibinde bulunulan diğer üyelere duygusal olarak bağlanma, ekibin değer ve ilkelerine dair değerlendirme ve ekibe itaat/uyuma davranışı sergileme- önce geldiğini belirterek, bilişsel boyut oluşmadan diğer boyutlarda kimliklenmenin mümkün olmayacağına dikkat çekmiştir.

Kimliklenme işgörenin üyesi olduğu birim, ekip gibi faktörlerden kaynaklanır. Örgütsel bağlamda kimliklenme bireyin; “Kariyeri; Çalıştığı birimi ya da grubu; Bağlı olunan meslek grubu ya da birliği; Örgütle bir bütün olarak kimliklenmesi” gibi odaklarla yakından ilgili olmaktadır (Emeksiz, 2015: 17). Alan yazın tarandığında örgütsel kimlik konusunda ulusal ve uluslararası çalışmalardan bazıları, ele aldığı değişken ilişkileri ve sonuçları bağlamında Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Kimlik Konusunda Yapılan Bazı Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar ve Sonuçları**

Yazar (lar)	Araştırma Konusuna Dâhil Edilen Değişkenler	Araştırmanın Hedef Kitle ve Sonuçları
<b>Akatay (2008)</b>	Örgütsel Vatandaşlık	Pozitif yönlü ilişki sonucu bağlamında, akademisyenlerin örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlığının alt boyutlarından en çok nezaket üzerinde, en az ise vicdanlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.
<b>Filizöz ve Koparan (2016)</b>	Örgütsel Vatandaşlık	Sendika örgütü özelinde akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi, örgütsel kimlik algıları ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, pozitif yönlü ilişki bağları tespit edilmiştir.
<b>Bakan vd. (2016)</b>	Örgütsel Prestij ve Örgütsel Vatandaşlık	Çalışanların örgütsel kimlik ve örgütsel prestij algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin pozitif yönlü olduğunu kanısına varılmıştır.
<b>Argon ve Ertürk (2013)</b>	İçsel Motivasyon	İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algılarının yüksek düzeyde çıkmasına karşılık, iki faktör arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü olduğu sonucu saptanmıştır.
<b>Atakan-Duman vd. (2013)</b>	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel kimlik algısının yükselmesi sonucunda örgütsel bağlılığın arttığı ve güçlü örgütsel kimlik algısına sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ortaya konmuştur.
<b>Mamatoğlu (2010)</b>	Lider Davranışları	Lider davranışları algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün incelendiği araştırmada; takım kuran ve paylaşılan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algıları ile duygusal mesleki kimliklenme arasındaki ilişkide dışadönüklük özelliğinin düzenleyici bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır.
<b>Tüzün ve Özdoğan (2006)</b>	Pazar Odaklılık	Öncelikle işletmenin pazara odaklanma şeklinin, sahip olduğu kimlik özelliklerinden etkilenmekte olduğu ve örgütsel kimliğin işletmenin pazara yönelik tutum ve davranışlarını açıklamada etkin bir rol oynadığı nedenleriyle söz konusu ikili ilişkiye dikkat çekilmiştir.
<b>Uğurlu ve Arslan (2015)</b>	Örgütsel Güven	Okul örgütsel kimliği ve okula güvenin öğretmen görüşlerine göre betimlenmesi ve örgütsel kimliğin okula güven algısı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada, okulların belirgin bir kimliğe sahip olmaları için kültürel değerlerin önemsenmesi, okulla öğretmenler arası bağlılıkların artırılmasını sağlayacak toplantı, yemek gibi özel paylaşımların sağlanması gerekliliği önerilmiştir.
<b>Arslantaş (2015)</b>	Duygusal Zekâ	İlkokullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ve örgütsel kimlik algıları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
<b>Can (2013)</b>	Melez Örgütsel Kimliklerin Belirleyicileri	Türk tiyatro alanına odaklanan bu çalışmada, örgütsel kimliklerde melezleşmenin, önemli ölçüde örgütün doğumundaki kimliği, alandaki kurumsal mantıklar arası geçişler ve alan içindeki öykünmecî mekanizmalarla şekillendiği ortaya konulmuştur.
<b>Çobanoğlu (2008)</b>	Örgütsel Etkililik	Çok etkili okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimliği ve anlamlandırılmış dış imajı, az etkili okullarda görev yapan öğretmenlere göre farklı ve daha çekici olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.
<b>Özseven (2015)</b>	Kurumsal Karmaşıklık	Kamu bankalarının hem kalkınma hem de ticari bankacılık kurumsal mantıklarının etkisiyle hibrid bir örgütsel kimliğe sahip oldukları ortaya konmuştur.
<b>Emeksiz (2015)</b>	İş Doyumu ve İşle Bütünleşme	İngilizce okutmanlarının iş doyumu, çok boyutlu örgütsel kimliklenme ve işle bütünleşme değişkenleri arasındaki tüm ilişkilerin pozitif yönde ve anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.
<b>van Dick ve Wagner (2002)</b>	İş Motivasyonu, İş Doyumu ve Grup Normu	Öğretmenler üzerine yapılan araştırmada, sosyal kimlik belirginliğinde bir artışın, iş motivasyonu, iş doyumu ve grup üyelerinin grup içi normlara uygun diğer davranışlarının bu yönlerinin iyileştirilmesiyle ilişkili olduğu varsayımlarından hareketle, kimliklenmenin farklı boyutları (ör., bilişsel, duygusal) ile farklı odakları (örneğin, çalışma grubu, meslek grubu) arasındaki etkileşime dikkat çekilmiştir.

<b>Snihur (2016)</b>	İş Modeli İnovasyonunda Örgütsel Kimlik Süreçleri	Dört yeni girişimde iç ve dış paydaşlar tarafından örgütsel kimlik değerlendirmeleri yapılmıştır.
<b>van Dick vd. (2004)</b>	İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini	Dört farklı örneklem üzerinde (ikisi banka çalışanları, diğerleri çağrı merkezi ve hastane çalışanları) örgütsel kimliklenmenin iş doyumunu artırdığı buna karşılık işten ayrılma niyetini azalttığı yönde bulgular elde edilmiştir.
<b>Salajegheh ve Ghanadzadeh (2015)</b>	Mesleki Tutumlar	Çalışanların mesleki tutumları üzerine örgütsel kimlik algılarının etkilerinin incelendiği çalışmada anlamlı ve pozitif yönde ilişki bağları tespit edilmiştir.
<b>Mujib (2017)</b>	Örgütsel Öğrenme	Pakistanlı polisler üzerinde örgütsel öğrenme ve örgütsel kimliklenme ilişkileri örgütsel süreklilik bağlamında ele alınmıştır.
<b>Özdora Akşak ve Atakan Duman (2016)</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kurumsal kurama dayanarak örgüt kimliği inşasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin rolü ve kurumsal iletişim yoluyla paydaşlara nasıl aktarıldığı bankacılık örneğinde araştırılmıştır.

Bu çalışmada örgütsel kimliklenme, kişinin kendisini bir kamu çalışanı (memuru, unvanıyla ifade edilirse; üst düzey memur veya yardımcısı) olarak bulunduğu kurum içerisinde görmesini ifade eden “bilişsel kimliklenme”, mesleğine ve kurumunda bulunan diğer üyelere duygusal olarak bağlanmasını ifade eden “duygusal kimliklenme”, kurumun ilke ve değerlerini, mesleki grubunu olumlu-olumsuz değerlendirdiği “değerlendirici kimliklenme” ve kurumuna itaat etme düzeyinde “davranışsal kimliklenme” alt değişkenlerinden oluşan; Van Dick vd. (2004) çalışmasındaki söz konusu dört boyutu temel alınarak tanımlanmıştır. Ayrıca kariyeri, promosyon grubu, kurumu ve memurluk mesleği odağı ile kimliklenme düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma sırasında oluşturulan hipotezler şunlardır:

$H_1$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının örgütsel kimliklenme düzeyleri yüksektir.

$H_{1a}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının bilişsel kimliklenme düzeyleri yüksektir.

$H_{1b}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının duygusal kimliklenme düzeyleri yüksektir.

$H_{1c}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının değerlendirici kimliklenme düzeyleri yüksektir.

$H_{1d}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının davranışsal kimliklenme düzeyleri yüksektir.

## 1.2. Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirmenin kavramsal boyutta gelişimine baktığımızda, literatürde *yönetsel/yapısal/davranışsal* ve *psikolojik/motivasyonel* olarak iki farklı perspektiften yapılan tanımlamaları görmekteyiz.

*Yönetsel/yapısal/davranışsal* bakış açısıyla güçlendirmeyi, Fernandez ve Moldogaziev (2013: 491) “örgütlerde iktidara sahip olanların güç, bilgi, kaynak ve bunlardan yoksun olanlar ile ödülleri nasıl paylaştığını açıklayan ilişkisel bir yapı” şeklinde tanımlamıştır. Bu perspektiften güçlendirmenin, gücün yeniden dağıtımını ve dinamik ast üst ilişkisinin kurulmasını ifade ettiği, çalışanların güçlendirilmesi için üstlerinin/üst yönetimin neler yapması gerektiği hususunun ve sergilenen davranışların nedensel etkilerinin tartışıldığı anlaşılmaktadır.

*Psikolojik/motivasyonel* bakış açısıyla güçlendirmeyi, Conger ve Kanungo (1988: 474) “öz-yeterliliğin itici gücü” olarak tanımlamış, Thomas ve Velthouse (1990: 666-667) ise kavramın, bireyin *bilişsel* olarak çok yönlü “rol değerlendirmeleri” ni içerdiğine dikkat çekmiştir. Yazarlara göre güçlendirme bireye güç vermektir; güç ise, otoriteyi betimlediği gibi aynı zamanda kapasiteyi ve enerjiyi de içermektedir. Güçlendirme, Spreitzer (1995: 1444)’e göre ise, bir çalışma ortamı tarafından şekillendirilen ve bireyin aktif rolünü kendi iş rolüne yansıtan motivasyonel bilişler kümesidir. Bir diğer deyişle, genelleştirilebilir durumlar karşısında kalıcı bir kişilik özelliği göstermenin aksine, iş çevresi tarafından şekillenen bilişsel süreçler setidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669). Bireyin özünü değerlendirmesi olarak benlik saygısı ve özellikle faaliyet sonuçlarına etki derecesini belirten içsel kontrol odağı unsurları, güçlendirmenin iş çevresi temelli çıktılardır.

Genel olarak güçlendirme denildiğinde üç temel düzey anlaşılmaktadır (Hur, 2006: 524): İlki, kavramın sosyolojik, psikolojik, ekonomik, politik ve diğer birçok perspektiften ele alınması yönüyle çok boyutlu olması; ikincisi, birey, grup ve toplum olarak çeşitli düzeylerde var olabilmesi ve son olarak, bireyin başkalarıyla ilişkilerinde yer edinmesiyle sosyal bir süreci ifade etmesidir. Bireysel güçlendirmenin amacı, yaşam, topluluk ve toplumda kişinin gücünü gösterebileceği fırsatların yaratılması iken, kolektif bir güçlendirmenin hedefi, üyelerine toplumu yapıcı bir değişime götürebileceği özgürlük ve aidiyet oluşturma gücü vermektir. Dolayısıyla güçlendirme, hem bir süreçtir hem de bireysel düzeyde örgüte, kolektif düzeyde topluma, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ile olumlu etkileri olan bir çıktıdır. Chib (2016: 66)’e göre de yetkilendirilmiş ve güçlendirilmiş insan kaynağı, bir organizasyonda her açıdan çok önemli bir rol oynamaktadır. Güçlendirme süreci, çalışanların özgüvenlerini geliştirmelerine ve



engellilik ve çaresizlik duygularını aşmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, insanları, faaliyetlerine etki eden karar alma süreçlerine daha fazla katılım sağlamaya teşvik etmek anlamına gelmektedir. Bu anlamda güçlendirme, çalışanın içsel motivasyonunun artmasına da yardım etmektedir.

Kavramın ele alınış şekillerine bakıldığında, bireyin işteki rolüne motive olmasını artıran *psikolojik* nedenlerin temelinde; anlamlılık, yetkinlik (Conger ve Kanungo (1988)'nin "öz-yeterlilik" kavramına eş değerdir), seçim (kendi kaderini tayin etme-belirleme) ve etki öğelerini içerdiği söylenebilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). *Anlam* (veya anlamlılık), bireyin kendi fikir veya standartlarıyla ilişkili olarak değerlendirdiği işinde hedef veya amaç uyumluluğu; *yetkinlik* (veya öz-yeterlilik), bireyin üstlendiği görevleri yerine getirmesi için gerekli kapasiteye olan inancı; *seçim*, bireyin eylemleri başlatma ve denetleme konusunda kendi kaderini tayin etmesi (Deci vd. 1989'dan akt., Spreitzer, 1995: 1443) ve *etki*, bireyin iş yerinde stratejik, yönetsel ve operasyonel faaliyet sonuçlarına katkı sağlaması olarak açıklanmıştır (Spreitzer, 1995: 1443-1444).

Güçlendirme ve psikolojik güçlendirme konusunda alan yazındaki ulusal ve uluslararası çalışmalardan bazıları, ele aldığı değişken ilişkileri ve sonuçları bağlamında Tablo 2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Personel Güçlendirme Konusunda Yapılan Bazı Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar ve Sonuçları

Yazar (lar)	Araştırma Konusuna Dâhil Edilen Değişkenler	Araştırmanın Hedef Kitle ve Sonuçları
Bakhshi vd. (2017)	Ölçek Geliştirme Çalışması	İran sivil toplum kuruluşlarında çalışan kadınların güçlendirme düzeylerinin değerlendirilmesi için bir ölçek tasarlanıp, geliştirilmiştir. Bu ölçekte "katılım, motivasyon, bilişsel düşünme, eleştirel düşünme, niyet, öz-yeterlilik, algılanan kontrol ve sosyal destek" türünden psikolojik güçlendirme boyutları ele alınmıştır.
Hur (2006)	Teorik Sentez	Bireysel güçlendirme bileşenleri olarak Spreitzer (1995)'in sınıflandırmasına yer verilmiş, kolektif güçlendirme bileşenleri olarak ise kolektif aidiyet (üyelik), topluma ilgi, toplumda organizasyonu kontrol etme gücü, toplum inşa etme sınıflaması yapılmıştır. Güçlendirmeye giden yolun aşamalarında ise "tabakalaşma ve baskının varlığı, vicdanlılık, harekete geçicilik, küçük şeylerde büyük farklılık yaratma noktası, dönüştürme-yeni bir dünya yaratma gücü" sıralanmıştır.
Ekiyor ve Karagül (2016)	İşgören Performansı ve İç Girişimcilik	Sağlık sektöründe personel güçlendirmenin işgören performansı ve iç girişimciliğe pozitif etkisi olduğu görülmüştür.
Chib (2016)	Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık	Akademisyenler üzerine yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlığın temel belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve güçlendirme ilişkileri incelenmiş ve işgören devir hızı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerindeki olası etkiler belirtilmiştir.
Thomas ve Velthouse (1990)	Bilişsel Güçlendirme Modeli	Güçlendirme kavramına dair ilk tanım olarak; etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçim duygusu temelinde "artırılmış asıl görev motivasyonu" ifadesi kullanılmıştır.
Fernandez ve Moldogaziev (2013)	Çalışan tutumu, İş tatmini ve Yaratıcılık	Çalışan tutumunun, güçlendirmenin çeşitli örgütsel çıktılarla -iş tatmini ve yaratıcılık ile dolaylı ve performans ile doğrudan etkili- ilişkisinde aracı rolü incelenmiştir.
Huang (2017)	Proaktif Davranış ve Öz-yeterlilik	Çin'deki 4 farklı üniversitenin İşletme Bölümü öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, öz-yeterlilik kısmen psikolojik güçlendirme ve proaktif davranış arasındaki ilişkiye aracılık yönü irdelenmiştir.
Min vd. (2016)	Örgütsel Liderlik	Liderlik ve çalışanların güçlendirilmesinin yaratıcı eğilim üzerindeki etkisi araştırmasında, örgütsel liderlik faktörlerinin yaratıcı eğilim üzerinde farklı etkileri olduğu sonucu çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların, örgütsel performans hakkında bilgilendirilmeleri, eğitim ve gelişmelerinin sağlanması, işte özerklik ve performansa dayalı ödüller alması durumunda, yüksek bir yaratıcılık eğilimi gösterme olasılığının arttığı da vurgulanmıştır.
Akbolat vd. (2017)	Örgütsel Erdemlilik ve Otantik Liderlik	Örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde olumlu yönde etkisi bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine etkisinde otantik liderliğin aracı rolüne de değinilmiştir.

Bu çalışmada psikolojik güçlendirme, çalışanın (örneğin üst düzey memur ve yardımcılarının) iş rolünün gerekleri ile kendi bireysel inanç, değer ve standartları arasındaki uyumun incelenmesini ifade eden "anlamlılık", çalışanın işteki rolünü sergilerken özerk hareket edebilirliğini ifade eden "seçim", çalışanın üzerine düşen görevleri yerine getirme becerisine olan inancını ifade eden "yetkinlik" ve çalışanın çalıştığı birimdeki stratejik, yönetsel veya operasyonel faaliyet ve çıktıları etkileyebileceğine olan inancını ifade eden "etki" alt değişkenlerinden oluşan; Spreitzer (1995)'in çalışmasındaki söz konusu dört boyutu temel alınarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda araştırma sırasında oluşturulan hipotezler şunlardır:

$H_2$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyleri yüksektir.

$H_{2a}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarının anlam boyutunu algılama düzeyleri yüksektir.

$H_{2b}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarının yetkinlik boyutunu algılama düzeyleri yüksektir.

$H_{2c}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarının seçim boyutunu algılama düzeyleri yüksektir.

$H_{2d}$ : Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarının anlam boyutunu algılama düzeyleri yüksektir.

### 1.3. Örgütsel Kimliklenme ve Psikolojik Güçlendirme

Örgütsel kimliklenme ve psikolojik güçlendirme ilişkisine geçmeden önce, söz konusu kavramların iş dünyasındaki önemine değinilmek istenmiştir.

Personel güçlendirmenin avantajları ve kavramın bireysel-ekip/grup-organizasyonel düzeyde faydaları pek çok araştırma sonucunda yer almıştır (bakınız Chib (2016), Thomas ve Vethouse (1990), Fernandez ve Moldogaziev (2013)). Personel güçlendirme, her şeyden önce, işgörenlerin görev ve sorumluluk düzeyleri ile ilgili karar verme ve uygulama yeteneğine, dolayısıyla inisiyatif alabilme ve denetimi elinde tutabilme (oto kontrol) yeteneklerini gösterebildikleri bir ortam yaratır (Akçakaya, 2010: 159-160). Güçlenen çalışanın iş ve bireyler üzerinde yetki ve kontrole sahip olduklarını hissetmeleri, kurumda kalma isteklerini de artıracaktır (Kumkale, 2017: 230). Bireysel güçlendirme ile işini fiilen gerçekleştiren bireyin uzmanlık seviyesini artırmasını, fırsatları yakalamasını, isabetli kararlar vermesini ve öz-benlik ve öz saygısını kazanmasını sağlamasıyla, kişinin işe karşı tutumunu olumlu yönde değiştirmektedir, bir diğer deyişle, kişi, *işinin sahibi* olmaktadır; organizasyonel bir güçlendirme gerçekleştiğinde ise; karar alma hızı, esneklik, iç ve dış müşteri memnuniyeti, rekabet gücü, alternatif ürün ve iş imkânlarını ortaya çıkarma hızı, yeni teknolojiyi kullanma imkânı, bilgiyi paylaşma oranı artmakta iken; ekip güçlendiğinde de; birimler arasında koordinasyon, iş birliği, yardımlaşma, verim ve uyum artmaktadır.

Güçlendirmenin, tüm bu olumlu yönlerinin yanında, sebatkarlığı, vizyon sahibi olmayı, iç ve dış çevredeki değişimlerin öngörülmesi, izlenmesi, güncel tutulması ve kontrolü için iyi işleyen bir sistem kurulumunu ve bu sistemin bilgi ve iletişim teknolojileri ile desteklenmesini gerektirmesi göz ardı edilmemesini zorunlu kılan bir unsur olmaktadır.

Örgütsel kimlik ve kimliklenme konularına olan ilgi ve sonucundaki araştırmaların son yıllarda artmasının ise temelde iki sebebi bulunmaktadır (Taşdan, 2013: 5-6): İlki, çalışan ile bağlı olduğu örgütü arasındaki ilişki ve etkileşim düzeyini belirlemek; ikincisi, örgütün temel değerlerinin tüm paydaşlarla paylaşılarak kimliklenme algısının da paylaşılması sonucu bireysel ve örgütsel düzeyde olası olumlu yönleri ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda örgütsel kimliğin önemini daha da artıran; farklı yerlerde çalışan örgütsel aktörlerin denetimi, iş gruplarının işleyişi, bireyin kendi görevi haricinde, yardım edici davranışlara teşvik etme ve örgüt için değerli çalışanları kaybetmeme gibi çeşitli fonksiyonları içerdiği söylenebilmektedir (Sanctis (1984)'ten aktaran, Yörgüç, 2016: 73). Örgütsel kimlik, çalışanın örgütle bütünleşmesinde, artık kendisini örgütünün en değerli kaynağı gibi görmesinde, dolayısıyla örgütsel işlevlerini istek ve enerjiyle gerçekleştirmesinde, örgütlerin nihayetinde performanslarını etkin ve verimli kılması nedenleriyle kolektif bir fayda aracıdır.

Örgütsel kimliğin çalışanlarca içselleştirilmesi sonrası ise; çalışanların örgütleriyle bütünleştikleri, motivasyon, aidiyet, sadakat ve bağlılıklarının arttığı, örgütsel çekiciliği artırması, bir diğer deyişle ileriki zamanlarda organizasyona katılması olası kalifiye elemanları cezbetmesi gibi olumlu etkileri bulunmaktadır (Filizöz ve Koparan, 2016: 1229). Buna karşılık, örgüt üyeleri organizasyonun imajını olumsuz olarak algıyorsa, kişisel olarak depresyon ve stres gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmanın yanı sıra üyeler arasındaki rekabetin artması ya da uzun süreli gerçekleştirilecek görevler için gereken çabanın azaltılması gibi örgütsel sonuçlarla da karşılaşabilmektedir (Dutton vd., 1994: 240).

Hem örgütsel kimliklenme hem de psikolojik güçlendirme araştırmaları göstermiştir ki, her ikisi de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, çalışan tatmini ve yaratıcılık düzeyini artırma, işgören performansı, motivasyonu ve bağlılığı gibi örgütlere pek çok olumlu çıktılar yaratmada iyi birer öncü faktör olmaktadır (bakınız; van Dick ve Wagner (2002), Filizöz ve Koparan (2016), Ekiyor ve Karagül

(2016), Fernandez ve Moldogaziev (2013)). Fakat ulusal düzeyde doğrudan ikisi arasındaki ilişkiye odaklanma göz ardı edilmiştir. Bir taraftan, personeli güçlendirme, kararlara katılımını sağlama, onların eğitilmesi ve geliştirilmesi sonrası hem bireysel hem örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi gibi olumlu gelişmelerin çalışanın birer “*örgüt içi kimlik temsilcisi*” olabileceğine dair düşüncelerin teorileşmesi (Beek, 2003; Prati ve Zani, 2013), bir diğer taraftan, işyerlerindeki personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlarca algılanma düzeyinin örgütsel kimliklenme düzeylerini artıran, onunla ilişkili faktörlerden biri olabilmesi ihtimal veya varsayımıyla bu araştırma yolculuğuna çıkmıştır.

Konunun teorik alt yapısının oluşumuna yön veren Prati ve Zani (2013)’nin çalışmasında, psikolojik güçlendirme ile örgütsel kimlik arasındaki ilişki ve bu iki yapının işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sağlık sektöründe çalışanlardan belirlenen katılımcıların örneklem olarak seçildiği araştırma sonucunda, örgütsel kimliklenmenin psikolojik personel güçlendirmeyi etkilediği, psikolojik güçlendirmenin örgütsel kimliklenme ve diğer çıktılar (işten ayrılma niyeti ve iş tatmini) arası ilişkilere aracılık rolü incelenmiştir.

Bu çalışmada ise, kamu hizmet örgütlerinde çalışan bireylerin örgütsel kimliklenme ile psikolojik güçlendirme algılarının incelenmesi hedeflenmiş olup böylesi bir ilişki ağının özel sektör dışında bir araştırma alanına dâhil edilmesi, araştırmayı özgün kılmıştır. Bu bağlamda söz konusu ilişkinin yönü ve anlamlılığı düzeyinde şu şekilde bir araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

*H<sub>3</sub>*: Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyleri ile örgütsel kimliklenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır. Ayrıca çalışmada çalışanların kurumlarındaki psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeylerinin örgütsel kimliklenme düzeylerine etki edeceği varsayımıyla şu araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

*H<sub>4</sub>*: Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeylerinin örgütsel kimliklenme düzeyleri üzerine etkisi vardır.

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımları, Sınırlılıkları ve Önemi

Araştırmaya konu olan örgütsel kimliklenme ile psikolojik personel güçlendirme kavramlarının birbirleri ile ilişkileri literatürde yer alan araştırmalarla da desteklenmiştir (örn., Prati ve Zani, 2013). Bu araştırmanın amacı ise Maliye Bakanlığı’na bağlı bir kamu kurumunda görev alan üst düzey memurların örgütsel kimliklenme düzeyleri ile kurum içi psikolojik personel güçlendirme algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Konya ili örneği ele alınmış ve çalışanlardan anket yöntemi-soru sorma tekniği ile elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışanların örgütsel kimliklenme düzeyleri ile kurum içi psikolojik güçlendirme uygulamalarına dönük algılamalarının yorumlayıcı yaklaşımla ilişki olarak tarandığı bu araştırmanın evrenini, Maliye Bakanlığı Konya ili bir alt kamu kurumunda çalışan toplam 224 üst düzey memur oluşturmaktadır. Örnekleme aşamasında tesadüfi olmayan (olasılığa dayalı olmayan) örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Özdemir, 2010: 95). Kuruma bizzat gidilerek Grup Başkanı’nın izin ve onayı ile tüm çalışanlara hazırlanan anket formu ulaştırılmak istenmiştir. Kurumda, belli dönemlerde kurum içi farklı illere yapılan görevlendirmeler, çeşitli sınavlara hazırlık için idari izinler ve hizmet içi eğitimler neticesinde, bazı çalışanların (26 kişi) görev yerinde bulunmamaları nedeniyle, çalışanlara dağıtılan toplam anket formu sayısı 198 olmuştur. Formların doldurulması için verilen sürenin tamamlanması sonrasında toplanan form sayısı ise 161 olmuştur. Dolayısıyla, geri dönüş oranı % 81’dir. Bu oran ve sayı evreni temsil edecek niteliktedir (Saunders vd., 2009: 582).

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

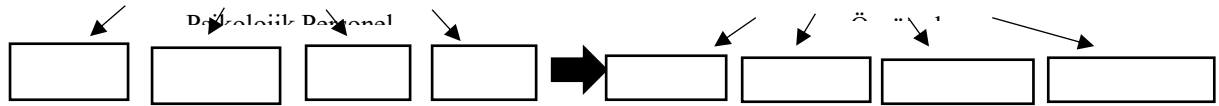
Bu araştırmada verilerin toplanmasında birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir. Yararlanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların cinsiyet, medeni hal, yaş, unvan ve çalışma sürelerini içeren demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan çok boyutlu örgütsel kimliklenme ile üçüncü bölümde yer alan psikolojik personel güçlendirme ölçekleri ise şöyledir:

*Çok Boyutlu Örgütsel Kimliklenme Ölçeği*: Van Dick vd. (2004) tarafından kullanılan 6 ifadeden oluşan ölçeğin dört boyutu (bilişsel, duygusal, değerlendirici ve davranışsal) ve dört odağı (kariyer, çalışma grubu, kurum ve meslek) temel alınarak Emeksiz (2015) tarafından geliştirilen 24 ifadeli ölçektir. Bilişsel, duygusal boyutlar için 8'er, değerlendirici ve davranışsal boyutlar için 4'er soru yazılmıştır. Anket sorularındaki ifadeler –üst düzey memur ve yardımcılarını üzerinde yapıldığından- memur ve yardımcılarının bilişsel, duygusal, davranışsal ve değerlendirici kimliklenme düzeyleri üzerine uyarlanmıştır. Bahsi geçen dört faktörden oluşan ölçekte 2, 8, 14 ve 20. sorular ters kodlanmıştır. Ölçek ifadeleri 6'lı Likert tipi ile derecelendirilmekte ve seçenekler (1) 'Hiç doğru değil', (2) 'Doğru değil', (3) 'Biraz doğru', (4) 'Doğru', (5) 'Oldukça doğru', (6) 'Tamamen doğru' şeklindedir.

*Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeği*: Çalışanın psikolojik olarak güçlendirilme algısını ölçmek üzere alan yazında bir hayli çalışmada yer edinmiş Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan 4 boyutlu (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) ölçekten yararlanılarak Demiral (2008) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. 14 ifadeden oluşan ölçekte 7. soru ters kodlanmıştır. Ölçek ifadeleri 5'li Likert tipi ile derecelendirilmekte ve seçenekler (1) "Kesinlikle Katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kararsızım", (4) "Katılıyorum" ve (5) "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

## 2.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızda çalışanların kurum içi psikolojik personel güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarının örgütsel kimliklenme düzeylerine etki edeceği temel varsayımıyla Şekil 1'de görülen şu model oluşturulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## 2.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada sırasıyla öncelikle frekans analizi ile elde edilen demografik bilgiler yorumlanacak, çalışanların psikolojik güçlendirme ve örgütsel kimliklenme düzeyleri boyut ayrımıyla tartışılacak, çalışmada yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri yorumlanacak, son olarak söz konusu değişkenler arası ilişki ve etki düzeyleri belirlenecektir.

### 2.5.1. Frekans Analizi

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan frekans analizi doğrultusunda, araştırmanın örneklem grubunu oluşturan üst düzey memurların (üst düzey memur ve memur yardımcısı) %19,9'unun kadınlardan, %80,1'inin erkeklerden oluştuğu gözlenmiştir. Medeni hal dağılımında, çalışanların %69,6'sı evli, %30,4'ü bekarıdır. Yaş dağılımında en yüksek %48,4'lük bir oranla 21-30 yaş aralığında, en düşük %20,5'lik bir oranla 41 ve üzeri yaş olduğu görülmektedir. Çalışanların unvanları açısından bakıldığında %59,6'sının üst düzey memur yardımcısı, geri kalan %40,4'ünün ise üst düzey memur olduğu göze çarpmaktadır. Son olarak, araştırmaya dâhil edilen katılımcıların kurumda çalıştıkları süreler incelendiğinde, en çok %49,7 oranla 6 yıla, en az ise %23,6 ile 6-10 yıl arası çalışanların olduğu ileri sürülebilir (Tablo 4).

Tablo 4: Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		n	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	32	19,9
	Erkek	129	80,1
Medeni Hal	Evli	112	69,6
	Bekar	49	30,4
Yaş	21-30	78	48,4
	31-40	50	31,1
	41 ve üzeri	33	20,5
Unvan	Üst Düzey Memur	65	40,4

	Üst Düzey Memur Yardımcısı	96	59,6
Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	80	49,7
	6-10 yıl	38	23,6
	11 yıl ve üzeri	43	26,7
	<b>Toplam</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

### 2.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan faktör analizi ile belli değişkenler bir faktör altında toplanmaktadır. Faktörlerin belirlenmesi için kullanılan yöntemlerden en sık kullanılan ve genel kabul görmüş olan temel bileşenler yönteminin kullanıldığı bu çalışmada faktör analizinin uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin test değeri dikkate alınmış ve bu değer 0,5 ile karşılaştırması yapılmıştır. Test sonucu 0,5 den 1'e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesinin artmakta olduğu bilinmektedir. Bartlett testi ise korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının %95 güven ile test sonucunu vermekte ve p değerinin 0,05'den küçük olması durumunda birim matris olmadığı ve faktör analizi yapılabildiği ifade edilmektedir (Özdemir, 2010: 284-286).

Çalışanların örgütsel kimliklenme düzeylerine ilişkin 24 ifadeden oluşan ölçeğe verdiği yanıtlar değerlendirilmiş ve analiz çıktıları Tablo 5'de gösterilmiştir. Analiz çıktılarından Örgütsel kimliklenme değişkenine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 1'e yakın olarak 0,81 bulunduğu ve Bartlett testi sonucunda p değerinin 0,000 çıkması durumundan faktör için değişkenlerin uygun olduğu kanaatine varılabilir.

Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi sonrası 24 ifadenin 4 faktör altında gruplandığı farkedilmiştir. 1. Faktör toplam varyansın %29'unu, 2. Faktör %15'ini, 3. Faktör %8'ini açıklarken, 4. Faktör %5'ini açıklamaktadır. Faktör skor katsayılarının belirlenmesi ile hangi değişkenin hangi faktör altında yer alacağı belirlenecektir. Varimax yöntemiyle döndürülen matrise (Tablo 5) göre, birinci faktörde 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20 numaralı; 2. Faktörde 3, 6, 10, 12, 16, 18, 24 numaralı, 3. Faktörde 4, 5, 11, 15, 17, 23 numaralı ve 4. Faktörde 9, 21, 22 numaralı sorular yer almaktadır. Söz konusu 4 faktör toplam varyansın %60,261'ini açıklamaktadır.

**Tablo 5: Örgütsel Kimliklenme Ölçeğinde Yer Alan İfadeler ve İlgili Faktör Yükleri**

Faktör 1: Çalışanın Bilişsel Kimliklenmesi (Açıklanan Varyans: 29,949; Cronbach's Alpha: ,900)	Faktör Yükleri
ÖK1. Kendimi tanıtırken işyerindeki ünvanımı belirtmek benim için önemlidir.	,741
ÖK2. İnsanlara kendimi tanıtırken işyerimdeki ünvanımı belirtmeyi <b>tercih etmem</b> .	,784
ÖK7. Kendimi tanıtırken çalıştığım alanı belirtmek benim için önemlidir.	,740
ÖK8. Kendimi tanıtırken çalıştığım alanı belirtmeyi <b>tercih etmem</b> .	,749
ÖK13. Kendimi tanıtırken çalıştığım kurumun adını belirtmeyi önemserim.	,765
ÖK14. Kendimi tanıtırken çalıştığım kurumun ismini belirtme gereği <b>duymam</b> .	,750
ÖK19. Kendimi tanıtırken insanlara üst düzey memur/üst düzey memur yrd. olduğumu belirtmeyi önemserim.	,694
ÖK20. İnsanlarla tanışırken üst düzey memur/üst düzey memur yrd. olduğumu belirtmenin gerekli olduğunu <b>düşünmüyorum</b> .	,806
<b>Faktör 2: Çalışanın Duygusal Kimliklenmesi</b> (Açıklanan Varyans: 15,944; Cronbach's Alpha: ,857)	
ÖK3. Kariyerimde ilerlemek için çalışmalar yapmaktan hoşlanırım.	,618
ÖK6. Kariyerim için beklenenin üzerinde çalışırım.	,737
ÖK10. Alanımla ilgili çalışmalar yapmaktan hoşlanırım.	,636
ÖK12. Çalıştığım alanla ilgili beklenenin üzerinde çalışırım.	,843
ÖK16. Çalıştığım kurumun daha başarılı olması için çalışmalar yapmayı seviyorum.	,651
ÖK18. Kurumum için gerekenin üstünde bir çaba ile çalışırım.	,784
ÖK24. Memurluk mesleğine katkıda bulunacak çalışmalar yapmak için çabalarım.	,588
<b>Faktör 3: Çalışanın Değerlendirici Kimliklenmesi</b> (Açıklanan Varyans:8,726; Cronbach's Alpha: ,858)	
ÖK4. İşyerindeki ünvanımın beni iyi yansıttığını hissediyorum.	,512
ÖK5. İşyerinde sahip olduğum ünvanın insanlar tarafından olumlu olarak algılandığını düşünüyorum.	,834
ÖK11. Çalıştığım alanın insanlar tarafından olumlu algılandığını düşünüyorum.	,785
ÖK15. Çalıştığım kurumun adını zikrederken iyi hissediyorum.	,525
ÖK17. Çalıştığım kurumun ismi insanlar tarafından olumlu olarak algılanır.	,806
ÖK23. Memurluk mesleğinin insanlar tarafından takdir gören bir meslek olduğunu düşünüyorum.	,747
<b>Faktör 4: Çalışanın Davranışsal Kimliklenmesi</b> (Açıklanan Varyans:5,643; Cronbach's Alpha: ,750)	

ÖK9. Çalıştığım alanın kişiliğime uygun olduğunu hissediyorum.	,760
ÖK21. Memurluk mesleğinin kişiliğime uygun olduğunu hissediyorum.	,769
ÖK22. Memur/Memur yardımcısı olarak çalışmaktan hoşlanıyorum.	,458
<b>Örgütsel Kimliklenme KMO Değeri: ,810; Bartlett Test Değeri: ,000 Genel Cronbach's Alpha: ,855</b>	
<b>Çıkarım Yöntemi:</b> Temel Bileşenler Analizi; Döndürme Yöntem: Varimaks Döndürmesi	

Çalışanların kurum içi psikolojik personel güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarına ilişkin ise 14 ifadeden oluşan ölçeğe verdiği yanıtlar değerlendirilmiş ve analiz çıktıları Tablo 6'da gösterilmiştir. Analiz çıktılarından psikolojik personel güçlendirme değişkenine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 1'e yakın olarak 0,726 bulunduğu ve Bartlett testi sonucunda p değerinin 0,000 çıkması durumundan faktör için değişkenlerin uygun olduğu kanaatine varılabilir.

Araştırmada 14 ifade 4 faktör ile incelenmiştir. 1. Faktör toplam varyansın %27'sini, 2. Faktör %16'sını, 3. Faktör %11'ini açıklarken, 4. Faktör %9'unu açıklamaktadır. Faktör skor katsayılarının belirlenmesi ile hangi değişkenin hangi faktör altında yer alacağı belirlenecektir. Varimax yöntemiyle döndürülen matris (Tablo 6) göre, birinci faktörde 1, 2, 3, 4, 5 numaralı; 2. Faktörde 6, 7, 8, 9 numaralı, 3. Faktörde 10, 11, 12 numaralı ve 4. Faktörde 13 ve 14. numaralı sorular yer almaktadır. Söz konusu 4 faktör toplam varyansın %64,854'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinde Yer Alan İfadeler ve İlgili Faktör Yükleri**

<b>Faktör 1: Anlam</b> (Açıklanan Varyans: 27,765; Cronbach's Alpha: ,768)	<b>Faktör Yükleri</b>
PG1. Yaptığım iş ve işimle ilgili amaç/hedefler benim için çok önemlidir.	,826
PG2. İşimin gerektirdiği faaliyetler benim için anlamlıdır.	,709
PG3. Yaptığım iş ile davranış ve inançlarım arasında bir uyum vardır.	,636
PG4. İşimin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olduğuma inanıyorum.	,693
PG5. İşimin gerektirdiği faaliyetleri başarıyla yerine getirebilme konusunda kendime güveniyorum.	,698
<b>Faktör 2: Yetkinlik</b> (Açıklanan Varyans: 16,292; Cronbach's Alpha: ,639)	
PG6. Görevlerimi başarıyla yerine getirebilmem için ihtiyaç duyabileceğim bilgi ve becerileri öğrenme imkânına sahibim.	,700
PG7. İşimle ilgili görevleri yerine getirmede özerkliğe <b>sahip değilim</b> .	,558
PG8. İşimi nasıl yapacağım konusunda kendi kararlarımı verebilirim.	,799
PG9. Görev davranışlarımı değiştirebilme ve işle ilgili durumlarda nasıl davranacağımı seçebilme özgürlüğüne büyük ölçüde sahibim.	,797
<b>Faktör 3: Seçim</b> (Açıklanan Varyans: 11,699; Cronbach's Alpha: ,630)	
PG10. Çalıştığım bölümdeki olayları ve sonuçlarını etkileyebilme gücüne sahibim.	,833
PG11. Çalıştığım bölümdeki olayları büyük ölçüde kontrol edebilme gücüne sahibim.	,842
PG12. Yaptığım işlerin kurumumda önemli sonuçları etkileyebildiğini biliyorum.	,709
<b>Faktör 4: Etki</b> (Açıklanan Varyans:9,097; Cronbach's Alpha: ,686)	
PG13. Çalıştığım kurumda fikirlerimi özgürce dile getirebiliyor ve yöneticimin bu fikirleri dikkate aldığına inanıyorum.	,719
PG14. Görevlerimi yerine getirirken kötü bir karar almış ya da hata yapmış olsam bile hemen cezalandırılmayacağımı biliyorum.	,773
<b>Psikolojik Güçlendirme KMO Değeri: ,726; Bartlett Test Değeri: ,000 Genel Cronbach's Alpha: ,779</b>	
<b>Çıkarım Yöntemi:</b> Temel Bileşenler Analizi; Döndürme Yöntem: Varimaks Döndürmesi	

Güvenilirlik analizi yapılırken ise Alpha modeli çalışmalarda en sık kullanılan model olup, ifadeler arasındaki ilişkilere dayalı olarak uyum değerini ifade etmektedir. Alpha katsayısı 0,60'dan büyük olması istenir ve katsayı, ifadelerin güvenilirliğini belirlemektedir. Bu katsayının 1'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Özdemir, 2010: 291). Tablo 5 ve 6'da görüldüğü üzere ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,60'ın üzerindedir ve elde edilen sonuçlar bağlamında ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

### 2.5.3. Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında, çalışanların kurum içi psikolojik güçlendirme uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel kimliklenmeleri arasındaki ilişkiyi test etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 7'de görüldüğü üzere, test sonucunda üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyleri ile örgütsel kimliklenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı (%1 ve %5 anlamlılık düzeyinde) ve olumlu yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon katsayısının ,438 ve p değerinin ,000 olarak çıkması bağlamında, çalışanların anlam,

yetkinlik, seçim ve etki boyutlarını içeren psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyleri ile bilişsel, duygusal, değerlendirici ve davranışsal kimliklenme düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

Yapılan korelasyon analizi ile ortaya çıkan sonuç bağlamında, çalışmada  $H_3$  hipotezi kabul edilmektedir. Bir diğer deyişle; üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeyleri ile örgütsel kimliklenme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır.

**Tablo 7:** Örgütsel Kimliklenme ve Psikolojik Güçlendirme Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Spearman Korelasyon Değerleri

		Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BK	1	3,378	,42088	1	,168**	,165**	,185**	,063	,506**	,024	-,003	,430**	,056
DUK	2	3,906	,89528		1	,396**	,458**	,447**	,611**	,193*	-,063	,778**	,288**
DEK	3	3,492	1,01454			1	,422**	,332**	,420**	,310**	,262	,777**	,467**
DAK	4	3,836	1,12309				1	,472**	,618**	,208**	,111	,685**	,340**
A	5	4,028	,52051					1	,338**	,342**	,036	,486**	,668**
Y	6	3,524	,62638						1	,136	,093	,764**	,255**
S	7	3,244	,87936							1	,325	,277**	,785**
E	8	2,605	1,00531								1	,136	,506**
ÖK	9	3,628	,74990									1	,438
PG	10	3,545	,42217										1

**BK:** Bilişsel Kimliklenme; **DUK:** Duygusal Kimliklenme; **DEK:** Değerlendirici Kimliklenme; **DAK:** Davranışsal Kimliklenme; **A:** Anlamlılık; **Y:** Yetkinlik; **S:** Seçim; **E:** Etki **ÖK:** Örgütsel Kimliklenme; **PG:** Psikolojik Güçlendirme \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel kimliklenme ve alt boyutları düzeyleri ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde ise, görüldüğü üzere çalışanların genel olarak örgütsel kimliklenme düzeyleri satırında örgütsel kimliklenme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda min. 2,29, max. 6,00 ve standart sapma ,74990 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,6286 olması söz konusu katılımcıların örgütsel kimliklenme düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir (1-2,66 arası düşük düzey, 2,67-4,33 arası orta düzey, 4,34 ve üzeri ise yüksek düzeydir). Bu bağlamda  $H_1$  doğrulanamamıştır.

Çalışanların bilişsel kimliklenme düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 2,25, max. 4,75 ve standart sapma ,42088 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,3781 olması söz konusu katılımcıların bilişsel kimliklenme düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{1a}$  doğrulanamamıştır.

Çalışanların duygusal kimliklenme düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 1,14, max. 6,00 ve standart sapma ,89528 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,9061 olması söz konusu katılımcıların duygusal kimliklenme düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{1b}$  doğrulanamamıştır.

Çalışanların değerlendirici kimliklenme düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 1,00, max. 6,00 ve standart sapma 1,01454 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,4928 olması söz konusu katılımcıların değerlendirici kimliklenme düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{1c}$  doğrulanamamıştır.

Çalışanların davranışsal kimliklenme düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 1,00, max. 6,00 ve standart sapma 1,12309 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,8364 olması söz konusu katılımcıların davranışsal kimliklenme düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{1d}$  doğrulanamamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve alt boyutları düzeyleri ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde ise, görüldüğü üzere çalışanların genel olarak psikolojik güçlendirme düzeyleri satırında psikolojik güçlendirme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda min. 2,57, max. 4,79 ve standart sapma ,42217 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,5457 olması söz konusu katılımcıların psikolojik güçlendirme algı düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir (1-2,33 arası düşük düzey, 2,34-3,66 arası orta düzey, 3,67 ve üzeri ise yüksek düzeydir). Bu bağlamda  $H_2$  doğrulanamamıştır.

Çalışanların anlam boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 2,20, max. 5,00 ve standart sapma ,52051 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 4,0286 olması söz konusu katılımcıların anlam boyutuyla psikolojik olarak güçlendirme algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{2a}$  doğrulanmıştır.

Çalışanların yetkinlik boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 1,75, max. 5,00 ve standart sapma ,62638 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,5248 olması söz konusu katılımcıların yetkinlik boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{2b}$  doğrulanmamıştır.

Çalışanların seçim boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 1,00, max. 5,00 ve standart sapma ,87936 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 3,2443 olması söz konusu katılımcıların seçim boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{2c}$  doğrulanmamıştır.

Çalışanların etki boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları düzeyleri satırında sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda min. 1,00, max. 5,00 ve standart sapma 1,00531 değerlerini almıştır. Ortalama değer ise 2,6056 olması söz konusu katılımcıların etki boyutuyla psikolojik güçlendirme algıları düzeylerinin orta düzeyde olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda  $H_{2d}$  doğrulanmamıştır.

#### 2.5.4. Regresyon Analizi

Çalışanların kurum içi psikolojik personel güçlendirme uygulamalarını algılama düzeylerinin örgütsel kimliklenme düzeyleri üzerine etkisi olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 8’de oluşturulan hipotez modelinin test değerleri yer almaktadır.

**Tablo 8:** Psikolojik Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Kimliklenme Üzerine Etkileri

Model	Bağımsız Değişken:								
	Psikolojik Personel Güçlendirme Uygulamaları								
Bağımlı Değişken: Örgütsel Kimliklenme	Sabit Sayı	Beta	Adj. R Square	R Square	F	Sig. Level	D. Watson	Std. Hata	t değeri
	1,601	,397	,153	,158	29,802	,000	1,765	,56056	5,459

Regresyon analizi sonucu ortaya çıkan ifadelerde, hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olması durumuna otokorelasyon (autocorrelation) da bakılmaktadır. Hata terimlerinde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılıp bu istatistiğin 2 civarında ise (1.5-2.5 arasında olması istenir), otokorelasyon olmadığına, 0’a yakın ise pozitif otokorelasyon, 4’e yakın ise negatif otokorelasyon olduğu söylenebilir (Özdemir, 2010: 266-267). Bizim çalışmamızda çıkan değer (1,765) arzulanan düzeydedir.

Bu çalışmada, üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarını algılama düzeylerinin örgütsel kimliklenme düzeyleri üzerinde %15’lik bir oranda etkili olduğu sonucuna varılmıştır. %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif etkileşim mevcuttur. P değerinin 0.05’den düşük çıkması ile modelin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda  $H_4$  kabul edilmiştir.

#### GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlarıyla sosyal ve psikolojik yönlü iletişim köprüsünü sağlam temeller üzerine kurmayı başarmış çalışanlar ile bireysel performansın artması sonucu örgütsel verimlilikten de söz edilmektedir. Örgütlerde verimlilik ve etkililik ise sadece finansal ya da fiziksel göstergelere dayalı olmamaktadır. Örgütlerde çalışanın bilgi ve yeteneğini “güçlendirme” ile artırması ve sonucunda örgütünün yapı ve işleyişini kişisel değerleriyle entegre etmesi onları birer “*temsilci*” konumuna getirmiştir. Örgütlerin kıyasıya rekabet halindeki iş dünyası savaşlarından galip çıkmalarına neden olacak en önemli faktör, yarattıkları “değer” dir. Entelektüel sermayenin bir dişlisi haline gelmiş katma değer yaratan bir ürün ortaya çıkarmak ise beşeri sermayenin hem sosyal hem de psikolojik açıdan doyuma ulaşması ile gerçekleşebilir. Söz konusu bu istek ve zirve, değer yarattıkları hizmetler ile hem yöneticileri hem astları hem de takım arkadaşları tarafından değerli görülmeleri sonucunda anlam kazanacaktır ve süreklilikten söz edilebilecektir.



Örgütsel kimliklenme ve insan kaynağının örgütsel yaşam seyirindeki bu denli önemi neticesinde, bu çalışmada bir kamu kurumunda, örgütsel kimliklenme ile çalışanların kurum içi psikolojik güçlendirme uygulamalarına yönelik algı düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Öncelikle, araştırma konusuna dâhil edilen kurumdaki çalışanların örgütsel kimliklenme ortalamaları incelendiğinde hem tümüyle (3,62) hem de ayrı ayrı bilişsel (3,37), duygusal (3,90), değerlendirici (3,49) ve davranışsal (3,83) boyutlarıyla çalışanlarca algılanan örgütsel kimliklenme düzeyleri orta seviyede çıkmıştır. Bilişsel kimliklenme olarak ifade edilen boyut çerçevesinde anlatılmak istenen, çalışanın spesifik bir çalışma grubuna katılma durumundan haberdar olması ve/veya kendisini genel olarak sosyal bir grubun parçası olarak görmesidir. Duygusal kimliklenme, üyesi olduğu gruba duygusal bağlılığı, o gruba dâhil olma durumundan hoşnut olması; değerlendirici kimliklenme çalışanın grubunu nasıl attığı üzerine kuruludur. Davranışsal kimliklenme ise çalışanın örgütü ile faaliyetlerini içselleştirmesi sonrası bunu davranışlarına yansıtmasıdır. Araştırmaya dâhil edilen kurum ve çalışanlarının nitelikleri özelinde bu kimliklenme düzeyi ortalamalarının orta düzeyde çıkmasının nedenleri arasında unvan farklılıkları yer alabilir. Ayrıca genel olarak kurum içi politikalarından çalışanların yeterince haberdar edilmemesi bilişsel süreçte kimliklenme düzeylerine etki etmiş olabilir. Kurumu geliştirmeye yönelik düzenlemeler doğrultusunda sık sık değiştirilen uygulamalar çalışanlar tarafından ivedi şekilde benimsenmediğinden değerlendirici kimliklenme yüksek düzeyde çıkmamış olabilir. Dolayısıyla bu süreçlerin örgüt ve meslek türü değişkenlerine bağlı olarak farklılık yarattığı söylenebilir.

Psikolojik güçlendirme ortalamaları incelendiğinde ise hem tümüyle (3,54) hem de ayrı ayrı yetkinlik (3,52), seçim (3,24) ve etki (2,60) boyutlarıyla çalışanlarca algılanan psikolojik güçlendirme düzeyleri orta seviyede çıkmıştır. Özellikle anlam (4,02) boyutunun çalışanlarca algılanma düzeyi ise diğer boyutlarına nispeten daha yüksek seviyededir. Yetkinlik ya da yetenek boyutu, çalışanın işini yapabilme kapasitesini ölçmektedir. Yeterlilikleri konusunda kendine güvenen birey, yüklediği görevleri de başarıyla yerine getirecektir. Seçim boyutu, çalışanın özgür olması, görevini yerine getirirken karar verme ya da değiştirebilme gücüne sahip olmasıdır. Etki boyutu ise çalışanın planları ve davranışları neticesinde ortaya çıkardıkları ile örgütte ne gibi farklılıklar yaratabildiğine şahit olması, planlanan ile gerçekleşen arasındaki tutarlılığın hissedilmesidir. Anlam boyutu ise, kişinin kendi kimliği ile rol kimliği arasındaki uyum sonrasında çalışanın işini değerli, anlamlı görmesi durumudur. Araştırmaya dâhil edilen kurum ve çalışanlarının nitelikleri özelinde bu psikolojik güçlendirme algı düzeyi ortalamaları incelendiğinde, anlam boyutunun yüksek çıkmasının nedeni olarak, söz konusu kurumdaki hizmetlerin ulusal düzeyde yarattığı katma değer tüm çalışanlarca anlamlı, değerli ve önemli görülmesi sunulabilir. Ayrıca faaliyet alanlarıyla ilgili olarak yasal mevzuatın sürekli olarak revize edilmesi, yorumlama kısmında idari teamüllerin tam olarak bilinmemesi, yapılan hizmetin tek aşamalı olarak sonlandırılmaması (birden fazla karar mercii tarafından denetime tabi tutulup kimi zaman uyuşmazlıkların çıkması) diğer boyutların yüksek çıkmamasının nedenleri olabilir. Bu bağlamda,  $H_1$  ve alt hipotezleri  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ;  $H_2$  ve alt hipotezlerinden  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$ ,  $H_{2d}$  reddedilmiştir. Yalnızca  $H_{2a}$  (Üst düzey memur ve yardımcılarının kurumlarında psikolojik güçlendirme uygulamalarının anlam boyutunu algılama düzeyleri yüksektir) kabul edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda ise bizim çalışmamızda, örgütsel kimliklenmenin Emeksiz (2015)'den alınan örgütsel kimliklenme orijinal ölçeğine uyum sağlanarak, dört faktörlü; psikolojik güçlendirmenin Demiral (2008)'den alınan psikolojik güçlendirme ölçeğine uyum sağlanarak yine dört faktörlü olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda içerik geçerliliği literatüre dayalı olarak tutarlıdır.

Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen sonuçlar, örgütsel kimliklenmeyi ölçmek üzere ölçeğinden yararlanılan Emeksiz (2015)'in sonuçları (genel Cronbach's  $\alpha=,908$ ; bilişsel boyut  $\alpha=,890$ ; duygusal boyut  $\alpha=,897$ ; değerlendirici boyut  $\alpha=,768$ ; davranışsal boyut  $\alpha=,883$ ) ve psikolojik güçlendirmeyi ölçmek üzere ölçeğinden yararlanılan Demiral (2008)'in sonuçları (genel Cronbach's  $\alpha=,834$ ) ile tutarlı çıkmıştır.

Yapılan korelasyon analizleri neticesinde, genel olarak, psikolojik güçlendirme uygulamalarının örgütsel kimliklenme ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde çıkması ile  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen regresyon analizi sonuçları analiz edildiğinde ise, psikolojik güçlendirme uygulamalarının örgütsel kimliklenme üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle,  $H_4$  hipotezi de doğrulanmıştır.

Paylaşılmış (ortak) bir vizyon çerçevesinde, çalışanın davranışları doğrultusunda yol gösterici olma, çalışma gruplarının kararlara katılım konusunda yüksek seviyede desteklenmesi, performansa dayalı bir değerlendirme ortamı yaratma, çalışanın hem mevcut yeteneklerinden yararlanma hem de iş için gerekli olabilecek diğer bilgi ve becerilere sahip olunması için eğitimin önemsenmesi, ekip ruhunun benimsenmesi, yenilikçi ve yaratıcı olmada destek ve teşviklere sahip olma gibi güçlendirme uygulamaları arttıkça, çalışanın kariyeri, mesleği, çalışma grubu ve bütün olarak örgütü ile kimliklenme düzeyi artacak, bulunduğu sosyal ağın en önemli parçası olarak kendisini görmesi, işini sevmesi, işinden ve mesleğinden övünç duyması ve bunları davranışlarına yansıtması ile kolektif düzeyde fayda sağlanacaktır.

Bu bulgular, psikolojik personel güçlendirme uygulamalarındaki artışın örgütsel kimliklenmenin başarılmasında etkili olduğunu savunan literatürdeki diğer araştırmalar ile de örtüşmektedir (Beek, 2003; Prati ve Zani, 2013).

Bu çalışma kapsamında ayrıca genel olarak örgütlere şu önerilerde bulunulabilir:

-Öncelikle, karar alma ve uygulama yeteneğine sahip çalışan kendini güçlü hisseder. Kararlara katılım, bir uygulamayı başlatma, yönetme ve sonlandırma aşamalarında çalışanın fikirlerinin önemsenmesi ve bunları üst yönetimin desteği ile yapabilmesi, örgütünü birey nazarında üstün bir konuma getirir. Bu bağlamda örgütlerde çalışanların temel ve alt amaçlara ulaşma noktasında sıklıkla faaliyet sonuçlarından haberdar edileceği ve varsa önerilerinin dikkate alınacağı bir “sosyal platform ya da bilgi paylaşım platformu” kurulabilir.

-Üyesi olduğu grubun örgüte dair psikolojik algı yönü, çalışanın da beraberinde örgütüne dair beslediği his, duygu ve düşüncelerini etkileyecektir. Sosyal kimliklenme olarak adlandırılan bu süreçte, çalışanın örgüt içi farklı gruplarla zaman zaman bir araya gelebileceği iletişim modelleri, bir başka deyişle bizlere göre “kimliklenme köprüleri” kurulabilir. Çalışan motivasyonunu artırmada özellikle rutin işlerde yapılacak birkaç iş tasarımı tekniğinin, örneğin iş rotasyonunun (anlatılmak istenen, çalışanın kurum içi farklı görev bölgelerine tayin edilmesi değil, aynı görev yerinde farklı işlerde belli süre görev ve sorumluluk üstlenmesidir) ya da iş zenginleştirmenin, hayata geçirilmesi ile çalışanın örgütünü daha iyi tanınması, bu bağlamda örgütüne dair genel kimliklenme düzeyini artırabilmesi muhtemeldir.

-Her örgüt ani değişikliklere ivedi bir şekilde uyum sağlamayabilir. Arzulanan gelişim ve büyüme evresine ulaşmada bu tür yeni düzenlemeleri deneme-yanılma yöntemleriyle gerçekleştirmek bireysel düzeyde “*yorucu*” olarak algılanabilir. Örgütsel seviyede gerçekleştirilmesi düşünülen her bir girişim, yine çalışanın zihnindeki değerler ile uyumlaştırılabildiği sürece başarıya ulaşacaktır. Dolayısıyla, örgütün yapı ve işleyişi göz önüne alındığında, bu tür değişim süreçlerine adaptasyon için çalışanın mevcut yeterlilikleri dikkate alınarak eğitimin önemsenmesi ve değişime hazırlık sürecindeki maliyetlere katlanılması gerekmektedir.

Çalışmamıza konu edilen mekanik örgüt yapılarından kamu örgütlerinde ise genelde; bilgiye ulaşım hızı düşük, sosyal kimliklenme ağları az, yasal mevzuatta yer alan bazı ifadelerin her durum ve koşula uymaması neticesinde yorumlamada yaşanan farklılıklar ve karmaşa fazla, çalışanın değerlendirme ve ödüllendirme sistemi tamamen objektif ilkelere dayalı değildir. Üstelik değişime kapalı bir tutum sergileyen bu tür örgütler için kararlara katılım konusunda çalışanların da yer aldığı etkinlikler yok denecek kadar azdır. Bu tür örgütler için ise araştırma sonucunda çıkan değerler neticesinde; “çalışanın örgütü tarafından güçlendirilmesi ile kimliklenmesinin bir üst seviyeye çıkması muhtemeldir ve sonucunda çalışana güven duygusunun aşılmasıyla hem bireysel hem örgütsel tatmin ve başarı sağlanabilir” yorumu yapılabilir.

Bu çalışma, ulusal literatürümüz başta olmak üzere alan yazınına katkılar sağlayıcı boyutta değerlendirilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda söz konusu ikili ilişkiye etki eden başka bir faktörün, örneğin, yöneticiye duyulan güvenin, motivasyonun, karşılaştırmalı liderlik tipleri ile ilişkileri incelenebilir. Ayrıca aynı ilişki farklı sektörler arası karşılaştırmalarla sektörel bağlamda yorumlanarak da analiz edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağlargöz, O. (2011). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Örgütsel Kimliklerinin Fenomenografik Durum Çalışmalarıyla Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akatay, A. (2008). Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *SÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 16, 299-315.
- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Ünal, Öz. (2017). Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(2), 71-87.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları (Journal of Black Sea Studies)*, 25, 145-174.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 159-179.
- Arslantaş, M. (2015). *İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Örgütsel Kimlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atakan-Duman, Ş., Paşamehmetoğlu, A. ve Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Business Economics and Political Science*, 2(4), 75-89.
- Bakan, İ., Erşahan, B. ve Kaya, İ. (2016). Örgütsel Kimliğin ve Örgütsel Prestijin, Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 69-88.
- Bakhshi, F., Shojaeizadeh, D., Sadeghi, R., Nedjat, S., Taghdisi, M. H. ve Laverack, G. (2017). Psychological Empowerment of NGO Women in Iran: Designing a tool. *Electronic Physician*, 9(9), 5270-5278.
- Beek, D (2003). "Managing Organizational Identity: Towards A Framework For Developing The Potential of the Organizational Identity", *Corporate Communication Center*.
- Can, Ö. (2013). *Predictors Of Hybrid Organizational Identity: Evidence From the Turkish Theatre Field: 1923-1999*. PhD Dissertation. Sabancı University, Institute of Social Sciences.
- Cheney, G. (1983). On the various changing meanings of organization membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Chib, S. (2016). Study on Organizational Commitment and Workplace Empowerment as Predictors of Organization Citizenship Behaviour. *International Journal of Management & Development*, 3(3), 63-73.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, H. (2006). Sosyal Kimlik ve Üretkenlik İlişkisine Yeni Bir Bakış. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9 (17), 19-36.
- Çobanoğlu, F. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2006). Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33, 63-86.
- Doosje, B., Spears, R. ve Ellemers, N. (2002). Social identity as both cause and effect: The development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. *British Journal of Social Psychology*, 41, 57-76.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ekiyor, A. ve Karagul, S. (2016). Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi. *International Journal of Health Management and Strategies Research*, 1(3), 13-25
- Emeksiz, E. (2015). *İş Doyumunun Yordayıcısı Olarak Çok Boyutlu Örgütsel Kimliklenme: İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Fernandez, S. ve Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.
- Filizöz, B. ve Koparan, E. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Kimlik İlişkisi: Sendikal Bağlamda Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1225-1240.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston. p:1-276.
- Gülsünler, M. E. (2005). Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8(1-2), 281-294.
- Haslam, S. A. ve Turner, J. C. (2001). Social identity, organizations, and leadership. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 25-65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Henderson, A., Cheney, G. ve Weaver, C. K. (2015). The Role of Employee Identification and Organizational Identity in Strategic Communication and Organizational Issues Management about Genetic Modification. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 12 –41.
- Hogg, M. A. ve Reid, S. A. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms. *Communication Theory*, 16, 7-30.
- Huang, J. (2017). The Relationship Between Employee Psychological Empowerment And Proactive Behavior: Self-Efficacy As Mediator. *Social Behavior And Personality*, 45(7), 1157–1166.
- Hur, M. H. (2006). Empowerment In Terms Of Theoretical Perspectives: Exploring A Typology of The Process and Components Across Disciplines. *Journal of Community Psychology*, 34(5), 523-540.
- Kumkale, İ. (2017). Stratejik Girişimcilik ve Girişimcilikte Yeni Yönetim Yaklaşımları. (Ed. Doç Dr. Erdoğan KAYGIN). *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Özdora Akşak, E. ve Atakan Duman, Ş. (2016). How A Turkish Bank Uses Corporate Social Responsibility To Construct Its Identity? A Case Study. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1, 73-88.
- Özseven, M. (2015). *Kurumsal Karmaşıklık ve Örgütsel Kimlik: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mamatoğlu, N. (2010). Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(65), 82-97.
- Min, K. R., Ugaddan, R. G. ve Park, S. M. (2016). Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees. *Public Performance & Management Review*. 40(2), 382-408.
- Mujib, H. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Administrative Sciences*, 7(28), 1-30.
- Prati, G. ve Zani, B. (2013). The Relationship Between Psychological Empowerment and Organizational Identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851–866.
- Salajegheh, S. ve Ghanadzadeh, S. E. (2015). The Impact of Employees' Perception of Organization on Their Professional Attitudes with the Mediation of Organizational Identity. *Turkish Journal of Psychology*, 30(75), 29-34.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5th ed. London: Pearson Education Limited. p. 614.
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Snihur, Y. (2016). Developing Optimal Distinctiveness: Organizational Identity Processes in New Ventures Engaged in Business Model Innovation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 259-285.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Tajfel, H. (1978). The Achievement of Group Differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 77-98). London: Academic Press.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worschel ve W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Taşdan, M. (2013). The Development of the Scale of Organizational Identity Perception at Elementary Schools. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 46(2), 1-24.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tüzün, İ. K. ve Özdoğan, B. (2006). Örgütsel Kimliğin Pazar Odaklılıktaki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6, 88-98.
- Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elementary Education Online*, 14(1), 72-85.
- Van Dick, R. (2001). Identification and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3, 265-283.
- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, And Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Yörgüç, P. (2016). *Örgütsel Kimlik-Kolektif Bellek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## TÜRKİYE’DE KAYITDIŞI EKONOMİ İLE BÜYÜME ARASINDAKİ İLİŞKİSİ (1970-2015 DÖNEMİ)

*Ferhat Ertürk*

### ÖZET

Bu çalışmada Türkiye’de 1970–2015 dönemleri arasında kayıt dışı ekonomi ile büyüme arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak parasal oran yöntemi ile kayıt dışı ekonominin değerleri ölçülmektedir. Elde edilen veriler ile toplumun kayıt dışı ekonomi hakkındaki görüşleri doğrultusunda kayıt dışı ekonominin, büyümeye etkisi açıklanmaktadır. Yaptığımız çalışma doğrultusunda hane halkı ile yaptığımız istişareler ve anket sonucunda ortalama 8 kişiden 5’i kayıt dışı ya yöneldiği görülmektedir. Sonuç olarak Kayıt dışı ekonominin, büyümeye pozitif bir etki sağlaması için kayıt dışı yollarla elde edilen gelirin ülke dışına çıkmaması ve ülke içinde dolaşımında olması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı Türkiye’nin ülke dışına para çıkartma mevzuatının sağlamlığından dolayı büyümeye pozitif bir etki sağladığı tahmin edilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kayıt dışı ekonomi, Parasal oran yöntemi, Ekonomik büyüme, Hane halkı, Mevzuat

## THE RELATIONSHIP BETWEEN GROWTH AND INFORMAL ECONOMY IN TURKEY (1970-2015 PERIOD)

### ABSTRACT

In this study we tried to explain the relationship between the informal economy with growth between 1970-2015 period in Turkey. For this purpose, the value of the informal economy is first measured by the monetary rate method. The effect of the informal economy on the growth of the society is explained in terms of the opinions obtained about the informal economy. As a result of the consultations and surveys we conducted with the households in the direction of the work we do, it is seen that 5 out of 8 people are going out of record. As a result, the informal economy has to be out of the country and circulated in the country, in order to make a positive impact on growth. For this reason, due to the strength of Turkey's legislation removing money out of the country is estimated to have a positive impact on growth.

**Keywords:** Underground Economy, Monetary Rate Theory, Economic growth, Household, Legislation

### العلاقة بين النمو و الاقتصاد غير الرسمي في تركيا ( الدورة بين 1970 – 2015 )

#### الملخص

الهدف من تحضير هذه الدراسة أن نشرح العلاقة بين النمو الاقتصادي و الاقتصاد غير الرسمي في تركيا بين الأعوام 1970 – 2015 . والغرض من هذه الدراسة أن نرى فرق المعايير بين الاقتصاد غير الرسمي و طريقة النسبة المالية. وقد نرى وجهة نظر المجتمع اتجاه الاقتصاد غير الرسمي من خلال المعطيات التي حصلنا عليها نتيجة دراساتنا مع فئة الشعب ( أصحاب المسؤولية في الأسر ) وأخذ أراهم عن موضوع تأثير الاقتصاد غير الرسمي على النمو الاقتصادي. ثبت لنا أن رأي 5 أشخاص من 8 رأيهم متجه نحو الاقتصاد غير الرسمي . بناء على هذه الدراسة وصلنا إلى نتيجة

أن الاقتصاد غير الرسمي تكون له إيجابيات اتجاه النمو الاقتصادي بشرط أن لا تخرج رؤوس الأموال إلى خارج البلد. وأن يتم تداولها في الداخل . لهذا السبب فإن الدولة التركية لا تسمح لخروج رؤوس الأموال خارج الدولة بشكل غير شرعي بسبب استقامة التشريعات وتوقع أن يكون تأثير إيجابي اتجاه النمو الاقتصادي

**الكلمات المفتاحية :** منهج الاقتصاد غير الرسمي، منهج طريقة النسبة المالية، النمو الاقتصادي ، فئة الشعب ، التشريعات

## 1. المدخل

إن الاقتصاد غير الرسمي نتيجة البحوث و الدراسات التي أجراها الاقتصاديون وجدوا أن أسسها تعود لأعوام 1970 ولقد لفت نظر الاقتصاديين في أعوام 1970 من خلال المقالات التي نشرها بعض الاقتصاديين في تلك الفترة بأن هناك تعدد للتعريف والمسميات المتعلقة بالاقتصاد غير الرسمي و إننا نرى هناك إلى جانب الاقتصاد غير الرسمي وارد اقتصادي ومصطلحات لم تسجل مثل الاقتصاد التحتي و الاقتصاد السري و الاقتصاد الخفي ... وما شابه ذلك وتوجد أيضا تسميات كثيرة تلفظ تحت تسميات مختلفة وأيضا تسمى في الاقتصاد الدولي الاقتصاد الأسود.

( 2007:72 اقلين و كاسيك اوغلو )

إن الاقتصاد غير الرسمي هو عبارة عن كارثة سوداء لاقتصاد كل دولة. و يشكل اختلافات بين اقتصاد الدول مع بعضها وان كل دولة لها مستوى الرفاهية، بنية قانونية، حياة اجتماعية و تفاضل في الاقتصاد الاجتماعي أو..... ما شابه ذلك وان الاقتصاد غير الرسمي يظهر على أشكال مختلفة رغم إيجاد الدول سياسات للتخلص من الاقتصاد غير الرسمي بشكل كلي ولكنها تحقق إنجاز قسيمي لذلك تحاول الدول تخفيض الاقتصاد غير الرسمي إلى أدنى حد.

ورغم كتابة مقالات و نشاطات في هذا المجال، ولكن من الناحية العلمية لم يثبت التأثيرات على الاقتصاد ولم يوجد صريح كامل حول هذا الموضوع هناك بعض المؤلفون لديهم أدلة على أن الاقتصاد غير الرسمي له تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي و هناك مؤلفون آخرون أثبتوا أن له تأثير سلبي على النمو الاقتصادي لذلك إن زيادة 1% من الاقتصاد غير الرسمي في الدول التي في مرحلة التطوير فإنه يؤدي إلى انكماش بين 3-5% لذا تكون هناك علاقة سلبية وفي حال زيادة الاقتصاد غير الرسمي 1% في الدول المتقدمة تزداد نسبة الاقتصاد المسجل حوالي 7-9% فهنا نتوقع أن يكون له تأثير إيجابي.

( 2004:7, قزبل و تشوم اقلي )

ولو نظرنا إلى بحوث ودراسات الاقتصاديين حول موضوع الاقتصاد غير الرسمي لن نجد أي بيانات عن تأثيره على النمو الاقتصادي. وسنرى نتيجة بحوثنا ودراساتنا التي أجريناها حول مؤشرات الاقتصاد الغير مسجل بين أعوام 1970 – 2015 عوامل تأثيره على النمو الاقتصادي. أولا علينا أن نعرف الاقتصاد الغير مسجل وما هي أسبابه وفوائده وقياس أضراره و شرح طريقة التعامل الغير مباشرة. ثانيا علينا ان نشرح تضخم الاقتصاد غير الرسمي وأسلوب التعامل معه. ثالثا علينا أن نربط العلاقة بين الاقتصاد غير الرسمي و النمو الاقتصادي في تركيا بشكل بسيط و بطريقة مادية و نتيجة البحثيين المجتمع والدراسات ونحصل على درجة التقييم.

## 2. مفهوم الاقتصاد غير الرسمي :

إن الاقتصاد غير الرسمي أو باسمه الآخر الاقتصاد التحتي ، الاقتصاد الغير شرعي الاقتصاد الغير رسمي ، الاقتصاد السري الاقتصاد الأسود.... الخ. و هناك تسميات مختلفة عن الاقتصاد غير الرسمي لا يمكن التنبؤ بها إحصائيا، ومن ناحية أخرى فهو لا يشمل في حسابات نهج الناتج القومي و بعبارة أخرى فإن الاقتصاد غير الرسمي لم يربط في وثيقة ولم يعكس المحتوى الواقعي أو بإفادة أصح إنه نشاط اقتصادي غير تابع للتدقيق

( 2004: 16, اوس ) .

عندما يذكر اسم الاقتصاد غير الرسمي في البلاد الغربية يتبادر إلى الذهن أول مثال المخدرات و تهريب الأسلحة. أما في الدول النامية مثل الجمهورية التركية فإن الاقتصاد غير الرسمي يشمل الأموال و الخدمات التي لا توثق و نتيجة هذا الشيء يظهر لعدم دفع الضرائب

وبشكل عام في لغة الأدب، فإن الأسباب الرئيسية للاقتصاد غير الرسمي هو عدم إيفاء واجبات الضرائب و الزيادة في خصومات التأمينات الاجتماعية و خاصة الزيادات التي تحصل نتيجة التعديلات في مجال القوى العاملة و الانخفاض في ساعات العمل الأسبوعية، و الإقالة إلى التقاعد المبكر، كل هذه المجريات تعتبر سببا أساسيا.

( 2000:4, اويونتش و يلماز )



### 3. أسباب الاقتصاد غير الرسمي :

يرى الاقتصاديون أن هناك اختلافات في الاقتصاد غير الرسمي بين البلدان النامية و البلدان التي في مرحلة النمو. وإن الاقتصاد غير الرسمي يظهر في البلدان النامية نتيجة التهرب من دفع الضرائب و تنقيص طاقة القدرة العاملة. ويجب على البلدان النامية إذا اضطر الأمر أن تأخذ مثالا من الجمهورية التركية لان كثرة حالات الولادة و النزوح و تكاثر سكان البلد فيها يؤدي إلى عدم إيجاد فرص عمل كافية. لهذا السبب يؤدي الاقتصاد غير الرسمي إلى التضخم.

وعلى سبيل المثال فإن معدل الواسطي لقدرات العمل التي تستخدم في القطاعات عند OECD تشكل نسبة 6.8%، الدول العربية أما في الدول النامية يصل المعدل بين 37 – 50 % (1:2001, داسس و باللاغا).

وحسب تصريحات التأمينات الاجتماعية ، إن نسبة التوظيف غير الرسمي في تركيا وصلت إلى نسبة 33.49 % . وعندما ينظر إليها على أساس قطاعي، نجد في المقدمة قطاع الزراعة الذي يشكل بنسبة 82.09 % . ويرجع السبب إلى انخفاض مستوى التعليم في الطبقة العاملة في هذا المجال. ولأن مستوى التعليم منخفض و ليس لديهم معلومات كاملة عن نظام التأمينات الاجتماعية فإن العاملين في هذا المجال يتجهون إلى التوظيف غير الرسمي.

### 4. الجوانب الإيجابية للاقتصاد غير الرسمي :

على الرغم من الآثار السلبية للاقتصاد غير الرسمي إلا انه يعد قطاعا بديلا وقت الأزمات ومصدر دخل مهم للطبقة الفقيرة. وتشير بعض المقالات العلمية إلى الجوانب الإيجابية للاقتصاد غير الرسمي ولكن لا يظهر من الجوانب الإيجابية تأثير واقعي لأنه لا ينسى أن الاقتصاد غير الرسمي هو نتيجة لأنشطة مخفية عن الدولة لذلك هذه الإيجابية قابلة للنقاش. من جانب آخر فإن الشركات العاملة في الاقتصاد غير الرسمي لا تشمل الاقتصاد مع القنوات الرسمية وهم في الواقع لا يدفعون الضرائب.

طبعا والمستهلك له جوانب إيجابية، لأن الشركات لا تدفع أي ضريبة، فإن تكلفة المنتجات التي تنتجها منخفضة جد. ونتيجة تخفيض الشركات تكاليفها، يتم بيع المنتجات بأسعار أقل من السوق. وهذا العمل من صالح المستهلك.

والاقتصاد غير الرسمي وإن لم يدخل في أولويات السجلات فهذا يعني أن القطاعات الجديدة تعمل هكذا و نتيجة نشاط القطاعات نلاحظ مساهمة إضافية في العمالة إلى جانب كونها اجتماعية واقتصادية بهذا المعنى فإن هناك تأثير على الحد من الفقر لدى الأفراد نتيجة لدخولهم في هذه الأنشطة.

### 5. الجوانب السلبية للاقتصاد غير الرسمي :

أن الاقتصاد غير الرسمي له جوانب وأثار سلبية للشعب وكذلك الأسواق. ويتم سرد هذه الاتجاهات السلبية فيما يلي ( 2007:134 اصلان اوغلو و يلدز ).

- لأن الحكومة لا تستطيع التعامل مع هذه البيانات ، فإنه يؤثر على الخطط التي يتعين اتخاذها في المستقبل في الاتجاه السلبى.
- فإن الاقتصاد غير الرسمي له أثر سلبي على الحساب لأنه لا يمكنه الدخول في حسابات الدخل القومي
- لأن الدخل غير الرسمي لا يدرج في حسابات الدخل القومي، فإن الدخل القومي المنخفض هو العامل المؤثر للفرد. لهذا السبب نبين أننا متخلفون وراء بلدان أخرى. لان الاتجاه السلبى يضعف من تنمية البلاد.

- وفي الحقيقة إذا الشركات لم تدفع أي ضريبة هذا يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات الضريبية.
- وبما أن الأفراد العاملين في شركات غير رسمية ليس لديهم أي مدفوعات الضمان الاجتماعي لذلك لا توجد طريقة للمضي قدما على المدى الطويل.
- وهذا يؤدي إلى منافسة غير عادلة بين القطاعات الأخرى.
- يتم إدخال المنتجات التي تنتجها الشركات غير الرسمية إلى السوق دون أي تدقيق. ويفضل استعمال هذه السلع بسبب قيمتها الرخيصة ، و انخفاض نوعية السلع يؤدي ضرر للمستهلك أكثر من فائدة.
- إن الاقتصاد غير الرسمي يخلق تمرد ضد الدولة، ويفسد القيم الأخلاقية، وفي النتيجة يزداد التضخم المالي و نسبة بطالة العمل لكن من جهة أخرى يؤدي إلى انخفاض في مجال الإنتاج و الاستثمارات. كما يؤدي إلى السلام الاجتماعي و تخلق مجال للفوضى في الدولة.
- حين ننظر إلى الجوانب السيئة للاقتصاد غير الرسمي. نجد واحدة من أهم الكوارث التي تواجهنا وهي الأزمة الروسية عام 1998. عندما بحثنا في الأزمة الروسية وجدنا أن مؤثرات الأزمة هو الاقتصاد غير الرسمي وهذا يؤكد لنا أن الاقتصاد غير الرسمي هو من أحد العوامل التي تسبب فوضى في الدولة.

## 6. مقياس الاقتصاد غير الرسمي :

هناك العديد من الطرق المستخدمة في حساب الاقتصاد غير الرسمي. فإن الحسابات التي أجريت تختلف اختلافا كبيرا من بلد إلى آخر بسبب الطرق المختلفة. ولهذا السبب يوجد خلاف بين البلدان في طريقة الحساب في معدلات الاقتصاد غير الرسمي ، و له تأثير جدي. غالبا ما تسمى الأساليب التي تقيس الاقتصاد غير الرسمي أساليب مباشرة وغير المباشرة.

( 16 : 2004, اوس )

**طريقة المقاسات ( المباشرة ) المصغر :** فمن الصعب قياس الاقتصاد غير الرسمي بشكل مباشر. و إلى جانب القياسات التي أجريت فإنها تعتبر غير دقيقة . فإن نتائج الدراسات الإحصائية التي جمعت بطرق القياس المباشر تؤدي إلى استنتاج معين. وهنا أيضا تناقض صحة البيانات الإحصائية. لأن الاقتصاد غير الرسمي نشاط غير قانوني. لذلك لوحظ أن الدراسات الإحصائية الجماعية لا تعكس الكثير من الحقيقة.

( 74 : 2007 , أك ألين و كسكين أوغلو )

**طريقة المقاسات ( غير المباشرة ) المكبر :** نهج المكبر ( ماكرو ) وتسمى أيضا بمناهج المؤشرات، ويمكن أيضا أن توصف بأنها في اتجاه إعلام حجم الاقتصاد غير الرسمي بطرق غير مباشرة و بتقييم التغيرات في مؤشرات الاقتصاد الكلي على أساس سنوي. أما طرق القياس غير المباشرة وهي نهج الناتج القومي الإجمالي، نهج تدقيق الضرائب، نهج المعدل النقدي ، نهج التوظيف ، ويتم فحصها تحت أربعة عناوين فرعية.

( 74 : 2007 , أك ألين و كسكين أوغلو )

**نهج الناتج القومي الإجمالي :** إن حسابات الناتج القومي الإجمالي تحسب بثلاثة طرق : نفقات، دخل، إنتاج. و يتم التوصل لنفس النتيجة التي اتبعت بها طريقة حساب القيمة النهائية الموجودة في أي من حسابات الناتج القومي الإجمالي. ولكن كان ينبغي أن تكون أرقام الناتج القومي الإجمالي المحسوبة مساوية لمجموع الطرق في ضوء القياسات و طريقة الإنفاق بسبب وجود الاقتصاد غير الرسمي . كما أن الفرق بينهما يساعد على إعطاء أرقام الاقتصاد غير الرسمي . ولكن حقيقة أن الاختلاف

بينهما من قبل الإحصائيين يجعل للاقتصاد غير الرسمي قيم موثقة.

**نهج القياس بتدقيق الحسابات الضريبية :** يمكن أن يحسب الدخل الضريبي لحسابه من خلال تحديد الدخل الذي لم يعلنه دافعوا الضرائب عن طريق الإدارات الضريبية. يتم فحص المزايا الضريبية لدافعي الضرائب في الإدارات الضريبية. إذا كان هناك حالة تفتقر فيها المعلومات الواردة في السجلات، سيتم طرح الاختلافات في الأساس الضريبي لمحاولة تحديد الاقتصاد غير الرسمي. ولكن هذه الطريقة غير مسجلة لأنها تستند إلى الدخل القائم على البيان في الاقتصاد المسجل. وحساب الاقتصاد الغير خاضع للضريبة بدلا من الاقتصاد غير الرسمي . هناك حالات لا تقوم فيها مصلحة الضرائب ببعض الأعمال المنجزة. وهذا يدل على أن الاقتصاد غير المسجل أكبر من الاقتصاد الغير تابع للضرائب

(أك ألين و كسكين أو غلو).

2007 : 75

**نهج التوظيف (إحصاءات القوى العاملة) :** في هذه الطريقة محاولة لتقدير حجم الاقتصاد غير الرسمي من خلال النظر في تطوير القوى العاملة وعلى أساس انخفاض مشاركة العمالة في الاقتصاد الرسمي على افتراض أن القوى العاملة تشارك بنسبة ثابتة عموما . فمن المتوقع أن يكون معدل الزيادة في الطلب على العمالة ومعدل الزيادة في العمالة هو نفسه وفقا لهذه الطريقة. إذا كان معدل العمالة ينمو بوتيرة أبطأ من القوة العاملة، فإن الجزء العاطل عن العمل من القوى العاملة يسهم في زيادة البطالة، أي في القطاع غير الرسمي للعمالة.

(123 : 2003, إشيك و اجار)

**النهج المادي المقاربات النقدية :** فإن هذا النهج يحاول تقدير حجم الاقتصاد غير المنظم باستخدام البيانات النقدية. وبعد هذا الأسلوب النقدي من أكثر الأساليب التي استخدمت في تقدير حجم الاقتصاد غير الرسمي كما انه أكثر عرضة للانتقاد في ذات الوقت. ويتركز هذا النهج على طريقتين : معدل ثابت وحجم المعاملات ومحاولة تحديد حجم الاقتصاد غير الرسمي من خلال إتباع تحركات أسواق المال في نهج سعر الفائدة الثابت. يفترض أيضا أن نسبة الودائع من حجم المبيعات ستبقى ثابتة خلال الفترات التي لا يكون الاقتصاد فيها اقتصاد غير رسمي وتزداد هذه النسبة بمرور الوقت وتبين أن الطلب على النقود يزيد، وبالتالي يزداد الاقتصاد غير الرسمي أيضا.

(37 : 2002, صارلي)

وهناك طريقة أخرى وهي نهج طريقة المعاملات ، يستخدم فيشر نظرية المساواة لتحديد نسبة حجم المعاملات إلى الدخل القومي. فإن حجم الاقتصاد غير الرسمي يحاول التنبؤ بالتغيرات. ومع هذه الطريقة التي أجريت للحسابات تستعمل الأوراق ذات قيمة (شيكات، أسهم ، سندات، أوراق تأمين). فضلا عن الحسابات، يفترض أن يكون معدل تداول الأموال هو نفسه في الاقتصاد المسجل وغير الرسمي.

(125 : 2003, إشيك و اجار)

**الطرق اللتي سيتم إستخدامها في شرح المتغيرات على النحو التالي.**

ج : مجموع الأموال المتداولة

جر : مجموع الأموال النقدية المتداولة في الاقتصاد المسجل

جو : مجموع الأموال النقدية المتداولة في الاقتصاد الغير مسجل

د : مجموع الودائع تحت الطلب

در : مجموع الودائع تحت الطلب في الاقتصاد المسجل

دو : مجموع الودائع تحت الطلب في الاقتصاد الغير مسجل

ك : مجموع الأموال النقدية المتداولة في الاقتصاد المسجل / نسبة الودائع تحت الطلب

ك و : مجموع الأموال النقدية المتداولة في الاقتصاد الغير مسجل / الودائع تحت الطلب

ير : مستوى الدخل القومي الاسمي المسجل

ي و : مستوى الدخل الغير مسجل

فر : سرعة تداول الإيرادات من المال في الاقتصاد المسجل

فو : سرعة تداول الإيرادات من المال في الاقتصاد الغير مسجل

B : سرعة تداول الإيرادات من المال في الاقتصاد المسجل / سرعة تداول الإيرادات من المال في الاقتصاد الغير مسجل

فإن المعاملات في الاقتصاد غير الرسمي لا تتم إلا نقداً. فإنها لا تستطيع استخدام أي صكوك قابلة للتداول لأنها لا تصدر أي معاملات ولا يمكنهم القيام بأي معاملات من حسابات الودائع في البنك. مجموع الودائع تحت الطلب المستخدمة في الاقتصاد الغير مسجل (دو) مجموع الأموال النقدية المتداولة في الاقتصاد الغير المسجل \ نسبة الودائع تحت الطلب (ك و) ( مجموع الودائع تحت الطلب ) د

الودائع تحت الطلب المستخدمة في الاقتصاد المسجل يساوي (در)  
(77 : 2700 , أك ألين و كسكين أوغلو)

ج/د لا تتأثر نسبة القروض إلى الديون إلا بالتغيرات في حسابات الاقتصاد غير الرسمي .

أي أن  $ك = ج / ر$  در يعتبر المعدل ثابتاً لجميع الفترات.

ويوجد فترة لا يوجد فيها اقتصاد غير الرسمي وفي هذه الفترة  $يو = 0$

على افتراض أن جميع المعاملات غير الرسمية وفقاً لطريقة نهج سعر الصرف تتم مع النقد؛  $ك = ر = 0.3292$  نسبة المال في التداول القانوني. ج حسابات الودائع تحت الطلب نتيجة ضربه في سعر الصرف ك ر . الفرق بين ج، ج ر، يعطي مبلغ المال المستخدم . يمكن تحقيق حجم الاقتصاد الخارج التسجيل لإستفادة من سرعات التداول. المتغيرات تشكلت ألف ليرة وقد تم الحصول عليها من قبل هيئة تخطيط الدولة المقومة والبنك المركزي التركي. فإن العمود الأخير من الجدول يعطي النسبة المئوية للدخل القومي الإجمالي للاقتصاد غير الرسمي . تتقلب نسبة الاقتصاد غير الرسمي من 7% إلى 50% . والضعف الأكثر وضوحاً في هذه الوسيلة هو أن الاقتصاد غير الرسمي يعتبر صفر بالنسبة لسنة مختارة. فإن الافتراض بأن جميع المعاملات غير الرسمية تتم بأموال نقدية هو افتراضي. يمكن افتراض أن جزءاً من المعاملات غير الرسمية تم من خلال حسابات الطلب. حيث أن ثلث المعاملات غير الرسمية موجودة من خلال حسابات الطلب، فإنه يمكن اعتبار أن في الثلاثة اثنتان نقداً (ج و).

ج و \ دو وهنا تعتبر 'ك' و 'في' الاقتصاد الخارج التسجيل أن نسبة ج و \ د و

عندما تظهر، تكون ك و = 2 . على افتراض أن ثلث المعاملات غير الرسمية تتم من خلال حسابات الطلب. يمكن التعبير عن صيغة مرتبة وفقاً لطريقة تعرف باسم طريقة سعر الصرف . (ألكين و كاسكين أوغلو 2007 : 78) . وترد النتائج التي تم الحصول عليها وفقاً لهذا النهج في الجدول 1 .

الجدول 1. حجم الاقتصاد الغير مسجل ونسبة حجم النهج النقدي في تركيا

السنوات	ج ( الأموال المتداولة ) ( ألف ليرة )	د = در الودائع تحت الطلب ( ألف ليرة )	ج/د لتر	جر = ك. در لتر = 0.32932	فر = ير/ ( جر + در ) (	ي و = ير * ( ج - كرد ) ( لتر + 1 ) د	( ي و ) ير *100
1970	12	21	0,5553161	70,254,572	7,33	3,534,977,198	17,01
1971	14	27	0,524416	8,736,968	7,40	3,834,704,432	14,69
1972	16	33	0,486661	108,096,112	7,20	3,720,921,938	11,85
1973	21	44	0,4655393	146,398,532	6,75	4,093,667,672	10,26
1974	26	56	0,4683823	183,821,988	7,24	5,630,328,764	10,47
1975	33	77	0,4290557	252,499,692	6,78	5,190,362,015	7,51
1976	42	98	0,4319627	323,672,732	6,64	6,711,424,843	7,73
1977	63	131	0,4797467	432,035,496	6,35	1,255,273,318	11,33
1978	94	170	0,5521529	559,419,436	7,29	276,091,247	16,77
1979	144	262	0,5491971	861,223,412	8,27	4,760,921,083	16,55
1980	218	425	0,511306	140,040,034	9,38	726,533,193	13,70
1981	281	586	0,4792383	1927788,616	10,31	9,055,916,389	11,29
1982	412	799	0,5153625	2630923,604	9,99	1,486,260,681	14,01
1983	548	1.21	0,4523371	3984870,532	8,66	129,075,375	9,26
1984	736	1.28	0,5746009	4213954,228	13,03	4,092,666,721	18,46
1985	1.011	1.815	0,5572189	597,516,106	14,65	606,420,214	17,15
1986	1.302	3.953	0,3293195	13,013,276	9,74	4,601,863,713	0,01
1987	2.212	6.417	0,3446938	21,124,764	8,80	874,460,345	1,17
1988	3.426	7.886	0,4344027	25,960,712	12,32	1,022,387,476	7,91
1989	6.84	12.718	0,5378125	41,867,656	13,63	361,556,058	15,69
1990	11.378	20.02	0,5683317	6,590,584	14,93	7,145,481,652	17,99
1991	17.449	29.344	0,594636	96,600,448	16,26	126,685,761	19,97
1992	30.389	47.952	0,6337379	157,857,984	17,31	2,528,509,808	22,91
1993	51.645	77.442	0,6668862	254,939,064	19,40	507,424,203	25,41
1994	102.328	128.519	0,7962091	423,084,548	22,76	1,365,999,184	35,13
1995	189.465	198.719	0,9534317	654,182,948	29,74	3,688,887,923	46,96
1996	319.024	577.831	0,5521061	1902219,652	19,50	2511813,16	16,77
1997	610.871	970.339	0,6295439	3194355,988	22,79	6,641,654,395	22,60
1998	1.057.864	1.504.615	0,7030795	495,319,258	26,76	15053722,85	28,13
1999	1.887.153	2.794.028	0,6754238	9,197,940,16	21,08	20390780,91	26,05

2000	3.196.942	4.352.301	0,7345406	1432777,489	21,71	38300644,21	30,50
2001	4.462.913	6.905.869	0,6462493	2,273,412,075	19,23	42096083,04	23,85
2002	6.899.360	8.928.269	0,7727545	2939186,155	23,18	91778394,66	33,37
2003	9.775.116	11.418445	0,8560812	3758952,094	23,50	141384630,9	39,64
2004	12.443.528	16.349.864	0,7610784	538375,229	19,74	139366991,6	32,49
2005	18.271.822	22.585.218	0,8090169	7435053,766	16,20	175581863,4	36,10
2006	24.589.947	23.967.479	1,0259713	7892970184,28	25,43	1055311526,17	42,40
2007	26.072.505	29.427.691	0,8859854	9691127200,12	22,60	91997890,16	41,87
2008	30.468.001	30.403.738	1,0021136	10012558998,16	23,21	118013202,39	50,61
2009	35.251.149	41.154.310	0,8565603	13552937369,2	18,70	100881430,15	39,66
2010	44.368.280	59.611.531	0,7442902	19631269338,92	15,02	92333109,64	31,21
2011	49.347.189	65.220.312	0,7566230	21478353147,84	15,74	109047884,31	32,14
2012	54.565.770	75.304.164	0,7246049	24799167288,48	14,65	108360964,30	29,73
2013	67.755.894	94.575.852	0,7164184	31145719580,64	13,01	118372783,40	29,12
2014	77.420.141	105.042.324	0,7370375	34592538139,68	12,85	136789815,39	30,67
2015	94.464.629	123.367.891	0,7657148	40627513864,12	11,82	158145910,59	32,82

**المرجع :** المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية ( 2007 ) لمنظمة تخطيط الدولة للفترة 1950- 2004  
<http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomik/gosterge/tr/1950-04/esg.html> تاريخ الحصول على المعلومات ، 2007/02/20  
 نظام نشر البيانات الإلكترونية لبنك المركزي لجمهورية تركيا ( 2007 ) . تاريخ الحصول على المعلومات (2017/10/12). ( ألكين و كسكين أوغلو ، 2007 : 79 )  
**المرجع :** البنك المركزي لجمهورية تركيا، توفير المال والنتائج القومي الإجمالي (طريقة الإنفاق) البيانات <http://tcmbbf40.tcmb.gov.tr/ctb.html> المستخدمة  
 ( زنجين و توتونجي 2016:206 ) ( 2:2015-4:2005 )

إذا نظرنا إلى أسباب الأزمة العالمية 2008 التي عبرت و لم تمس تركيا ، يزعم أن رأسمال الشرق الأوسط تدفق إلى تركيا بطريق غير الرسمي ، فالحقيقة إن هذا الإدعاء لم يثبت صحته. يقال أن أعلى نسبة من الأموال القادمة إلى البلدان هي دولة قطر و دول الشرق الأوسط. ولم يكن مصدر الأموال التي دخلت البلد في عام 2008 واضحا حتى دخلت النظام المصرفي. ولكن في عام 2008 قامت الحكومة بإضفاء الشرعية عليها من خلال فرض ضرائب على عدد من الأموال لأجل غير مسمى مثل ضريبة الأصول و الشؤون الوطنية. يمكن للدولة أن تجمع الضرائب على الضرائب غير المباشرة على أساس إنفاق الأموال التي تدخل البلاد. ولكن الضرائب غير المباشرة لا تضفي الشرعية على مصدر المال  
 ( أ ل - مونيتر 2014 ) .

شاهد أن سر الأزمة التي هزت العالم 2008 ولم تمس تركيا هو سبب النقد غير الرسمي . وهو أعلى إنتاج للاقتصاد غير الرسمي مقارنة بالنتائج القومي الإجمالي و إن أعلى رقم حسابي سنوي هو نتيجة لحساباتنا عام 2008 . وفي عام 2008 كان الناتج القومي الإجمالي غير المسجل بنسبة 50.61 % وهو أعلى معدل في الفترة الزمنية بين عامي 1970 و 2015 تمشيا مع الحسابات التي أجريناها في الجدول 1 يبين صحة معلومات التقرير الذي نشر في عام 2008 .

## 7. الأبعاد العالمية للاقتصاد غير الرسمي 7.1 أبعاد الاقتصاد غير الرسمي في البلدان المتقدمة

في الولايات المتحدة الأمريكية وفي الدراسات التي أجراها مؤلفون مختلفون في ألمانيا، تم الحصول على نتائج مختلفة فيما يتعلق بأبعاد الاقتصاد غير الرسمي. هناك اختلافات بين أبعاد الاقتصاد غير الرسمي في البلدان المتقدمة وأبعاد الاقتصاد غير الرسمي في البلدان النامية. فإن البلدان المتقدمة لديها اقتصاد غير رسمي أقل من البلدان النامية. فمن الأسهل بكثير حساب الاقتصاد غير الرسمي في البلدان المتقدمة ومعدل الانعكاس أعلى

وفقا لإدارة التوظيف في ألمانيا لعام 1976 39.5% و في عام 1978 37.5% ؛ وفقا للاختلافات في الناتج القومي الإجمالي في عام 1968 نسبة 8.9% وفي عام 1974 نسبة 4.8% وفقا لطريقة حجم الصفقة لعام 1976 نسبة 17.5% وفي عام 1978 نسبة 24% و في عام 1980 نسبة 27.5% تم الكشف عنها على أنها غير مسجلة.  
( أوز سويلي، 1993 : 45 ).

بين أعوام 1970 – 1980 هاجرت اليد العاملة من الشرق الأوسط إلى سوق العمالة في ألمانيا مما أدى إلى الكثافة، والاضطرابات الاجتماعية، ولاسيما في تركيا ارتفاع معدلات التضخم المالي. وقيمة النقود في مواجهة ارتفاع التضخم وارتفاع حد الجوع، ورفع مستوى الرفاهية الفردية، اضطر إلى الهجرة من أجل منع الصراعات وكسب الدخل بين أفراد الأسرة.

في عام 1978، أطلقت أوبك حظر النفط على الولايات المتحدة وهولندا و نتيجة هذا التطبيق إندلعت في تركيا نتيجة أزمة عام 1978 للنفط بطالة العمل لأول مرة وصلت النسبة إلى رقمين 10.1%. نتيجة لهذه البطالة المتزايدة بدأت هجرات العمال تنمو كثيرا. هجرة اليد العاملة المتزايدة التي تحشد القطاعات الخاصة. لأن أزمة النفط في عام 1978 أثرت أيضا على القطاع الخاص. لأن القطاع الخاص يشهد انخفاضا في معدلات الربح الذي كان على أرباب العمل و القطاع الخاص إلتجاء إلى التوظيف الغير مسجل بسبب تجنب العقوبات. و لهذا السبب كانت ألمانيا في مواجهة بنسبة حوالي 40% ضد عمل قياسي. أما نسبة التوظيف الغير مسجل في البلدان المتقدمة حوالي 40% وهذا مما يؤدي إلى خسائر ضريبية على أساس الدولة. و بسبب تراجع الإيرادات الضريبية، اضطرت ألمانيا إلى اللجوء إلى السياسة من أجل الحد من التوظيف الغير مسجل.

## 7.2 أبعاد الاقتصاد غير الرسمي في البلدان النامية

سجل اقتصاد بيرو الوطني المسجل إضافة و هو يشكل زيادة 29% في الدخل الوطني الغير مسجل ( ماين، 1989 : 36 ). يزعم أن الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية في البرازيل تشكل 50% من إجمالي النشاط الاقتصادي. ( موناش 1990 : 36 ). في الأرجنتين عام 1988 تحقق دخل غير مسجل قدره 50,4 مليار دولار استجابة لدخل وطني مسجل قدره 70 مليار دولار. وفي بوليفيا عام 1985 كانت مصادر رسمية إلى جانب مصادر غير رسمية فضلا عن الاقتصاد غير الرسمي الكلي. ويقدر حجم الاقتصاد بمبلغ 3147 مليار دولار. وهو ما يعادل 103% من الدخل القومي المسجل في بوليفيا والتي تبلغ قيمتها 3055 مليار دولار سنويا.

( جيمينز، 1989 : 135-148 ).

وإذا لخصنا النتائج المذكورة في الأعلام كمؤشر على حجم الاقتصاد غير الرسمي. عندما يؤخذ معدل الاقتصاد غير الرسمي و الناتج القومي الإجمالي، نجد أن هذه النسبة في كل من فرنسا، ألمانيا، اليابان، النرويج، سويسرا و إنجلترا قد وصلت إلى 6 – 1%. وفي الهند وصلت بين 20-30%، ويتم حسابها في البيرو 58%. ومن بين 162 بلد، فإن البلد الذي يتمتع بأعلى اقتصاد غير رسمي وهيا دولة جورجيا. وقد وصلت نسبة غير الرسمي رغم التوتر خلال 9 سنوات معدل بين 69% إلى 62.1%. ولكن دولة جورجيا بنسبة 66.7% أخذت المرتبة الأولى على القائمة. وفي تركيا في يتم حساب الدخل القومي من خلال معهد الإحصاء التركي من خلال

معدل 28.72 % ومن المعروف أن تؤخذ بعين الاعتبار. (56-58 : 1994 , ألتوغ )

### 8. الاقتصاد غير الرسمي في تركيا

من الصعب جدا قياس الاقتصاد غير الرسمي في تركيا لأنها ظاهرة تسعى إلى تفصي الحقائق مع الرغبة في التعامل و من الصعب الحصول على نتائج محددة بالمعنى الشخصي . وهناك العديد من المقالات مع الطرق المختلفة لقياس أساليب الاقتصاد غير الرسمي في تركيا، و نحاول أيضا إعطاء حجم الاقتصاد غير الرسمي على بيانات رقمية.

#### الجدول 2. توقعات محسوب الاقتصاد غير الرسمي في تركيا

1993 ، ديرديوك	نهج تدقيق الضرائب	1984-1991	6-18
	نهج الإقتصاد القياسي	1960-1991	26-47
1994 ، تيمل وآخرون	نهج تدقيق الضرائب	1984-1991	8-45
	نهج معدل نقدي بسيط	1970-1992	0-26
	نهج حجم المعاملات	1970-1992	0-26
	نهج الإقتصاد القياسي	1975-1992	6-20
1998 ، أوز سويلي	نهج الناتج القومي الإجمالي	1986-1990	5-7
	نهج معدل نقدي بسيط	1980-1990	2-20
	نهج حجم المعاملات	1980-1990	6-24
1999 ، هاليجي أوغلو	نهج الإقتصاد القياسي	1969-1997	0-10
1999 ، الغن	نهج معدل نقدي بسيط	1968-1993	0-25
	نهج الإقتصاد القياسي	1969-1992	24-48
2000 ، أوينج و فرغيل	نهج الناتج المحلي الإجمالي	1987-1999	(-11)-8
	نهج التوظيف	1976-1998	32-36
	نهج معدل نقدي بسيط	1960-1979	0-23
		1980-1979	0-46
نهج الإقتصاد القياسي	1971-1999	10-22	
2002 ، الغين	نهج معدل نقدي بسيط	1968-2001	25-84
2003 ، جتتين تاش و فرغيل	نهج الإقتصاد القياسي	1971-2000	17-30
2004 ، أكتورك، أوزر، أكان ويايلالي	نهج الإقتصاد القياسي	1975-2002	4-23
2004 ، اوس	نهج تدقيق الضرائب	1985-2002	26-184
	نهج حجم المعاملات	1987-2003	(-4)-7
	نهج معدل نقدي بسيط	1987-2003	0-90
	نهج التوظيف	2000-2003	2-3
2005 ، بالديمير، غوكالب وأوجي ،	نهج الإقتصاد القياسي	1987-2003	2-12
	نهج إستهلاك الكهرباء	1978-2000	(-1)-13
	نموزج م.ا.م.سي	1990-1981	13-26
1992-2003		11-26	
2006 ، كوك و شبيجي	نهج تدقيق الضرائب	1985-2004	17-128
	نهج معدل نقدي بسيط	1975-2004	0-47
	نهج الإقتصاد القياسي	1975-2004	11-121
2007 ، أك ألين و كسكين أوغلو	نهج معدل نقدي بسيط	1975-2005	7-46



2008 ، يوردا قول	نهج معدل نقدي بسيط	1985-2006	1-61
2009 ، أر قوش و قره غوز	نهج الإقتصاد القياسي	1970-2005	35-86

يلاحظ أن هناك قيم مختلفة على الرغم من أن السنوات المحسوبة هي نفسها كما هو واضح في الجدول رقم 2 . لغويا من الصعب الوصول إلى البيانات الفعلية عندما يكون للاقتصاد غير الرسمي أبعاد عالية. عند النظر في الجدول 2 غالبا ما يستخدم أساليب حساب الاقتصاد غير الرسمي ، الطريقة الأكثر شيوعا هي طريقة معدل النقد البسيطة. القيام بنهج التوظيف و نهج الناتج القومي الإجمالي. لأنه من الصعب الوصول إلى قواعد البيانات من الدراسات التي أجريت في محاولة للعثور على بيانات الاقتصاد غير الرسمي مع هذه الأساليب و أساليب أخرى.

### 1.8 نهج التوظيف في الإقتصاد غير الرسمي في تركيا

حيث أن مشاركة القوى العاملة الكاملة ثابتة ويجب على الأفراد أن يواصلوا كسب معيشتهم، فإن من الواضح أنه إذا انخفض معدل مشاركة القوة العاملة في البلد، فإن الأفراد يذهبون إلى التوظيف الغير رسمي. فإن الدراسات بشأن هذا الموضوع في إيطاليا فقد قام بها كونتيني بين العامين ( 1981 – 1982 ) و بوكا عام ( 1981 ) وفي أمريكا قام بها أو نيل عام ( 1983 ) . ( شنايدر و أنست، 2000 : 93 ) . يجب أن تعمل نسبة العرض من التوظيف إلى مجموع السكان ونسبة العمالة إلى مجموع السكان معا عندما لا تحدث الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية. إذا كانت العمالة غير الرسمية موجودة في البلد بما يتمشى مع هذا التنبؤ، في حين أن معدل المشاركة في النشاط الاقتصادي لا يزال مستمرا، فإن نسبة السكان المستعدين للعمل في مناطق الإنتاج في اقتصاد البلد تأخذ في التناقص ( أر قوش و قره غوز ، 2009 : 132 ) .

### الجدول 3. معدل نسبة التوظيف الغير مسجلة في تركيا

السنوات	الزراعة	خارج الزراعة	الصناعة	الخدمات	البناء	العام
2002	90,14	31,74	36,40	29,19	---	52,14
2003	91,15	31,55	36,43	29,00	---	51,75
2004	89,90	33,83	37,28	31,96	---	50,14
2005	88,22	34,43	38,11	32,27	---	48,17
2006	87,77	34,06	38,12	31,88	---	46,97
2007	88,14	32,34	35,51	30,63	---	45,44
2008	87,84	29,76	31,61	28,77	---	43,50
2009	85,84	30,08	33,43	28,40	---	43,84
2010	85,47	29,06	32,68	27,11	---	43,25

2011	83,85	27,76	31,50	25,71	---	42,05
2012	83,61	24,51	27,89	22,73	---	39,02
2013	83,28	22,40	25,23	20,90	---	36,75
2014	82,27	22,32	20,26	21,09	26,61	34,97
2015	81,16	21,23	19,13	20,05	35,38	33,57

المرجع : [www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi\\_istihdam/kayitdisi\\_istihdam\\_oranlari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari)

### جميع الأرقام في الرسوم البيانية والجداول يتم تجميعها من إحصاءات الأعمال المنزلية في مركز الإحصاء التركي.

عند النظر في تشكيل العمالة غير الرسمي هو سبب نقص المعلومات في مجال مؤسسة الضمان الاجتماعي. ويبين الجدول 3 أن القطاع الذي يرتفع فيه عدد العاملين غير الرسميين يعتبر القطاع الزراعي وعندما ننظر إلى الأسباب الكامنة وراء ذلك، ولأن معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الأفراد في القطاع الزراعي منخفضة، فهناك نقص في المعلومات. ومن السمات الأخرى للقطاع الزراعي أنه قطاع موسمي ويجب أن يعمل بصورة غير رسمية عند النظر في فائض سوق العمل.

إذا نظرنا إلى التوظيف خارج التسجيل عبر السنين، فضلا عن ازدواجية الإشراف على مؤسسة الضمان الاجتماعي ووزارة المالية. بسبب انتشار السياسات غير الرسمية للحد من العمالة، الفرق بين معدلات التوظيف خارج التسجيل بين عامي 2002 و 2016 بنسبة 18.65 %.

### 8. 2 نظرة إلى الاقتصاد غير الرسمي في تركيا

ونتيجة للمشاورات والدراسات الاستقصائية بشأن وجود الاقتصاد الاجتماعي غير الرسمي وحقيقة أن الاقتصاد غير الرسمي قد أصبح مستوى معيشيا عادي. فإنه في نطاق المجتمع أن يعرف أن الطابع غير الرسمي للأفراد عنصر جريمة و هناك توافق في إجماع الرأي حول ما إذا كان سيؤدي إلى أنشطة غير رسمية. ونتيجة للإحصاء الذي أجريناه ضد هذه الحالة، سوف نرى أن 5 أشخاص من أصل 8 ثبت أنهم سيتجهون إلى الأنشطة غير الرسمية. عندما ننظر إلى الأسباب الرئيسية التي تحول دون تحول المجتمع إلى الأنشطة غير الرسمية. أن الجماعات المحيطة بها تشارك في أنشطة غير رسمية وأنها لا تعارض أي حالة. إشارة أخرى للبحث حول الضعف في نظام المراقبة. في مسألة التدابير التي يتعين اتخاذها في مواجهة هذه الحالة، ينبغي للعديد من الأفراد إزالة عنصر الرشوة في نظام المراقبة. وأنه ينبغي إبلاغ المجتمع بالواجبات اللازمة إذا رأى هذه الأنشطة.

### جدول رقم 4- نتائج الإحصائيات

الذين يرون عكس الاقتصاد غير الرسمي	المتجهون للاقتصاد غير الرسمي	الفترات بين الأعمار
9	22	فترات العمر بين 18- 21
11	17	فترات العمر بين 22- 25
19	26	فترات العمر بين 28- 32
11	15	فترات العمر بين 35- 40

عندما ننظر إلى الجدول 4، نرى تزايد الفرق بين فئة الأعمار، نرى أن عدد الأفراد الذين يقودهم الاقتصاد غير الرسمي قد أخذ في الازدياد عندما نظرنا إلى نتيجة الحالة من الإحصائيات و كيف يرتكب الأفراد المسنون جريمة جنائية في القانون

ولأن هناك نقصاً في المعلومات عن العقاب الذي سيواجهونه، وهي من بين أسباب دوران الاقتصاد غير الرسمي لهذا السبب فإن الحالة الأولى التي يتعين القيام بها من أجل الحد من الاقتصاد غير الرسمي يجب أن تكون على بينة على مستوى كافة الناس.

### 8.3 التدابير المتخذة لمنع الاقتصاد الخارج التسجيل في تركيا

قبل عام 2001 لم يكن وضع مناسب في تركيا بمعنى إزالة الاقتصاد الخارج التسجيل إقتصادياً وسياسياً، ويذكر ان معدل العجز في الميزانية بعد الازمة الإقتصادية في عام 2001 حينها إرتفع معدل البطالة ومعدل التضخم المالي. و أعتبر الاقتصاد الخارج التسجيل مشكلة في ذلك الوقت. ولكن نتيجة للسياسات التي نفذت منذ عام 2001 وبعد مسار ناجح في مجال الاقتصاد الخارج التسجيل في عام 2001 والسماح للانخفاض في الاقتصاد غير الرسمي. (أوندر، 2012 : 64) . السياسات التي تطبق بجدية في تركيا بعد عام 2001 فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي ، وتنفيذ الآن في تركيا خطة عمل مدتها لسنوات و على أساس السياسات المنفذة في تركيا، وإعداد خطط عمل وانتشار مراجعة الحسابات ، وكان الاقتصاد الخارج التسجيل في تركيا واحدة من أكبر الخطوات تم إتخاذها في هذا المجال.

### 8.3.1 التشريعات على النقد الخارج من تركيا

الحد الأعلى لنوع العملة الأجنبية مقابل الليرة التركية التي يمكن أن تخرج من النظام المصرفي من قبل أولئك الذين يذهبون إلى الخارج وفقاً للتشريع المطبق هو 5000 دولار مقابل ما يعادل الليرة التركية. في حال خروج النقد فوق الحد الأعلى، يصادر من قبل السلطات الجمركية. (تعميم وزارة الجمارك و التجارة ، 2013 : 1 )

وفقل للتشريعات فإنه تمنع تحويل الأموال خارج البلاد، مما يؤدي إلى عدم السماح لغسل الأموال خارج التسجيل. فإن هذا الوضع في مواجهة الأنشطة خارجة التسجيل، فإن النقد المتحصل عليه يجري تداوله داخل البلاد.

### 9 . العلاقة بين النمو و الاقتصاد غير الرسمي

يقال إن الإيرادات الحقيقية تزداد على المدى الطويل. ومع شرح وتعبير أبسط، نفترض أن في بلد ما ضمن عام 2010 أنه أنتج 500 قطعة من الزيت ، 25 كجم من الدقيق، 250 زجاجة من الصودا، يبدو الإنتاج مثل هذا العرض.

$$\text{الإنتاج} = 500 \text{ زيت} + 25 \text{ كغ دقيق} + 250 \text{ زجاجة صودا}$$

لنفترض أن سلع المواد قد تنباع على هذا الشكل، قعطعت الزيت 1 ل.ت، وكيلو الدقيق 10 ل.ت، وسعر زجاجة الصودا 0.50 ل.ت على سبيل المثال إذا كان الناتج القومي الإجمالي لعام 2010 في بلد ما يمكننا الحساب على هذا الشكل :

$$\text{الناتج القومي الإجمالي} = (1 \times 500) + (10 \times 25) + (0.50 \times 250) = 875 \text{ ل.ت، هاكذا يتم الحساب.}$$

مصادر النمو الاقتصادي

I. تكاثر السكان

II. زيادة رأس المال  
III. تطور التكنولوجيا

### 9. 1 تأثير تكاثف السكان على النمو الإقتصادي

وبالنظر إلى الدراسات الأكاديمية حول العلاقة بين السكان والنمو الإقتصادي في الأدب ، لوحظ أن هناك اختلافات. وقد أظهرت بعض هذه الدراسات أن النمو السكاني يؤثر سلبيا على النمو الإقتصادي. و يقول البعض إن النمو السكاني له تأثير إيجابي على النمو الإقتصادي. و تؤكد بعض الدراسات أن النمو السكاني ليس لها أي تأثير على النمو الإقتصادي. ( تالانتار و ترزي، 2010 : 198 ).

حتى إذا كانت هناك اختلاف الرأي في البحوث العملية، فزيادة السكان تعني زيادة الطلب في نفس الوقت. وبالتالي فإن النمو السكاني له تأثير إيجابي على النمو الإقتصادي لأنه يزيد من حجم الإنتاج.

### 9. 2 تأثير زيادة الأسمال على النمو الإقتصادي

وزيادة رأس المال الوطني والدولي داخل البلاد في نفس الوقت لديها ميزة باشرة في زيادة الاستثمار. توفر الاستثمارات المباشرة فرصا للعمل ولها خصائص تعزز الإنتاج. و يقال إن الزيادة في رأس المال بهذه الطريقة تؤثر على النمو الإقتصادي بشكل إيجابي في الدرجة الأولى.

### 9. 3 العلاقة بين تطور التكنولوجيا و النمو

كل الأساليب اللازمة للإنتاج، مهارة، علم ، و تقنية، للحصول على مستوى التكنولوجيا المطلوبة. كمؤشر للمنافسة و النمو على المدى الطويل و هو السبب في استخدام أقل لعوامل الإنتاج من قبل الأخر. وبالتالي فإن عوامل الإنتاج المستخدمة في نفس المعدل هي معظمها من السلع النهائية . تحدث أساليب الإنتاج الجديدة، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، و في إجمالي إنتاجية عاملة وفرص الخبرة. ولديه مهارات إدارية جديدة، وفي هذا الاتجاه، تجد ردود فعل مفاجئة على طلبات المستهلكين المتغيرة .

( قارشي ياقالي، 2008 : 23 ).

### 9. 4 العلاقة بين دخل الضرائب و النمو الإقتصادي

إذا نظرنا في الدراسات الأكاديمية في تركيا، نجد آراء مختلفة بين العلاقة السياسات الضريبية و النمو الإقتصادي المطبقة . أنه في العديد من الدراسات المساهمات الإيجابية من الإيرادات الضريبية للنمو الإقتصادي. هناك رأي آخر أن إيرادات الضرائب لها تأثير سلبي على النمو الإقتصادي.

عندما ننظر إلى الزيادات الإيجابية في الإيرادات الضريبية، فإذا كانت الضريبة تدفع بانتظام في البلاد، فإنها لن تواجه مشكلة مثل العجز في الميزانية، وأنها سوف ترتدي النفقات العامة بشكل أكثر كثافة. فضلا عن جلب عائدات الضرائب بانتظام إلى اقتصاد البلاد، مما يزيد من فرص الاستثمار فيها. إذا تم توفير هذا التشريع، سيكون له أثر إيجابي على النمو الإقتصادي.

عندما ننظر إلى الدراسات التي تدافع عن الفكرة التي تقول بأن الإيرادات الضريبية لها تأثير سلبي على النمو الإقتصادي. فإن ذلك يعني أن لإستهلاك معيشة الأسر ينخفض كنقطة واحدة نتيجة لزيادة معدلات الضرائب وبالتالي فإن المنتج لا يستخدم عوام الإنتاج بفعالية. وفي حالة عدم كفاية الطلب، فإن العديد من الشركات مفلسة، وهذا مؤشر على انخفاض الإنتاج. فإن الدخل الحقيقي يتناقص نتيجة لانخفاض الإنتاج داخل البلاد ويؤثر سلبا على النمو بنفس التأثير.

إذا أردنا أن نلمس نقطة هامة أخرى، نلاحظ أن الأسر في البلد لديها رأي سلبي بشأن النظام الضريبي. نلاحظ أن أخذ آراء الأسر بالنسبة للمعيشة، نجد أن من بين 3 أشخاص شخصين يتهربت من النظام الضريبي. ويرجع ذلك إلى أن الأسر لم تدفع ضرائبها بصورة غير منتظمة، وأن التهرب الضريبي من القانون يلقي بشكل طبيعي داخل المجتمع. فالأفعال غير قانونية تزيد من تأثير الاقتصاد خارج التسجيل، كما أن الالتزامات الضريبية التي لا تدخل في هذه الفئة لها تأثير سلبي على النمو الاقتصادي.

## 10 . النتيجة

إن الاقتصاد غير الرسمي في تركيا بين عامي 1970-2015 وخلال المدة المحددة في جهودنا لشرح تأثيره على النمو الاقتصادي ووفقا للنهج النقدي، وقد تم العثور على النسب بين 1.17% و 50.61% حسب التقرب المالي. فإن آثار الاقتصاد الخارج التسجيل على النمو الذي يتم تفسيرها بشكل كامل، وهي تدعي أنها إيجابية أو سلبية أو غير مؤكدة بشأن النمو الاقتصادي لهذا السبب، تم وضع تنبؤ من خلال النظر في وجود الاقتصاد الخارج التسجيل ورأي الأسر حول الاقتصاد غير المسجل، أننا نعتقد أن العلاقة مع النمو الاقتصادي ليست حسابا نظريا ولكن بيانات أكثر صحة. ونتيجة للتقديرات، لوحظ أن 5 من أصل 8 أشخاص يذهبون إلى الاقتصاد الخارج التسجيل. وفي مواجهة هذا الوضع تم التوصل إلى أن الاقتصاد غير الرسمي سيكون في أماكن خطيرة في الفترات القادمة. فضلا عن تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي إذا كانت العائدات من الطرق الخارجية المسجلة متداولة في البلاد. وإلا فإنه سيكون من المشاكل الخطيرة للبلد أن يسحب العائدات من الوسائل غير الرسمية وأن يكون له أثر سلبي على اقتصاد البلد. وإزالة العملات الأجنبية التي تتطلبها التشريعات المعمول بها في تركيا من حيث المبادئ المنصوص عليها من قبل قرار وزاري فهو يدل على قوة البلاد خلال آلية الرقابة وفقا لنتيجة النظام المصرفي. وهذا يدل على أن الدخل الذي يتم الحصول عليه من خلال الوسائل غير الرسمية له تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي لأنه سيتم تداوله داخل البلاد.

## قائمة المراجع

- مجلة العلوم الاجتماعية "علاقة النمو والاقتصاد غير الرسمي في تركيا" اكالين , غول سوم و كيسي أوغلو , فردي  
ZKÜ  
المجلد 3 , العدد 5, 2007 , ص 71-78 .
- التوغ ( 1994 ) الاقتصاد غير الرسمي : التهرب الضريبي " غروش , مارت , العدد 14 , ص 56-58
- اصلان أوغلو ، صبحي و يلديز ، سايفي. "حالات الاقتصاد غير مسجل في تركيا و تخفيض هذه الحالة والبحث عن  
حلول  
مثال : انشاء تحليل النسب الفعال من خلال التفتيش "اجتماعي و اقتصادي  
2007-2/070207, 2007-2 يوليو – ديسمبر ص 134.
- أركوش , حقان , كارا كوز , قادر. " الاقتصاد غير الرسمي في تركيا و تقدير الخسائر الضريبية " مجلة مالية  
العدد 156, يناير - يونيو 2009 . ص 132.
- ايشك ، نهاد و مصطفى أجار ( 2003 ) الاقتصاد غير الرسمي : " تقييم اساليب القياس والابعاد والفوائد والخسائر "   
مجلة جامعة أرجاس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية. العدد 21 . ص 117-136
- كرشيا كالي , باشقا ( 2008 ) تحليل موارد النمو الاقتصادي في تركيا ( رسالة دكتوراه غير منشورة )  
SBE جامعة التاسع من سبتمبر . ازميز .
- كيز لوت , شوكر و شافق ارتان ( 2004 ) " الخسارة الضريبية والعلاقات الاقتصادية غير المسجلة بين الهارين  
توشما قلي )  
و تقييم الابعاد من حيث التشريع " الندوة المالية التاسعة عشر .
- ساريلي , مصطفى ( 2002 ) " أبعاد الاقتصاد غير الرسمي في تركيا : اسبابه و اثاره و الاحتياطات الواجب اتخاذها"  
علي  
المجلة المصرفية في العدد 42 ص 32-50
- البنك المركزي لجمهورية تركيا، عرض النقود والنتاج المحلي الإجمالي ( طريقة الإنفاق ) 2015:2-2005:4  
تم استخدام البيانات ( نتوجوا و زنجين 2016:206 )
- طرق الخسارة الضريبية والتسرب والوقاية في تركيا، جامعة أولو داغ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
وآخرون " نشر ص 4-115 vd
- وزارة الجمارك والتجارة، "الضوابط النقدية في 79592197.305.21.03 منشور 1: 2013 ص 4  
الجمارك" رقم :
- تالانتار و تارزي , هارون مجلة جامعة اتاتورك للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 42 العدد 2,2010:198.
- أندر , مارفا " الاقتصاد غير الرسمي في تركيا و مقترحات حل للتطبيقات الدولية " وزارة التنمية الاستراتيجية  
لوزارة المالية  
التأهيل المهني , انقرا يناير 2012 ص 64
- اوز ( 1993 ) الاقتصاد السري : تعريفه واسبابه وطريقته في تركيا مجلة الاقتصاد ص 335-336 ص 35-58  
صولوا

اوس, (2004) مقترح طريقة تقدير الاقتصاد غير الرسمي مثال تركيا : نقاش تركيا على المؤسسات الاقتصادية فوصلات

اوس, فوصلات " مقترح طريقة تقدير الاقتصاد غير الرسمي مثال تركيا : نقاش تركيا على المؤسسات الاقتصادية " ص : 16 , 2004/17

موارد الإنترنت

Al-Monitor , (2014) <https://www.al-monitor.com/pulse/tr/originals/2014/09/turkey-central-bank-mystery-funds.html>, (Erişim Tarihi: Eylül 10, 2014).

مؤسسة التخطيط الوطنية ( 2007 ) المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية , 1950-2004, <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomik/gosterge/tr/1950-04/esg.html> . (Erişim Tarihi: 12.10.2017).

<http://www.tcmb.gov.tr/research/discus/dpaper43.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.02.2006 ).

SGK.(2017), [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi\\_istihdam/kayitdisi\\_istihdam\\_oranlari/kayitdisi\\_istihdam\\_orani](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari/kayitdisi_istihdam_orani), (Erişim Tarihi: 2017).  
جميع البيانات في المخططات والجدول من مركز إحصاءات العمالة المنزلية.

البنك المركزي لجمهورية تركيا ( 2007 ) نظام التوزيع الإلكتروني للبيانات ( اقلين و كاسيك 79:2007 ) ( 2007 ) <http://tcmbbf40.tcmb.gov.tr/ctb.html>, (Erişim Tarihi: 20.02.2007 ) اوغلو

2004/17, <http://www.tek.org.tr/dosyalar/VUSLAT-US1-KAYITDISI.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.02.2006).

الموارد الأجنبية

DESSY, S. & PALLAGE, S. (2001) Taxes inequality and size of the informal sector, <http://www.ecn.ulaval.ca/w3/professeurs/01-13.pdf>. [Accessed : 13.04.2002].

JIMENEZ, J.B. "Cocaine, Informality, and the Urban Economy in La Paz, Bolivia" in A. PORTES, M. CASTELLS, L.A. BENTON (Ed.), The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries, The John Hopkins University Press, Baltimore and London, 1989, pp. 135-148.

MAIN, J. (1989) "How To Make Poor Countries Rich," Fortune, January, Vol. 119, pp.101-106.

MONASH, P.E. (1990), "Brazilian Retailing," DM, November, pp.36-37.

Schneider, F., ve Enste, D., H.(2000). Shadow Economies: Size, Causes and Consequences. Journal of Economic Literature Vol. XXXVIII (Mart 2000) ss. 93.  
Öğünç, Fethi ve Gökhan Yılmaz (2000); "Estimating the Underground Economy in Turkey", The Central Bank of the Republic of Turkey Discussion Paper,

## SURİYE, PYD/YPG YAPILANMASI VE ZEYTİN DALI HAREKÂTI

*Murat Köylü*

*Dr. Öğr. Ü.,Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi*

[murat.koylu@toros.edu.tr](mailto:murat.koylu@toros.edu.tr)

### ÖZET

Arap Baharı kimilerine göre Amerika'nın bir oyunu, diğerlerine göre ise İran ateşidir. Arap Baharı, Ortadoğu'da kartların tekrar karıldığı yeni bir oyunun başlangıcı olmuştur. Bu sürecin en zor, en kanlı ve en uzun olanı Suriye'de yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir. Olaylar başladığı andan itibaren her ne kadar reformlara devam etse de Esad rejiminin tutumu sertlik yönünde olmuştur. Bu şekilde olayları bastırma yolunu seçen Esad yönetimi, bunda başarılı da olmuştur. Buna karşılık muhaliflerin de silahlandırılması ülkede bir iç savaşın başlaması sonucunu doğurmuştur. Suriye'de başlayan iç savaşın Türkiye üzerine en önemli etkisi, otorite boşluğundan faydalanan ve kısmen ABD ve Rusya desteğiyle silahlanarak, Türkiye için bir tehdide dönüşen görünürde ki ismi Suriye Demokratik Güçleri (SDG), gerçekte ise PKK'nın Suriye için 2005 yılında Abdullah Öcalan tarafından kurulan PYD ve YPG'nin varlığıdır. Bu çalışmanın amacı; Türkiye'nin geleceğini tehdit eden PYD/ YPG yapılanmasında ABD'nin bölgedeki etkin rolünü ortaya koymak ve Zeytin Dalı harekâtının haklılığını ve gerekliliğini araştırmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Suriye, PYD/YPG, Zeytin Dalı Harekâtı

## SYRIA, PYD / YPG STRUCTURES AND OPERATION OF OLIVE BRANCH

### ABSTRACT

According to somebody, The Arab Spring is a game of America, another else Iranian fire. Arab Spring has been the beginning of a new game in the Middle East where cards are re-blended. This process is the hardest, the bloodiest and the longest had lived and go on in Syria. As the events began, although the reforms continued, the attitude of the Essad regime was in the direction of stiffness. The Essad administration, which chose to suppress the events in this way, succeeded in this. In contrast, the arming of the opponents has resulted in the beginning of a civil war in the country. Starting civil war in Syria, the most important influence on Turkey, which benefit from the power vacuum and partly the US and arming itself with the support of Russia, which has become a threat to Turkey ostensible name of the Syrian Democratic Forces (SDF), in fact in 2005 for the PKK's Syrian Abdullah Öcalan the presence of PYD and YPG established. The purpose of this study is; Threatening the future of Turkey PYD / YPG has put forward the effective structuring of the USA's role in the region to investigate the legitimacy and necessity of the Operation of Olive Branch

**Key words:** Syria, PYD / YPG, Operation of Olive Branch

، سوريا PYD/YPG عملية غصن الزيتون و تشكيلات

الدكتور. مراد كويلى عضو تدريس

ملخص: الربيع العربي يراه البعض أنها من الأعيب أميركا والبعض الآخر يرى أنه من الفتنة الإيرانية. الربيع العربي أصبحت بداية لعبة جديدة و خلط الورق من جديد. إن أصعب وأطول والأكثر دموية لهذه الفترة عاشتها سوريا وما زالت تعيشها. مع بدء الأحداث على الرغم من استمرار الإصلاحات فإن موقف نظام الأسد كان في اتجاه الصلابة. نجحت إدارة الأسد التي اختارت قمع الأحداث بهذه الطريقة في ذلك. في المقابل أدى تسليح المعارضين إلى بداية حرب أهلية في البلاد. أهم تأثير للحرب الأهلية في سوريا على تركيا وجود الذي يستفيد من فراغ السلطة والذي تم ( ولكن في الواقع وحدات SDG تسليحه جزئياً من قبل أميركا وروسيا والذي يشكل تهديداً على تركيا، في الظاهر إسمه القوى الديمقراطية السورية )



الذي شكلهما حزب العمال الكردستاني من أجل سوريا في عام 2005 من قبل عبدالله PYD و حزب الإتحاد الديمقراطي YPG الحماية الشعبية أوجلان. الغرض من هذه العمل هو تحقيق أميركا في أحقية وضرورة عملية غصن الزيتون و وضع الدوره الفعال في المنطقة في تشكيلات وحدات التي تهدد مستقبل تركيا. PYD / حزب الإتحاد الديمقراطي YPG الحماية الشعبية

، عملية غصن الزيتون PYD حزب الإتحاد الديمقراطي YPG / كلمات مفتاحية: سوريا، وحدات الحماية الشعبية

## GİRİŞ

20. yy. başlarında patlak veren Birinci Dünya Savaşı'nın etkileri; bulunduğumuz coğrafyanın yeniden çizilmesi, dönüştürülmesi, başta sınırları olmak üzere geleceğinin yeniden şekillendirilmesi bakımından önemlidir.

Sınırları Fransızlarla 1921 Ankara ve İngilizlerle 1926'da yine Ankara'da yapılan anlaşmalarla belirlenen Suriye ve Irak, anti- demokratik ve emperyalist devletlerin bölgede kontrol edebildikleri yapıları ile Türkiye Cumhuriyeti için kuruluşundan itibaren dikkat edilmesi ve ihmal edilmemesi gereken iki aktör olmuşlardı. Özellikle Türkiye Cumhuriyeti karşıtı odakların hareket üssü haline gelen Suriye, barındırdığı terör yapılanmalarıyla Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren Türkiye'yi rahatsız etmeye başlamıştı.

Suriye, yönetimine hangi düşünce ve inanç yapısı gelirse gelsin, emperyalizmin kullanabileceği bir araç olmaktan kurtulamamıştır. Önce Fransız, sonra İngiliz ve 1960'ların başında iktidarı ele geçiren ve sonrasında 1970 de darbeye devleti ele geçiren Baasçılar ve Hafız Esad ile birlikte Sovyetler Birliği, Suriye'nin arka planında yönetimine etki eden güçler olmuşlardır.

Türkiye ile Suriye arasında 1957'den günümüze kadar taşınan üç ana sorun sürekli gündemde tutulmuştur.

Bu sorunlardan birincisi 1939'da Türkiye sınırlarına katılan Hatay ve İskenderun meselesidir. Suriye Hatay coğrafyasını kendi doğal sınırları içinde görerek, bölgenin kendisine verilmesi için her türlü legal olmayan yöntemleri ve propagandaları bu güne kadar uygulamıştır.

İkinci sorun, Türkiye içinde doğan ve sınır aşan nehirlerin Suriye coğrafyasına olan etkisinin, Türkiye tarafından kurulan barajlarla azaltılması ile başlayan sorundur. Özellikle 1960' yıllarda yapımı başlanan Keban ve sonrasında Atatürk Barajı Türkiye-Suriye arasında ki ilişkilerin dostane bir tavırdan düşmanca bir yöne evrilmesine ivme kazandırmıştır.

Üçüncü sorun başta PKK olmak üzere Suriye'de bulunan askeri kamplarda eğitilen terör odaklarının Türkiye'ye yönelik faaliyetleridir.

Özellikle Hafız Esad tarafından 1970'lerden sonra bir proje şeklinde uygulanan, bölgedeki sorunları komşu ülkeler içinde terör yaratarak çözüme yöntemi PKK'da vücut bulmuş ve 1984'den (GAP'ın hayata geçme düşüncesi ile birlikte) itibaren de uygulamaya konmuştur. Hatay ve su sorununu Türkiye içinde özellikle güney ve güneydoğuda çıkaracağı karışıklıkla çözüme yoluna gitmeyi planlamıştır.

2000'li yılların başında George Bush tarafından ilan edilen Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) ve devamında Irak savaşı ve Arap Baharı ile Ortadoğu Coğrafyasını yeniden inşa etme çalışmaları 2011'den sonra Suriye'yi de vurmuştur. Özellikle Suriye içinde terörize edilebilecek ayrılıkçı kitleleri organize eden Neocon düşünce yapısı ile iç savaş ve sonrasında önlenemeyen aşırı bir göç başlamıştır.

Çalışma kapsamında özellikle Suriye'de baş gösteren otorite boşluğu sonucu kuzeyinde PKK terör örgütünün bir uzantısı olan PYD/YPG yapılanması, ABD'nin bu yapılanmaya verdiği destek ve geleceği, Türkiye için bir tehdit oluşturması, devamında Fırat Kalkanı ve sonrasında Zeytin Dalı harekâtlarıyla bu tehditlerin bertaraf edilmesinin Türkiye ve bölgenin geleceği için ne denli önemli bir konu olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın hipotezi, Zeytin Dalı harekâtıyla bölgede çıkarları olan ABD ve özellikle İsrail'in ucuz enerjiye ulaşabilmesi için "Kürt Koridoru"na sekte vurması açısından değerlendirildiğinde Türkiye'nin Güney sınırlarındaki önemli bir tehdidi bertaraf etmesi açısından anlamlı olarak görülmektedir.

## 1. ARAP BAHARI, ABD VE SURIYE İLİŞKİLERİ

Arap Baharı hakkında birçok teori ortaya konulmuş ve bunlardan birçoğu Amerika'nın oyunu olduğunu içeren teoriler şeklinde olmuştur. Fakat bunun aksine İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana küresel sistemin oyun kurucusu ve başoyuncusu olan ABD, Arap Baharında aktif bir rol üstlenmekten ziyade bölgesel güçlerin daha çok inisiyatif almasını istemiştir. Bu doğrultuda Libya'ya askeri müdahale söz konusu olduğunda öncülüğü Fransa'ya bırakan Obama yönetimi, ancak BM'den karar çıktıktan sonra ABD askerinin Libya'ya gitmesine müsaade etmiştir. Bu doğrultuda Başkan Obama'nın 28 Mart 2011 tarihindeki konuşması son derece önemlidir.

*“Elbette ki Amerika baskı olan her yere kendi ordusunu gönderemez. Biz müdahalenin risklerini ve maliyetini göz önüne alarak, her zaman harekete geçmenin gerekliliği hususunda önce kendi çıkarlarımızı düşünmeliyiz. Ancak bu, doğru olanı yapmayı sonsuza kadar engelleyecek bir argümana dönüşmemelidir... Ülkemizin bu kadar çok acil sorunu varken, ABD'nin dünyanın polis gücü olarak hareket etmesi beklenmemelidir... Baskıcı rejimlere karşı harekete geçme yükümlülüğü yalnızca Amerika'nın olmamalıdır... Biz Libya'da sivil halk dehşet derecesinde bir şiddete maruz kaldığı için harekete geçtik. (Stratejik Düşünce Enstitüsü (SDE), 2012:12)*

Libya'ya askeri müdahalede liderliği Fransa'ya bırakan ABD, Suriye'deki olaylarda ise özellikle Türkiye ve Arap Birliği'nin aktif rol almasını istemekle birlikte kendisi de meselelere daha fazla eğilmiştir. Suriye'de olaylar başlamasından itibaren gelişmeleri yakından takip eden ABD yönetimi, Esad yönetimine şiddet kullanmamasını ve muhaliflerle siyasi diyalog kurmasını önermiştir. Bununla birlikte ABD'nin Suriyeli muhaliflere olayların başlamasından itibaren yardım ettiği de bilinen bir gerçektir.

Olayların tırmanması üzerine Esad yönetiminin beklenen reformları hayata geçirmedigine inanan ABD, Esad'a karşı açıktan tavır almıştır. 18 Ağustos 2011 tarihinde ABD Başkanı Obama'nın yaptığı bir açıklama şöyledir;

*“Suriye'nin geleceği Suriye halkı tarafından belirlenmelidir. Ancak Beşar Esad halkın önünde büyük bir engeldir. Bir yandan reform yapacağını söyleyip öte yandan kendi insanlarını hapsilere atmakta, onlara işkence yapmakta ve onları öldürmektedir. Defalarca ya reformları yapmasını ya da halkın önünden çekilmesini söyledik. Ama Beşar Esad bizi dinlemedi. Artık kenara çekilme vakti gelmiştir.”(Jeremy vd, 2011:5)*

Obama, Esad'ın gitme vaktinin geldiğini söylemiş ama bu doğrultuda gerçekleştirilecek bir askeri müdahalenin ancak BM kararıyla mümkün olacağını belirtmiştir. Gerçekleştirilecek bir askeri müdahalede de kendisi başrol oynamak istememiş, Türkiye'nin ön planda olmasını istemiştir. Olayların devam etmesi ve Esad yönetiminin muhaliflere karşı sert tutumunun artması üzerine ABD, 6 Şubat 2012 tarihinde Suriye'deki büyükelçisini geri çekmiştir.

2012 yılı ortalarından itibaren Esad rejiminin elinde bulunan kimyasal silahlar meselesi gündeme gelmiştir. Esad'ın bunları kullanıp kullanmayacağı, kullanması halinde nasıl karşılık verileceği tartışılmıştır. 12 Temmuz tarihinde Suriye'nin kimyasal silahları dağıtmaya başladığını iddia eden ABD'li yetkililer, Aralık ayında Esad yönetimini kimyasal silahların delillerini yok etmekle suçlamıştır.

21 Ağustos 2013'te ise Suriye'de büyük bir dram yaşanmıştır. Esad rejimi Şam'da, Guta, İrbın, Zamalka ve Hammuriye bölgelerine kimyasal silahların da kullanıldığı bir saldırı gerçekleştirmiş ve bu saldırı sonucu 350-1500 dolaylarında insan yaşamını yitirmiştir. Kırmızı çizginin aşıldığını söyleyen Obama, hava saldırısını da dillendirmiş ama Rusya'nın karşı çıkması ile saldırı gerçekleşmemiştir (www.bbc.co.uk, 2014).

Eylül 2013'te Cenevre'de ABD Dışişleri Bakanı John Kerry ve Rusya Dışişleri Bakanları Sergey Lavrov arasında görüşmeler yapılmıştır. Üç gün süren görüşmeler neticesinde taraflar, kimyasal silahlar konusunda anlaşmaya varmışlardır. Bu anlaşmaya göre Suriyeli yetkililer, bir hafta içerisinde sahip

oldukları kimyasal silahların listesini sunacak, 2014 yılının ilk yarısında da bu silahlar Suriye'nin elinden alınacak ve yok edilecektir. Nitekim 2014 yılının Haziran ayı sonlarına doğru Kimyasal Silahların Yasaklanması Organizasyonu (OPCW) Suriye'den son kimyasal silahların da teslim alındığını açıklamıştır. Lazkiye Limanı'ndan bir Danimarka gemisine yüklenen kimyasal maddeler, İtalya'ya taşınmış, buradan da bir Amerikan gemisine yüklenip denizde yok edilmesi planlanmıştır (Karataş, 2014: 125).

ABD'nin geçmişe nazaran Arap Baharı sürecinde görece daha pasif davranmasının çeşitli sebepleri vardır. Öncelikle Bush döneminden kalma askeri sorunlar ve bunların getirdiği ekonomik problemler ABD'nin süreçte çok aktif rol almasını engellemiştir. Dolayısıyla Suriye'deki problemin askeri bir operasyon olmadan siyasi yollarla çözülmesi ABD'nin öncelikleri arasındadır. ABD'nin askeri yollara başvurmamasının diğer bir nedeni de ABD halkının savaşı istememesidir. 2013 yılının Eylül ayında halka seslenen Obama ABD halkının Irak ve Afganistan'dan sonra yeni bir savaş istemediğini bildiğini ifade etmiştir. Askeri yöntemlere başvurulmamasının en büyük sebebi ise kuşkusuz Rusya ve Çin gibi ülkelerin tutumudur. Rusya her platformda Suriye'ye karşı bir askeri operasyona karşı olduğunu yüksek perdeden dillendirmektedir (BBC, 2018).

Soğuk Savaş sonrası Ortadoğu'da batı yanlısı olan diktatörlüklere batı yanlısı oldukları için karşı çıkmayan ABD, 11 Eylül 2001'de İkiz Kulelere ve Pentagon'a düzenlenen saldırı sonucu politika değişikliğine gitmiştir. Başkan Bush'un "teröre destek veren ülkelere karşı küresel mücadele" edeceğini belirttiği bu politika başkanlık olan 8 yılın sonunda ABD'ye ekonomik olarak büyük bir yük getirmiştir.

2009'da Başkan seçilen Obama, bu politikadan vazgeçmiş ve sorunların çözülmesinde diplomasiyi ön plana çıkarmıştır. Dönem dönem sertleşmekle birlikte ABD yönetimi Suriye'de hala diyalog yollarının denenmesinden yanadır. Birçok yetkilinin açıklamaları ve araştırmalar da göstermektedir ki ABD halkı da artık ordusunun savaşmasını istememektedir. 2013 yılı Kasım ayında Washington'da ulusal güvenlik konulu bir konferansta konuşan Pentagon Başkanı Chuck Hagel da bu gerçeği ifade etmiştir (Posta, 2013).

Rusya ve Çin gibi güçlü devletlerin bu süreçte Suriye tarafında olmaları ABD ve müttefiklerinin süreçte zorlanmalarının ve Suriye'deki muhaliflerin başarıya ulaşmamasının en büyük nedenidir. Rusya ve Çin, Suriye'ye yaptırım uygulanması kararını iki kez BM Güvenlik Konseyi'nde veto etmişlerdir (Mercan, 2012:19). Suriye'nin geleceğine Suriye halkının karar vermesi gerektiği ve dışarıdan müdahaleye karşı olduklarını en çok dillendiren Rusya devlet Başkanı Putin olmuştur. Rusya ve Çin'in bu duruşu ABD'nin Libya'da olduğu gibi radikal adımlar atıp, askeri yöntemlere başvurmak konusunda çekimser kalmasına sebep olmuştur. Nitekim Obama'nın 6 Mart 2012 tarihindeki basın toplantısında Suriye'deki durumun Libya'daki ile aynı olmadığını vurgulayarak söyle demiştir:

*"Libya konusunda biz uluslararası toplumu harekete geçirdik, BM Güvenlik Konseyi'nin onayını aldık, bölgedeki Arap ülkelerinin tam desteğini sağladık ve askeri hareketin kısa zamanda sonuç getireceğine emin olduktan sonra harekete geçtik. Suriye'de ise durum çok daha karmaşıktır (SDE, 2012:14)"*

Sonuç olarak ABD-Suriye ilişkileri tarih boyunca hep gergin olmuştur. Bazı dönemlerde düzeldiği olsa da bu çok kısa sürmüştür. Irak'ın işgalinden beri dillendirilen sıranın Suriye'ye geleceği teorileri Arap Baharının Suriye'ye sıçraması ile gerçekleşmek üzeredir. Fakat Obama ile dış politikada değişime giden ABD, gerek kendi iç kamuoyundan gelen baskılar, gerekse Rusya ve Çin gibi güçlü devletlerin karşı çıkması ile bunu gerçekleştirilememekte sorunların diplomasi ile çözülmesine ağırlık vermektedir. Bu da göstermektedir ki ABD dünyadaki hegemonik gücünü artık kaybetmektedir.

## 2. ARAP BAHARI ÖNCESİ VE SONRASI TÜRKİYE VE SURİYE İLİŞKİLERİ

Türkiye'nin Arap Baharı gelişmelerine dönük tavrı, özellikle son dönem Türk dış politikası açısından oldukça ilginç bir resim ortaya koydu. AK Parti hükümeti, Arap Baharı öncesi dönemde komşularla sıfır problem, Ortadoğu'da düzen kuruculuk, bölgesel barış, istikrar, refah ve benzeri değerleri geliştirmek için çalışıyordu (Gözen, 2010: 115-144).

Bu durum; istekli, bilinçli, planlı veya istikrarlı bir politika şeklinde değil, Arap Bahar'ındaki gelişmelere tedrici ve reaksiyoner tavır şeklinde gelişmiştir. Zira bu süreç başladığında, Türkiye ne bölgeye dönük politikasını değiştirmek konusunda kesin bir iradeye sahipti, ne de yeni durum ve gelişmeler konusunda ön çalışma yaparak geleceğe dönük bir planlama ve yol haritası belirlemişti. Çünkü ne Arap Baharı gelişmeleri Türkiye'nin beklediği veya umduğu bir şeydi, ne de Türkiye'nin son dönemde geliştirdiği Ortadoğu politikası böylesi bir duruma dönük bir altyapıya ve tecrübeye sahipti. Bu nedenle, Türkiye'nin Arap Bahar'ının başından itibaren gelişen tavrı, dış ortamdaki gelişmelere bağlı olarak kademeli bir şekilde netleşti ve en sonunda net bir politika haline geldi (Gözen, 2011:2). Dolayısıyla, Tunus'ta Yasemin Devrimi olarak başlayan Arap Bahar'ına dönük Türkiye'nin politikası, uluslararası/bölgesel sistemdeki bir değişimin (yani Arap Baharı sürecinin) bu değişime muhatap olan bir aktörün (yani Türkiye'nin) dış politikasını çok kısa bir sürede nasıl kökten değiştirebileceğini gösteren ilginç bir örnek olarak gösterilebilir.

Arap Baharı, Türkiye-Suriye arasında yeniden soğuk rüzgârların estiği bir dönemin başlangıcı olmuştur. Son 12 yılda normalleşen ve hatta normalleşmenin de ötesine geçen ilişkiler tekrar 1998 öncesine dönmüştür. Zamanla daha da gerilen ve savaşın eşiğine geline bu dönemde, ilişkiler belki de tarihinin en problemlili zamanlarını yaşar hale gelmiştir (Toraman, 2015: 53).

Beşar Esad, ilk yaptığı açıklamalarda bir dizi reform talebi sıralamış, fakat bunların sonradan oyalama taktiği olduğu anlaşılmıştır. Mayıs ayına kadar sessizliğini bozmayan Türkiye, Haziran ayı itibariyle olaylara bakış açısını değiştirmiştir.

Suriye olayında da Türkiye'nin tavrı öncekilerde olduğu gibi aşamalı bir şekilde giderek sertleşti; ancak buradaki tutumu diğerlerinden çok daha ileri bir noktaya gitti. Muhafızların Beşar Esad yönetimine karşı ayaklanmaları başlattığı ilk günlerde ve aylarda, hem Dışişleri Bakanı Davutoğlu ve MİT Başkanı Hakan Fidan'ı Suriye'ye giderek, hem de Erdoğan Esad ile telefonda görüşerek, soruna barışçı bir çözüm bulunması için çağrıda bulundu; Esad'ın reformlar yaparak muhalefeti ikna etmesini talep etti (Yetkin, *Radikal*, 29.04.2011). Çünkü Türk yetkililer, rejimin aşırı güç kullanmasına rağmen, halkın önemli bir kısmının halen Esad'ı desteklediğini düşünüyordu. Bun nedenle reform çağrılarını yenilemeye devam etmiştir. Bu amaçla Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu 6 Nisan 2011'de ikinci kez Şam'a giderek, Esad'dan Olağanüstü halin kaldırılmasını, Kürtlere kimlik verilmesini ve ordunun şehirlere girmemesi tavsiyesinde bulunmuştur. Yine o günlerde Davutoğlu, Esad'a reform konulu bir konuşma yapması için bir konuşma metni bile göndermiştir. Esad, konuşmasını 15 Nisan'da yaptığında Ankara'nın tavsiyelerine uymadığı anlaşılmıştır.

28 Nisan 2011'de Başbakan R. Tayyip Erdoğan "özel temsilci" sıfatıyla MİT (Milli İstihbarat Teşkilatı) Müsteşarı Hakan Fidan'ı Şam'a göndermiştir. Hakan Fidan'a Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarı Kemal Madenoğlu ile birlikte Türk heyeti eşlik etmiştir. Esad ve Başbakan Adil Sefer ile görüşen Hakan Fidan, görüşmelerde bölgedeki gelişmeler hakkında bilgi almış, Esad'a reformları gerçekleştirebilmesi için 180 milyon avroluk kaynak aktarabileceğini iletmıştır (MİT Müsteşarı Şam'da, *Hürriyet*, 29.04.2011)

Türkiye, Esad'ın zaman kazanma hamlelerine rağmen Suriye'ye yaptığı uyarı ve ikazlarını yenilemiştir. Bu bağlamda çeşitli düzeylerde aylarca süren diplomasi trafiği gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin her türlü arabuluculuk faaliyetlerine rağmen halkının meşru taleplerini göz ardı eden ve şiddetin dozunu her geçen gün artıran Beşar Esad için Türkiye ile yakın ilişkileri kopma noktasına yaklaşmıştır (Çerkeşli, 2016: 86).

Suriye'den Türkiye'ye mülteci akışı 29 Nisan 2011 tarihi itibariyle başlamıştır. 250–300 kişilik ilk mülteci kafilesi Türkiye'ye sığınma talebinde bulunmuştur. 2009 yılında karşılıklı vizelerin kaldırılmasıyla Türkiye sığınmacılara karşı açık kapı politikası uygulamış, Hatay ilinde kurulan çadır kentlerde sığınmacılar ağırlandı (USAK, 2013).

Davutoğlu Ağustos ayında reform çağrısını yenilemek üzere Şam'a gitmiştir. Esad'a Başbakan Erdoğan'ın çatışmaların sonlandırılması ve reformların hızlandırılması yönündeki mesajını ileten

Davutoğlu ve Esad arasında ki görüşme üç saat sürmüştür (6 Saatlik Kritik Görüşme İlk Detayları, *Hürriyet*. 09.08.2011). Bu görüşmelerde ayrıca reformla ilgili 14 maddelik bir yol haritası çıkartılmıştır.

Beşar Esad'ın, Türkiye'nin bütün girişimlerine rağmen çatışmayı sonlandıracak ve reformları hızlandıracak her hangi bir olumlu bir adım atmamamı sonucu Başbakan Erdoğan yaptığı şu açıklama ilişkilerin kopma noktasına yakın olduğunu kanıtlar:

*“Ben lafi eğip bükmeyi sevmem, samimi bir ifadeyi burada kullanmak istiyorum. Deniz tükenmektedir, bu yol çıkmaz sokaktır. Dökülen kan, halkınızla aranızdaki bağı kopartıyor. Her damla kan, uluslararası toplumu size karşı önlem almaya biraz daha yaklaştırıyor.”* (Çerkeşli, 2016: 86).

Suriye halkına ve muhaliflere karşı şiddetin dozunu artırdıkça Türkiye'den yapılan açıklamalarında şiddeti artmıştır. Başbakan R.Tayyip Erdoğan bir davette yaptığı konuşmada: *“Biz Suriye konusunu bir dış mesele olarak, bir dış sorun olarak görmüyoruz. Suriye meselesi bizim bir iç meselemizdir”* demiştir (Amerikaninsesi, 2011).

Bu açıklamalardan sonra Türkiye-Suriye ilişkileri yeni bir döneme girmiştir. Dış İşleri Bakanı Ahmet Davutoğlu'nun *“Artık Suriye ile konuşulacak bir şey kalmamıştır”* (Aljazeera, 2014) açıklamasından sonra Suriye'ye yaptırımlar dönemi başlamıştır. Bu kapsamda Suriye'nin Türkiye'de ki mali varlıklarının dondurulması, Suriye ordusunda silah ve askeri malzeme tedarikinin durdurulması, Suriye devlet bankaları ile ilişkilerin kesilmesi ve ticari-ekonomik ilişkilerin dondurulmasını kapsayan yaptırımlar uygulanmaya başlanmıştır (Benek, 2016).

Türkiye'nin Esad'la diyalogu devam ettirmesindeki amaç, aynı zamanda Suriye'de çıkacak bir iç karışıklığın iç çatışmaya dönüşmesini önlemektir. Ancak bu örnekte de, Türkiye ilerleyen aylarda çok keskin bir tavır almaya ve açık bir şekilde Esad'ın iktidarı bırakmasını talep etmeye başladı (Gözen, 2011:2).

Türkiye- Suriye ekonomik ilişkileri de yaşanan olaylar ve sonrasında ki süreçten derinden etkilenmiştir. 2010 yılı rakamlarına göre 2,5 milyar dolar olan ticaret hacminin büyük oranda gerilediği, ayrıca ülkeye giren sığınmacı sayısında da büyük bir artış olduğu gözlenmiştir (Tan, 2010:72).

Türkiye'nin tepkisi, Suriye'ye ambargo uygulamaktan, Suriye sınırında askeri tatbikatlar yapmaya, muhaliflere ev sahipliği yapmaya ve hatta Esad'a karşı uluslararası bir operasyonu talep etmeye kadar giden bir dizi uygulama ve retoriği içerdi. Türkiye'nin Arap Baharı'na dönük tutumunun geldiği son noktaya baktığımızda, artarak tırmanan bir süreç takip ettiğini ve en sonunda somut bir politika haline geldiğini iddia etmek mümkündür. Bu süreci dört aşamaya ayırabiliriz:

*“Birincisi, temkinli, endişeli, çekingen ve tereddütlü tutumdur.*

*İkincisi, ayaklananlar ile diktatörler arasında arabuluculuk yaparak olayları yatıştırma ve bir iç savaş çıkmasını önleme çabasıdır.*

*Üçüncüsü, ayaklananların yanında ve diktatörlerin karşısında net bir tutumdur ki bu Türkiye'nin Arap Baharı sürecini net bir şekilde desteklemeye başladığı anlamına gelir.*

*Dördüncüsü de, özellikle Suriye örneğinde görülen bir durumdur ki, Türkiye bu aşamada Arap Baharı gelişmelerine ileri düzeyde katılmaya ve hatta zaman zaman sert bir politika izlemeye başlamış, Arap Baharı sürecinin daha da etkin bir şekilde devam etmesi yönünde hareket etmiştir. Bu son aşamada Türkiye'nin amaç, hedef, misyon ve vizyonu netleşmiş ve kesinleşmiştir.”* (Gözen, 2011:2).

Türkiye'nin Suriye politikası, sertlik ve meydan okuma bakımından belki de Türk dış politikası tarihinin en ilginç örneği oldu. Çünkü hem Başbakan Erdoğan hem de zaman zaman Davutoğlu, Esad'a karşı şahin tavır sergilediler. Erdoğan, Esad'ı sert bir şekilde eleştirdi ve onu zalim olarak tanımladı (Erdoğan'dan Esad'a sert mesaj: Zulm ile Abad Olunmaz”, *Radikal*, 24.08.2011). Erdoğan'ın Suriye

eleştirileri, özellikle Türkiye'nin Şam Büyükelçiliğine ve konsolosluklarına yapılan saldırılar ve Türk bayraklarının yakılması sonrasında daha da artmıştı.

### 3. DEMOKRATİK BİRLİK PARTİSİ (PYD) ve HALK KORUMA BİRLİĞİ (YPG)

Hafız Esad'ın 2000 yılında ölümü ve yerine daha güçsüz bir karakter çizen Beşar Esad'ın geçmesiyle PKK, Irak'ın Kuzey'inde ki yapılanmasını başlangıçta siyasi bir oluşum adı altında Suriye'nin Kuzey'inde Abdullah Öcal'ın talimatıyla teşkil etmeye başladı. Bu bağlamda Suriye Kürtlerini PKK amaçlarına uygun organize etmek amacıyla Demokratik Birlik Partisi (PYD) kurdu.

#### 3.1. Demokratik Birlik Partisi (PYD)

Irak'ın kuzeyi olduğu gibi, Suriye'nin kuzeyinde Kürtlerin özellikle Birinci Dünya Savaşından sonra göç ederek/ettirilerek bölge de nüfus yoğunluğu Kürtler lehine artırılması konusu günümüze kadar süregelmiştir. Özellikle Suriyeli Kürtler Suriye'de etnik açıdan büyük bir nüfusa sahip olmaları ve gelecekteki hak talepleri nedeniyle Suriye yönetimince tehdit olarak görülmüşler, vatandaşlık dâhil birçok hakları kısıtlanmış, özel takip altında tutularak, PKK ile birlikte Türkiye'ye yöneltilerek bu problemi, özellikle Hafız Esad döneminde Türkiye'ye ihraç etmeye çalışmışlardır (Acun ve Öner, 2014).

Dolayısıyla PKK'nın kurulması ile Türkiye'den Suriye'ye kaçan Abdullah Öcalan'a kucak açmış, ülkesinin kuzeyindeki Kürtlere baskıcı politikalarını bir taraftan sürdüren Esad yönetimi, diğer taraftan PKK'nın kendi topraklarında oluşumunu tamamlamasına destek olarak, Suriye'de ki Kürtlere karşı bir avantaj olarak elinde tutmaya çalışmıştır. Bu bağlamda Celal Talabani liderliğinde Kürdistan Yurtseverler Birliği (KYB) ile birlikte PKK'nın sadece Suriye'de değil Irak'ın kuzeyinde de üs kurmasını destek vermiş, ayrıca PKK'ya katılan kendi ülkesindeki Kürtleri askerlikten muaf tutmuştur (Özcan, 1999). 1990'lı yıllara gelindiğinde örgüt içerisinde PKK'daki Suriyeliler en büyük gurup haline gelmişlerdi (www.jamestown.org, 2007).

1991 Körfez harekâtı ve sonrasında Irak'ın kuzeyinde 36. paralelin askersizleştirilmesi sonucunda Türkiye'nin güney sınırlarındaki stratejik bölgede bir alan yaratmış ve PKK güç merkezini bu bölgeye kaydırmıştır.

Diğer taraftan Türkiye'nin baskısı sonucu Lübnan'da bulunan Beka vadisindeki PKK kampları kapatılmış, ancak Suriye PKK'yı terör örgütü olarak tanımasına rağmen Öcalan'ın sınırlarının içinde barınmasına göz yumarak kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaya devam etmiştir. Bu durum terörle insanların kaybeden ve büyük bir kaynak harcayan Türkiye için kabul edilebilir değildi ve komşu topraklarında beslenen terörist yapıların kendisine vermiş olduğu zarara tepkisini yüksek perdeden söylemenin zamanı gelmişti. Nihayetinde 1998 yılında Kara Kuvvetleri Komutanı Orgeneral Atilla Ateş'in Hatay'da yaptığı ve doğrudan Suriye'yi hedef alan sert açıklamaları (Her Şey Atilla Paşa'nın Gözdağı ile Başladı, *Hürriyet*, 14 Kasım 1998) ve Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel'in TBMM'de 1 Ekim 1998'de Türkiye'nin Suriye'ye karşı mukabele bulunma hakkının olduğunu ilan etmesi sonrası,<sup>2</sup> İran ve Mısır'ın arabuluculuğunda 1998 Ekim'inde Türkiye ile Suriye arasında Adana Protokolü imzalanmış, akabinde Öcalan Suriye'den sınır dışı edilmiştir (Duran, 2012).

Türkiye'nin bu haklı tepkisi Suriye'de etkisini göstermiş, Esad yönetimi Suriye'de bulunan PKK ve uzantılarına yönelik yasal işlemleri başlatmıştı. Hafız Esad'ın ölümüyle yerine başkanlığa getirilen oğlu Beşar Esad döneminde 2004 yılında Kürt bölgesi Kamışlı'da bir futbol maçının ardından başlayan olaylarda Amude, Resulyan ve Deyrizor bölgelerinde bir kalkışmaya dönüşmüş, Suriye Rejimi olayları kanlı bir şekilde bastırarak 100'den fazla kişi hayatını kaybetmiştir (www.jamestown.org, 2007).

<sup>2</sup> Süleyman Demirel 1 Ekim 1998 yılında TBMM yasama yılı açılışı münasebetiyle yaptığı konuşmadaki ilgili kısım şu şekildedir: “Esasen, Suriye, Türkiye'ye karşı açık bir husumet politikası izlemektedir, PKK terör örgütüne aktif destek sağlamayı sürdürmektedir. Tüm uyarılarımıza ve barışçı açılımlarımıza rağmen hasmane tutumundan vazgeçmeyen Suriye'ye karşı mukabelede bulunma hakkımızı saklı tuttuğumuzu, sabrımızın taşmak üzere olduğunu bir kere daha dünyaya ilan ediyorum.”

PKK'nın Irak'ın kuzeyinde 2003 yılında ki İkinci Körfez Harekâtıyla güçlenmesi, Kürt bölgelerindeki siyasal oluşumların kurulmasına önem vermeye başlamış ve Abdullah Öcal'nın da talimatıyla 2003 yılında PYD (Partiya Yekitiya Demokrat) kuruldu (carnegie-mec.org, 2018). İlk lideri Fuat Ömer'dir (Kriterdergi, 2016).

PYD'nin varlığı Şam Rejimi tarafından tepkiyle karşılanmış, üyeleri tutuklanmış ve Salih Müslim dahil birçok yönetici kadrosu Kandil'le kaçmak zorunda kalmıştır. Bu karışıklıkta PYD ikiye bölünmüş Rekeftin (Rekeftina Domokrat a Kurd ya Suri) (ORSAM, 2012) isimli yeni bir oluşum ortaya çıkmış, ancak kurucu lideri Kemal Şahin 2005'de Kuzey Irak'da öldürülmesiyle hareket son bulmuştur (ORSAM, 2012).

Arap baharının Mart 2001'de Suriye'ye sığraması özellikle Kürt Gruplar arasında çok büyük ilgi görmüştü. Gelecek Hareketi Lideri Mişel Temmo'nu başını çektiği hareket rejime karşı ayaklanmanın öncülüğüne soyunmuştu. Ancak Mişel Temmo evine yapılan baskında kimliği belirsiz bir grup tarafından öldürülmesi, Şam rejiminin bir tertibi olarak algılanmıştır (Syria Security Forces 'Open Fire at Kurd's Funeral', *BBC*, 8 Ekim 2011). Diğer bir iddia ise Temmo cinayetinin arkasında PYD'nin olduğuydu (carnegie-mec.org, 2018).

Rejimin muhalif Kürt gruplarına baskıcı politikası devam ederken PYD ile de facto bir anlaşma olduğu izlenimi oluşmuştur (setav.org, 2016).

Kamışlı merkezli olan PYD, Suriye'de yaşanan otorite boşluğunun da etkisiyle PKK/KCK'nın da silahlı ve teorik alt yapısından faydalanılarak Afrin, Ayn el-Arap ve Haseke'de örgütsel yapısını güçlendirmeye başlamış, silahlı militan sayısını artırarak, işgal ettiği bölgelerde idari yapılanma konusunda zemin hazırlamıştır. Bu arada Şam Rejimi ile de rarsını iyi tutan PYD lideri Salih Müslim, Esad tarafından Şam'a davet edilerek, hapiste bulunan PYD mensuplarına af yolunu açmıştır.<sup>3</sup> Bu bağlamda Rejim tarafından PYD, PKK/KCK ülke içi faaliyetleri desteklenmeye başlamış, siyasi ve silahlı faaliyetlerine izin verilmiştir (setav.org, 2016). Devamında Rejim Kürt bölgelerindeki askeri güçlerini çekerek, bölgelerin kontrollerini PYD'nin silahlı koruma gücü olarak kurulan YPG (Yekineyên Parastina Gel-Halk Koruma Birliği)'ne devretmeye başlamış, Ayn el-Arap (Kobani) başta olmak üzere Afrin ve diğer bölgeler YPG kontrolüne geçmiştir.<sup>4</sup>

PYD'nin, bölgede hâkimiyetini kurup genişletmesi, aynı çizgide olmayan Kürt gruplarını rahatsız etmeye başlamıştı. Bu gruplar 26-27 Eylül 2011'de Erbil'de bir araya gelerek Kürt Ulusal Konseyi (KUK)'u kurmuşlardır. Konsey, PYD'nin aksine Rejimle diyalogu reddederek PYD'ye karşı bir cephe oluşturup mücadeleye başlamış ancak bu girişim Kürt gruplar arasında tam bir eşgüdümün bulunmaması ve PYD'nin bu grupların zayıflıklarından yararlanması sonucunda etkili olmamıştır ([www.orsam.org.tr](http://www.orsam.org.tr), 2012).

PYD'nin teşkilatlanması ve bölgede etkin bir güç haline gelmesinde en önemli etken DAİŞ'in varlığı ve bölgeyi işgale başlamasıyla ortaya çıkan kaos ortamı olmuştur. DEAŞ DAİŞ, a karşı mücadelede bir taraftan Rejimle irtibatını sürdüren diğer taraftan DAİŞ'in yaratmış olduğu dünya için tehdit ortamında ABD ve Rusya gibi iki büyük gücün bölgedeki işbirlikçisi olma yolunda bir siyaset izlemeye başladı. Bu işbirliğinin başlangıcı Haseke kentini Rejime bağlı güçlerle yönetirken DAİŞ'in Ayn el-Arap'ı kuşatması PYD/YPG'nin ABD ile bir askeri angajman kurması, silah ve hava desteği almaya başlamasıdır (Acun ve Keskin, 2016: 13).

<sup>3</sup> Çeşitli kaynaklarda 600 civarında PYD'linin kısa sürede Esed rejimi tarafından serbest bırakıldığı ifade edilmektedir.(Acun ve Keskin, 2016: 11)

<sup>4</sup> 2012 yılında (İstanbul 16. Ağır Ceza Mahkemesi tarafından) KCK soruşturması kapsamında hazırlanan ikinci iddianamede Öcalan'ın Nisan 2011'de avukatları aracılığıyla Beşşar Esed'e bir iş birliği mektubu gönderdiği, mektupta PYD'ye ülkenin kuzeyinde sağlanacak idari yetkiler karşılığında örgütün rejimi destekleyeceğinin ifade edildiği ortaya çıkmıştır. İkinci KCK İddianamesinin tam metni için (İşte Savcı'nın KCK Şeması, *Habertürk*, 4 Nisan 2012).



YPG için bu destek Kuzey Suriye'deki işgal ettiği kantonları birleştirme, Tel Abyad bölgesini de alıp burada yaşayan Arap ve Türkmenleri zorla tehcir ederek Cezire'den Ayn el-Arap'a bir Kürt koridoru oluşturmaya başlamışlardır. Rusya'nın da 30 Eylül 2015'de Suriye iç savaşına dahil olmasıyla tıpkı ABD gibi Rusya'nın da bölgedeki desteğini almak için girişimlerde bulunmuş ve başarılı olmuştur.

PYD, merkezi yönetim kadroları Kamışlı'da bulunan ve eş başkanlıklarını Salih Müslim ve Asya Abdullah'ın yaptığı, kendi ifadeleriyle Rojova adlandırdıkları Kuzey Suriye topraklarında "Apoculuk" ideolojisini benimsemiş ve tüzüğünde Konge-Gel'i "*Kürdistan Halkı için yüksek yasama organı*" olarak tanımlamışlardır. Tüzükte bulunan ve PYD ile PKK'nın organik yapılarının aynı olduğunu gösteren ifadeler şunlardır:

- *PKK'nın yürütme konseyine bağlı hareket ettiği gerçeği, yönetim yapısı, sembol ve söylemleri, ayrıca Abdullah Öcalan'ı tüm Kürt halklarının lideri olarak kabul etmesi,*
- *Öcalan'ın KCK, tüm Kürt halkları ve Kongra-Gel'e önderlik yaptığını ve bunun kendileri tarafından da kabul edildiğini,*
- *PYD üyeliği için aranan şartların en başında Abdullah Öcalan'a bağlılık esas alınması,,*
- *"Lider Öcalan'ın demokratik uygarlık metodunun benimsenmesi" parti üyeliğinin koşuludur" olması,*
- *"Lider Abdullah Öcalan'ın ve Kürt halkının değerleriyle gurur duymak, onlara bağlı olmak ve lideri esaretten özgürleştirmek için mücadele etmek" her bir parti üyesinin görevi olarak ifade edilmesidir (setav.org, 2016).*

PYD, Kuzey Suriye'deki varlığını genişletmeye ve hedeflediği yapısal dönüşüm için işgal ettiği Cezire, Ayn el-Arap ve Afrin bölgelerini kendi kantonu olarak deklere ederek bu bölgelerin bazılarında özerklik ilan etmeye başladı. İşgal ettiği coğrafyalarda bir çeşit anayasal yönetim şekli olan "toplumsal sözleşme" adı altındaki bir yönetim şekli uyguluyorlardı. Bu kantonlardaki varlığını silahlı gücü olan YPG tarafından sağlanıyor ve Demokratik Toplum Hareketi (Tevgera Civaka Demokratik-TEV) tarafından yönetilen "Demokratik Öz Yönetim" sistemi adı altında bir yönetim şekli uygulamaya başladı. TEV'in koordinatörlük görevini Salih Müslim'in yürütmesi PYD'nin yönetiminde ki etkisi bakımından önemli bir göstergedir. Diğer taraftan Afrin Kantonu'nu Hevi İbrahim, Kobani ise Enver Müslim (Salih Müslim'in oğlu) yönetmiştir.

### 3.2. Halk Koruma Birliği (YPG)

PYD'nin Suriye'nin Kuzey'inde varlığını sürdürebilmesi ve bölgedeki diğer etnik yapıları silah zoruyla tehcir ve sindirmesi için YPG önemli bir silahlı bir güç olarak kendini göstermeye başlamıştır. YPG, vakit kaybetmeden öncelikle Kürtlerin yoğunlukla buldukları bölgelerde güvenliği devamında 19 Temmuz'da Ayn el-Arap ve 20 Temmuz'da Amude ve Afrin, neredeyse çatışmadan işgal etmiştir (After Quiet Revolt, Power Struggle Looms for Syria's Kurds, *Reuters*, 7 Kasım 2012).

YPG'nin yapılanması incelendiğinde PKK'nın silahlı kanadı HPG (Hazen Parastina Gel)'na ile aynı yapıda olduğu açıkça görülmektedir. YPG bünyesinde PKK gibi sadece kadınların oluşturduğu YPJ (Yekineyen Parastina Jen) adlı bir teşkilatta oluşturulmuştur. Rojava<sup>5</sup> olarak adlandırdıkları özerk yapılanma içinde 30 bin<sup>6</sup> üzerinde (10 bin YPJ'li) silahlı militan olduğu ve örgüt tüzüğünde bu militanların "Rojava Öz Yönetim" bölgesinin toprak savunmasından sorumlu oldukları belirtilmiştir (Acun ve Keskin, 2016: 27).

<sup>5</sup> Ayn el-Arap (Kobani), Cezire, Afrin, Resulayn, Tel Abyad ve Halep'ten oluşmaktadır

<sup>6</sup> ABD'nin Kuzey Suriye'de oluşturmak istediği Silahlı Koruma Gücü ve silahlandığı PYD/YPG 'li sayısının 30 bin olacağı söylenmiştir. ( www.diken.com.tr, 2018)

YPG militanlarının çoğunluğu (% 50'den fazlası) Türkiye kökenlidir.<sup>7</sup> Özellikle 7 Haziran seçimlerinden sonra Güneydoğu sınır ilçelerinde başlatılan “özerklik” ve sonrasında “hendek”li silahlı eylemleri YPG ve YPJ'li teröristlerin sınır hattının altına açtıkları tünellerle geçiş eylemler tespit edilmesi, PKK ile bu örgütler arasında organik bağının ne kadar güçlü olduğunu göstermiştir. Hatta Türkiye’de eylem yapan PKK KCK’ya bağlı bir terörist, HPG’li, eğer eylemlerini İran’da yapıyorsa PJAK’lı ya da Suriye’de ise YPG’li olarak kendini tanımlayabilmektedir.<sup>8</sup>

Kendilerini “Rojava Aslanları” olarak tanımlayan ve sadece maceraperest yabancı ülke vatandaşlarından oluşan ayrı bir birim daha vardır. Bu birimde bulunan militanlar dünyadaki çeşitli ülkelerden gönüllü veya eski askerlerin paralı şekli olarak kendini göstermiştir. Paralı askerlerin kökeni çoğunlukla ABD olmasına rağmen son zamanlarda bir Yahudi tarikatına mensup eski bir Yahudi kökenli<sup>9</sup> askerin de bu birime katılmış olmasıdır (The Curious Case of Gill Rosenberg, *The Jerusalem Post*, 14 Ağustos 2015).

YPG, bölgedeki alan hâkimiyetini güçlendirmek ve ileride atacağı adımlar için bir hazırlık yapmak amacıyla mevcut silahlı militan gücünü Temmuz 2014’den itibaren artırma yoluna gitmeye başladı. Kontrolünde ki bölgelerde bir zorunlu askerlik yasasını (Law on Compulsory Military Service, *KurdWatch*, 10 Mayıs 2015) Cezire Kantonu’nda yürürlüğe koymaya başladı. Bu yasaya göre; toplumsal ve ahlaki bir sorumluluk olarak adlandırdığı askerlik hizmetini 18-30 yaşlarındaki tüm erkeklere zorunlu olarak uygulamaya başlamıştır. Bu durum kadınlarda gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Katılmayanlara ve ya kaçanlara çok ağır askeri yaptırımlar uygulanmaya başlaması bölgede yaşayan gençleri tedirgin etmiş ve evlerini, barklarını terk ederek Avrupa başta olmak üzere diğer ülkelere kaçak yollardan bir göç başlamıştır. Eylemlerde kullanacakları gençlerin yetersiz kalması neticesinde zorla evlerinden toplanan çocukların YPG’yi bazı Afrika ülkelerinde bulunan illegal örgütlere benzer şekilde çocuk askerlerden oluşan birimler oluşturmak yoluna itmiştir. (Forcible Recruitments and the Deployment of Child Soldiers by the Democratic Union Party in Syria, *KurdWatch*, 14 Mayıs 2015). İnsan Hakları İzleme Örgütü (Human Rights Watch) YPG’yi çocukları savaştırmakla suçlamasıyla ilgili yayınladığı raporda; (Syria: Kurdish Forces Violating Child Soldier Ban, *HRW*, 15 Temmuz 2015) 12 yaşındaki çocukların da silahlı güçlere dahil edildiği bilgileri mevcuttur. Genel olarak çatışmalar sonrasında düzenlenen cenaze törenlerinde çocuk yaşta askerlerin de bulunması iddiaları teyit etmektedir.

### 3.3. PYD, YPG ve KCK ilişkisi

KCK'nın açılımı Koma Civaken Kurdistan'dır ve Kürdistan Topluluklar Birliği anlamına gelmektedir. KCK, Abdullah Öcalan'ın 2004 yılında yazdığı "Bir Halkı Savunmak" adlı kitapta ortaya attığı Demokratik Konfederalizm ilkesi çerçevesinde örgütün yeniden örgütlendirilmesiyle kurulmuştur.

Öcalan tarafından geliştirilen Demokratik Konfederalizm konsepti, bir yandan ulus-devlete bir alternatif, diğer yandan da Orta Doğu'da sorunların çözümü için bir model olarak önerilmiştir. Bu çerçevede, KCK, PKK'nin ve onun uzantısı olarak diğer Kürt bölgelerinde faaliyet gösteren tüm parti ve organizasyonların koordine edildiği bir yürütme organı niteliğindedir.” (Çandar, 2011:75)

KCK fikri, Kongra Gel'in (Halk Kongresi) 2007 Mayıs'ında Kandil'de yaptığı 5. Kongre'de ortaya çıkmış ve varlığını 2005'ten beri sürdüren KKK'nın yerini almıştır. Açılımı Koma Komalen Kurdistan

<sup>7</sup> Atlantik Konseyi'nin devam eden çalışmalarına göre Ocak 2013 ve Ocak 2016 arasında YPG'nin beyan ettiği ölü sayısının yüzde 49,24'ü Türkiye'deki Kürtlerden oluşmaktadır. YPG'nin bildirisine göre Ocak 2013'ten beri 359 Türk vatandaşı, 323 Suriyeli, 32 İranlı, 7 Iraklı, 2 Avustralyalı, 2 Azeri ve birer İngiliz, Alman, Yunan ve Amerikalı çatışmalarda öldü. (Stein ve Foley, 2016).

<sup>8</sup> Zind Ruken adlı militan Wall Street Journal ile yaptığı röportajda PKK-YPG ilişkisine dair detaylı bilgiler verirken, “Kimi zaman bir PKK'lıyım, kimi zaman PJAK'lı (PKK'nın İran'da aktif olan kolu) kimi zaman da YPG'liyim. Fark etmiyor. Hepsi PKK'nın bir kolu” demektedir. (America's Marxist Allies Against ISIS, *The Wall Street Journal*, 24 Temmuz 2015).

<sup>9</sup> Yahudi Kürtler ve İsrail'in Kürtlere yönelik olan ilgisi hakkında hazırlamış olduğum bir çalışma kısa süre sonra yayınlanacaktır

olan KKK, Kongra Gel'in Mayıs 2005'te 236 delegenin katılımıyla Kandil'de düzenlediği, 3. Kongresi'nde Öcalan'ın "*Demokratik Konfederalizm Konsepti*"ne uygun şekilde kurulmuştur (Köylü, 2017: 240).

2007 Mayıs'ında Türkiye, İran, Suriye, Irak ile yurtdışındaki Kürtleri temsil eden toplam 213 kişinin katıldığı Kandil'deki 5. Kongre'de KKK'nin ismi KCK olarak değiştirilmiştir (KCK Sözleşmesinin 14. Bölüm Ek Maddeler kısmının Ek Madde 2'de Kabul Ediliş Tarihi olarak Kongra GEL Genel Kurulunun 17 Mayıs 2005 tarihli oturumunda kabul edilmiş denilmiştir. Bu tarihsel çelişki örgütün KKK sözleşme tarihini esas almasından kaynaklandığı ve KKK sözleşmesindeki maddelerin değiştirilmesi sonrası KCK sözleşmesinin KKK sözleşmesinin devamı iması açısından yapıldığı ayrıca 17 Mayıs 2005 tarihinde KCK oluşumu söz konusu değildir) (Diyarbakır Cumhuriyet Savcılığı, 2009).

Buna göre, Türkiye odaklı bir örgütlenme olan KKK'dan farklı olarak KCK'nın Türkiye, İran, Irak ve Suriye Kürtlerini kapsayacak bir çatı örgütü olması öngörülmüştür. Abdullah Öcalan'ın statüsü "KCK Başkanı" olarak belirlenmiştir. Bir Başkan ve 30 üyeden oluşacak bir Yürütme Konseyi kurulmasına ve bu konseyin görev süresinin iki yıl olmasına karar verilmiştir. Şu an, KCK Yürütme Konseyi Başkanlığı'nı Murat Karayılan yürütmektedir.

KCK'da aşağıdan yukarı doğru örgütlenme öngörülmektedir. İçinde Gençlik Konseyi, Kadınlar Konseyi ve Türkiye, Irak, İran ve Suriye'de ve bu ülkelerin dışında yaşayan Kürtlerin temsil edildiği iddia edilen beş ayrı konseyin yanısıra PKK, İran'da faaliyet gösteren PJAK (Partiya Jiyana Azad a Kurdistan-Kürdistan Özgür Yaşam Partisi) ve Suriye'de faaliyet gösteren PYD (Partiya Yekitiya Demokratik-Demokratik Birlik Partisi) gibi siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları ile PKK'nın silahlı kolu olan HPG (Hezen Parastina Gel) de temsil edilmektedir. Adı geçen konseylerden seçilen 300 delegenin temsil edildiği Kongra Gel ise KCK'nın bir tür yasama organı ya da parlamentosu niteliğindedir (Köylü, 2017:216).

Türkiye'de geniş ölçekli tartışmalara zemin hazırlayan "*Demokratik Özerklik*" kavramı da, "Demokratik Konfederalizm" ilkesi ile ilgilidir ve KCK'nın bu ilkeye dayalı temel amaçları arasındadır.

Bu yapının önceki yapıdan farklı olarak sadece Kürt kökenlileri değil bu bölgede yaşayan "diğer azınlıkları" da hedeflediği, kendi ifadelerine göre; KCK'nın "demokratik toplumcu-konfederal bir sistem olduğu"dur. KCK, üye kabul eden, yargılayan, silahlı mücadele yapan, mahalli ve merkezi teşkilatları olan, özellikle yerel yönetimler üzerinde söz sahibi olmaya çalışan fakat her şekilde Abdullah ÖCALAN'ın önderliğini dikte eden bir yapıya sahiptir.

Yine KCK sözleşmesinin 36. maddesinin PKK için ayrıldığı ve "PKK'nın KCK sisteminin ideolojik gücü olduğunu, Önderlik felsefe ve ideolojisinin hayata geçirilmesinden sorumlu olduğu ve "KCK sistemi içerisinde her çalışanın PKK'nın ideolojik ve ahlaki ölçülerini esas aldığı belirtilmiştir.

#### 4. ZEYTİN DALI HAREKÂTI

2003'te kurulan PKK'nin Suriye kolu PYD, 2011'de BAAS rejiminin kuzeydeki müttefiki olarak belirmiş; Suriye'nin kuzeyinde doğuda Cezire, ortada Kobani, batıda Afrin kantonlarını kurmuş, bu kantonlarda PKK'nin kurucusu Abdullah Öcalan'ın ideolojisi doğrultusunda bir yönetim oluşturmuş, geleneksel Kürt yapısından uzaklaşmış yeni bir toplum kurma yoluna gitmiştir.

Kobani vakasıyla (Ekim 2014) PYD'nin faaliyetleri Batı'da daha da dikkat çekmiş ve bu süreç, Suriye'de daha aktif bir varlığı hedefleyen ABD'nin, PYD'yi kontrolü altına almasıyla neticelenmiştir (sdam.org.tr, 2017)

PYD'nin Suriye'nin kuzeyini BAAS rejiminin müttefiki olarak ele geçirmesi, Türkiye'yi ilk günden rahatsız etse de Türkiye, "Çözüm Süreci" olarak adlandırılan süreçte (Temmuz 2014) PYD'nin kazanımlarını etkileyecek bir tepkide bulunamadı; Suriye'nin seküler kalmasında anlaşan uluslararası güçlerin de talepleriyle uyumlu olarak PYD'nin Suriye'nin kuzeyinde etkinliğini artırma sürecini

engelleyemedi. Ancak PYD'nin Menbiç üzerinden Fırat'ın batısına uzanması, Türkiye'nin kaygılarını artırdı ve Türkiye'de duruma fiilî olarak müdahalede bulunma düşüncesine güç kazandı. Türkiye, PYD'yi güdümüne alan ABD'yle karşı karşıya gelmemek için Menbiç'e müdahalede bulunmamışsa da meşruiyetini Suriye sahasında faaliyet gösteren DEAŞ karşıtı uluslararası koalisyonun hedefleri üzerine bina ederek Fırat Kalkanı Harekâtı'nı gerçekleştirdi (Ağustos 2017); El-Bab kasabasını müttefiki Özgür Suriye Ordusu'nun denetimine vererek PYD'nin denetimindeki Menbiç ile Afrin arasına engel koydu, İran ve Rusya ile birlikte başlattığı Soçi süreci'yle (Kasım 2017) daha güneydeki İdlib'e de uzandı ama ABD desteğindeki PYD'nin Afrin'den Akdeniz'e uzanma ihtimalini bertaraf edemedi.

Türkiye, bu kaygı etrafında uzun süredir Afrin için operasyona hazırlanmakla birlikte, ABD'nin "Suriye Sınır Güvenlik Gücü" adı altında PYD'nin ana gücünü oluşturduğu Suriye Demokratik Güçleri'nden 30 bin kişilik bir askeri yapı kuracağını ilan etmesi, (www.diken.com.tr, 2018) harekâtın başlamasında tetikleyici bir işlev görmüştür. Harekâtın başlamasıyla ABD, Savunma Bakanlığı Pentagon üzerinden Türkiye'nin meşru güvenlik endişelerinin farkında olduğunu belirtti. Pentagon sözcüsü Eric Pahon, "Terörle mücadelede Türkiye'nin yanındayız" ifadeleriyle birlikte kurulmak istenen gücün yeni bir "ordu" veya "konvansiyonel sınır muhafız gücü" olmadığını, ABD'nin Birleşmiş Milletler (BM) Cenevre Sürecine destek sağlayacak bir güvenlik gücü olacağını ifade etti. Ama sözcüsünün "Bu güvenlik güçleri içeride DEAŞ savaşçılarının Suriye'den kaçışını engellemeye ve kurtarılmış bölgelerdeki yerel güvenliği sağlamaya odaklıdır. Bu güçler yerel halkı koruyacak ve Cenevre'de Suriye iç savaşının uzun dönemde çözümünü beklerken DEAŞ'ın ABD'ye, müttefik ve ortaklarına karşı yeni saldırı gerçekleştirmelerini engelleyecek." (www.milliyet.com.tr, 2018) şeklindeki yoruma açık beyanatu, Türkiye'nin ABD'nin hedefleri ile ilgili kaygılarını artırdı ve harekâtı gerçekleştirme kararlılığını pekiştirdi.

Zeytin Dalı Harekâtı, bu atmosfer içinde 20 Ocak 2018'de PYD'nin Afrin kantonuna yönelik olarak başladı. Zeytin Dalı Harekâtı'nın sebepleri Zeytin Dalı Harekâtı, Başbakanlık Kamu Diplomasisi Koordinatörlüğünce;

- "10 bin kilometrekarelik bir alanın, ÖSO nüfuzuna geçmesini sağlamak.
- Doğu Akdeniz'e ulaşmayı hedefleyen PKK kuşağını tamamen engellemek.
- Türkiye'nin Arap dünyasıyla coğrafi irtibatının kesilme ihtimalini ortadan kaldırmak.
- Suriye ile olan sınırlarımızın güvenliğini sağlamak.
- PYD/PKK'nın Amanos Dağları üzerinden Türkiye'ye yaptığı sızmaları önlemek.
- Terör örgütünün Akdeniz'e ve buradan dünyaya açılmasını engellemek.
- Fırat Kalkanı'nın güvenliğini ve devamını sağlamak.
- Tel Rıfat bölgesinin kontrolünü ele geçirerek sivillerin evlerine geri dönmesini sağlamak.
- ABD'nin terör örgütlerine desteğini önlemek.
- Türkiye'nin sınır illerinin güvenliğinin sağlanmasında ve Fırat Kalkanı'nın korunmasında Afrin kritik önemdedir.
- Terör örgütlerinin Afrin'de bulunması demek, Kilis ilinin tamamının ve Hatay ilinin büyük bir kısmının terör örgütlerinin ateş menziline girmesi demektir.

- *Türkiye, Afrin ile Kobani'nin birleşmesini 'Kürt koridoru' projesinin en önemli ayağı olarak görüyor* (Başbakanlık Kamu Diplomasi Koordinatörlüğü, 2018) şeklinde 12 nedene dayandırılmıştır.

Söz konusu sıralanan nedenler incelendiğinde birinin doğrudan Türkiye'nin sahadaki müttefiki Özgür Suriye Ordusu (ÖSO); birinin mülteciler problemi, beşinin PKK'nin faaliyetleriyle ilgili olarak sınır güvenliği ve birinin PKK'nin Doğu Akdeniz'e açılması ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Nedenlerin en dikkat çekicileri ise, Fırat Kalkanı'nın güvenlik sahası, Türkiye'nin Arap coğrafyası ile irtibatı, ABD'nin bölgedeki faaliyetleri ve "*Kürt koridoru*" değinmesiyle son dönemde bölgedeki Kürt aksiyonuna yönelik olanlarıdır.

Türkiye, bu nedenleri beyan ederek, Arap coğrafyası ile irtibatı ve "*Kürt koridoru*"<sup>10</sup>nu göz önünde tutarak bölgenin bütününe (Ortadoğu) yönelik bir projeye karşı durduğunu duyurmakta; Fırat Kalkanı güvenlik sahasına yönelik tehditlere karşı operasyon hakkını ifade ederek ise bu projeye karşı mücadelesinin sürekliliğini beyan etmektedir. Zira Fırat Kalkanı sahasına yönelik tehditten sonra Türkiye'nin bu kez başarıya ulaşması durumunda Zeytin Dalı Harekâtı sahasına yönelik tehdidi gündeme getirmesi ve bunun bölgenin tamamındaki kararlarda etkin bir güç konumunda görülüp dikkate alınmaya kadar sürmesi mümkündür. Dolayısıyla Türkiye, bu harekâtla kendisini uluslar arası güçlerden bağımsız olarak bölgesel bir güç olarak gördüğünü ve bundan sonra bölgedeki olaylara aktif olarak müdahale edebileceğini duyurmaktadır. Analizimizde, bu hususlar dikkate alınarak konu dört boyutta irdelenecektir: Kürt koridoru boyutu, ABD ile İlişkiler Boyutu, Rusya-ABD, Rusya-Türkiye ilişkileri Boyutu ve Avrupa Birliği (AB) Boyutu.

#### 4.1. Kürt Koridorunun Önünün Kesilmesi

Türkiye'nin hâlen kendi sınırları içinde mücadele hâlinde olduğu PKK'nın Suriye kolu PYD ile ilgili kaygıları, Suriye'de iç savaşın başladığı günlere dayansa da PYD'nin ABD ve Rusya tarafından "laik bir Suriye" için müttefik edinilip (ca.reuters.com , 2018) Suriye'de "bütün tarafların desteklediği" yegâne güç konumuna çıkmasıyla artmıştır (www.nytimes.com, 2016). PYD'nin Rusya ve BAAS rejimiyle ilişkileri devam ederken ABD, Suriye Demokratik Güçleri<sup>11</sup> (Ekim 2015) adlı yapıyı oluşturmuş ve PYD'yi Irak Kürtlerinin Körfez Savaşı sonrasında üstlendiği role benzer bir rolle bütün Suriye'nin geleceğinde kullanılacak bir güç konumuna çıkarmıştır.

SDG'nin Türkiye'nin kabul edilmediği Rakka Operasyonu'nu (Mayıs Haziran 2017) ABD komutasında üstlenmesi, ABD'nin Suriye'nin bir kısmında veya tamamında PYD'nin öne çıktığı bir yapı kurmayı hedeflediği konusunda Türkiye'nin kaygılarını artırmıştır. Türkiye, bunun yanında ABD'nin İran içlerinden Akdeniz'e uzanan bir Kürt yapılanması oluşturmak istediği endişesini de taşımaktadır.

<sup>10</sup> Hükümet harekâtın Kürtlere yönelik olmadığını vurgulamış, Başbakan Binali Yıldırım "Bu harekât, son terörist yok oluncaya kadar devam edecek. Bugünlerde aydın maskeli bazı tiplerin çeşitli mecralarda dillendirdikleri yalanlara karşı da milletimizin uyanık olmasını istiyorum. Bilhassa Zeytin Dalı Harekâtı sırasında sanki Kürt kardeşlerimize yönelik bir operasyon yapılmış gibi göstermeye çalışıyorlar. Bu zinhar doğru değildir, alçaklıktır" beyanatında bulunmuştur (www.milliyet.com.tr, 2018). Buna rağmen, Hükümetin, uluslararası planlar doğrultusunda Türkiye'ye karşı konumlanmak üzere "Kürt koridoru" diye adlandırılabilen bir projenin yürütüldüğünden kaygı duyduğunu duyurmak istediğini söylemek mümkündür.

<sup>11</sup> Demokratik Suriye Güçleri (DSG) [Kürtçe: Hêzên Sûriya Demokratîk (HSD), İngilizce: The Syrian Democratic Forces (SDF), Arapça: Quwwat Suriya al-Dimuqratiya (QSD)] Kuruluş Deklarasyonunu 13 grup imzalamıştır. 2 Nisan 2016'da ABD ile bir protokol imzalayan ve Menbiç Askeri Konseyi ile ilk saha faaliyetini gerçekleştiren yapılanma 1. Halk Koruma Birlikleri (YPG) [veya Halk Savunma Birlikleri (Kürtçe: Yekîneyên Parastina Gel)] 2. Kadın Savunma Güçleri (YPJ): YPG'nin kadınlardan oluşan militanlarının örgütüdür. 3. EİSanadîd Güçleri 4. Süryani Askeri Meclisi (MFS) 5. Burkan el-Fırat 6. Liva Tuvar el-Rakka 7. Kuzey Güneşi Tugayı 8. Selçuk Tugayı 9. El-Cezire Tugayları 10. Kürt Cephesi 11. Ceyş-ul Tuvar (Devrim Ordusu) 12. Tahrir Tugayı 13. Liva 99 Muşat gibi sembolik de olsa Arap ve Suryanilerin de bulunduğu farklı kesimleri bir araya getirmiştir.

- Türkiye, ABD'nin kendisini Suriye sahasında etkisiz bırakma çabalarına karşı;
- Fırat Kalkanı Harekâtı'nı gerçekleştirmiş; Suriye coğrafyasının bir kısmına fiilen hükmetmeye başlamış,
- Suriye İç Savaşından dolayı Rusya ve İran ile bozulan ilişkilerini düzelterek Soçi süreci içinde yer almış,
- Irak'ta İran'la birlikte hareket ederek muhtemel "Kürt Koridoru"nun önemli bir yanı olarak gördüğü Irak Kürdistan Bölgesel Yönetimi (IKBY)'nin etki sahasını Kerkük ve güneyini dışarıda bırakarak 36. Paralel'in kuzeyi ile sınırlandırma konusunda Irak hükümetinin IKBY Bağımsızlık Referandumundan (Eylül 2017) sonra başlattığı operasyonu desteklemiş,
- Suriye'de Rusya ile ortaklığını geliştirip İran'ın da onayını alarak İdlib şehir merkezinde söz sahibi olmuştur.

Ancak Türkiye, Irak hükümetinin IKBY'ye karşı başlattığı operasyondan sonra PKK'nin Suriye'yi kuzeyden Irak'ı bağlayan Sincar'a Yezidiler üzerinden hâkim olmasını engelleyemedi. Türkiye, bununla beraber Irak Hükümetinin ABD onayı ile gerçekleştirdiği operasyon sonrasında IKBY başkanlığını sürdürmekten vazgeçen Mesut Barzani sonrasında IKBY'de oluşan ABD ile uyumlu seküler (liberal sağ Neçirvan Barzani-liberal sol Kubat Talabani) yapının kendisini nasıl bir sürece götüreceğinden emin olamamıştır. Bundan dolayı Kuzey Suriye ve Kuzey Irak'ta oluşan yapının önünün kesilmesini Zeytin Dalı Harekâtı ile bizzat engellemeyi hedeflemektedir.

#### 4.2. ABD ile İlişkiler

Türkiye, ABD'nin 15 Temmuz 2016 darbe girişiminin arkasında olduğunu düşünmektedir. ABD, Türkiye'nin bu yöndeki kuşkularını azaltacak bir girişim içinde bulunmadı. ABD, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliğindeki iktidarı Batılı değerler ve politikalarla uyumsuzluk içinde olmasından dolayı devirmek istediğine dair kuşkuları, Fethullah Gülen'i iade etmemek ve Rıza Zarrab Davası'nı Washington'a taşımak gibi adımlarla daha da artırdı.

Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, ABD'nin hedefindeki iktidarı sağlamlaştırmak için içeride Milliyetçi Hareket Partisi ve Vatan Partisi ile yakın ilişki içine girerken Arap-İslam dünyasında ABD ile ittifak hâlindeki Suudi Arabistan-Birleşik Arap Emirlikleri-Mısır grubunun Türkiye'nin Osmanlı'yı diriltmek istediği ve bunu engellemek için İsrail'le işbirliği içinde Türkiye ve İran'a karşı Kürt seddinin fonksiyonunun olacağına yönelik söylemleri (sdam.org.tr, 2018), Türkiye'nin milliyetçi /yayılmacı bir politikaya ve İran'la ittifaka yöneldiği iddialarına evirilmiştir. Öte yandan Türkiye, şikâyetçi olduğu Obama'nın Suriye politikasının Trump döneminde değişeceğine dair umutlarını Trump'ın BAAS rejimi karşısı muhalefete desteğini tamamen kesip SDG'yi "en etkili müttefik", "vazgeçilmez müttefik" tanımıyla tek müttefik olarak desteklemeyi sürdürmesi ve PYD flamaları ile ABD bayraklarının yan yana asılmasıyla (www.bbc.com , 2014) yitirmeye başlamıştır.

Trump'ın Kudüs'ü İsrail'in başkenti ilan etmesiyle birlikte özellikle Türkiye, Başkan Yardımcısı Pence üzerinden Evanjeliklerin ABD politikaları üzerindeki etkisini daha çok fark etmiş ve dillendirmiştir (aa.com.tr, 2018). Siyonist Hıristiyanlar olarak bilinen Evanjeliklerin Türkiye topraklarının bir kısmının da içinde bulunduğu Arz-ı Mev'ud'da İsrail hâkimiyetini sağlamak için çalışmaları, 2000'li yıllarının başlarından bu yana Türkiye'nin gündeminde olan konularından biri iken Trump-Pence iktidarı, bu yöndeki endişeleri güçlendirmektedir. Vatan Partisi'ne yakın bir kısım askeri bürokrasi de dâhil önemli bir kesim, ABD'nin bölgedeki haritaları değiştirdikten sonra bölgeyi Evanjelik emeller yönünde düzenleyeceğine inanmaktadır.

Türkiye, bu düşünceler doğrultusunda Kıbrıs Barış Harekâtı'ndan (1974) bu yana ilk kez ABD'yi açıkça karşısına alarak Zeytin Dalı Harekâtı'nı gerçekleştirmekte ama harekâtın bölgenin parçalı olmasından

yana duran ABD'nin bölge politikasıyla mutlak bir şekilde çeliştiğini düşünmek de isabetli görünmemektedir.

ABD, SDG adı altında PYD'ye verdiği destekle, Türkiye'yi bir çıkmaza sürüklemiştir. ABD ve müttefiklerinin SDG üzerinden gerçekleştirmek istediği proje doğrultusunda PYD, Suriye'nin en önemli gücü veya Kuzey Suriye'nin (Rojava) hâkimi olarak Akdeniz'e uzandığında Türkiye'nin Arap İslâm âlemi ile bağı tamamen kesilecek, Türkiye, bu bölgenin politikası dışına atılacaktır. Türkiye'nin böyle bir operasyona girişmiş olması ise ABD ve müttefiklerine Türkiye'yi içeride ayrılıkçı Kürt sorunu etrafında; Arap- İslâm âleminde ise Osmanlı'yı yeniden diriltme iddiaları etrafında köşeye sıkıştırma olanağı vermesi olasıdır.

Türkiye, bu risklerden ikincisini tercih etmiş; Suriye'de kendi başına amacına ulaşacak bir yerli (Arap) müttefik bulamadığı için de Suriye'nin batısına fiilen müdahale etmiştir. ABD'nin bütçe görüşmelerinin tıkanmasından dolayı iç politikaya odaklandığı bir süreçte başlayan harekâttan sonra Dışişleri Bakanı Rex Tillerson üzerinden Türkiye'ye Afrin için "güvenli bölge" önerisinde bulunmuş; Türkiye'nin meşru güvenlik kaygılarına saygı duyduklarını belirten Tillerson, hem Ankara ile hem de "sahadaki güçlerle" bölgede nasıl istikrar sağlanabileceğine dair görüşmeler yaptıklarını dile getirmiştir (www.turkiyegazetesi.com.tr, 2018). ABD'nin daha çok "oyalama" amaçlı olduğu düşünülen bu önerisine karşılık Hükümet Sözcüsü ve Başbakan Yardımcısı Bekir Bozdağ, operasyonun PKK, KCK, PYD/YPG ve DEAŞ'a yönelik olduğunu ifade etti. "Hedef, terör örgütlerinin, teröristleri, barınak, sığınak, araç, gereç, silahları, lojistik noktaları, üsleridir. Bunun dışında bir hedef bulunmuyor." diyerek ABD'nin "güvenli bölge" önerisinin kabulü için "silahları vermeyi durdurmak, ondan önce verilmiş olan silahları toplamak" koşulunu öne sürdü (www.turkiyegazetesi.com.tr, 2018).

Türkiye, bölgeye yönelik siyasette yaşadığı deneyimlerle ABD'ye artık güvenmemektedir. Cumhurbaşkanı Erdoğan, "Sayın Obama döneminde bizim bir de Zeytinlik Harekâtı var. O harekât Menbiç'i teröristlerden temizleme harekâtıydı ama sözünde durmadı, bizi aldattı. Biz üzerimize düşeni yaptık ama onlar yapmadı. Bize söz verdiler, 'Buradaki teröristleri Fırat'ın doğusuna süreceğiz, Menbiç'i gerçek sahiplerine bırakacağız' dediler ama sözlerinde durmadılar" diyerek (www.haber7.com, 2018) bu güvensizliği açıkça ifade etmiştir.

### 4.3. Rusya-ABD, Rusya-Türkiye ilişkileri

Trump karşıtı ABD muhalefetinin Trump'ın Rusya'nın desteğiyle ve hatta Rusya'nın seçim hilesi ile iktidara geldiğine yönelik iddiaları ABD ile Rusya arasındaki ilişkileri olumsuz etkiledi, Trump'ın Rusya ile geliştirmek istediği ilişkileri engelledi. Suriye özelinde ise ABD'nin SDG üzerinden Rusya'nın sahasını daraltması ve özellikle petrol yataklarını eline geçirmesi, Suriye'deki savaş zararlarını Suriye petroleri üzerinden gidermek isteyen Rusya'nın ABD ile Suriye sahasındaki ittifakına zarar verdi, Rusya, ABD'nin öncülük ettiği Cenevre Sürecine karşı Astana-Soçi Sürecini başlattı.

PYD'nin ABD'ye bağlanması, Rusya'nın PYD ile ilişkilerini olumsuz etkilemiş, İran'ın PYD ile ilişkilerini ise bitirme noktasına getirmiştir. Bu durum, BAAS rejimiyle PYD ilişkilerini de değiştirmiş; BAAS rejimiyle PYD'yi karşı karşıya getirmiştir. Türkiye, Rusya-ABD ilişkilerinin bozulma sürecinde Rusya'ya yaklaştı; bunun yanında Rusya'nın PYD'yi ABD ile ilişkiler yüzünden kısmen de olsa cezalandırma isteğinden yararlanmak istedi; bu denklemde kendisi için oluşan fırsatı değerlendirmektedir. Harekât başladıktan sonra PYD'nin silahlı kolu YPG'nin başındaki Sipan Hemo, iki yıldır Afrin'de güç bulduran Rusya'yı "Kürtlere ihanet etmek" ile suçlamış; "Rusya ile bazı anlaşmalarımız vardı. Ama Rusya bir gecede bu anlaşmaları yok sayarak bize ihanet etti. Açık şekilde bizi sattı... Rusya tüccar bir ülkedir. Anlaşılan Türk devleti ile bazı anlaşmalar yapmışlar." Diyen (www.bbc.com, 2018) Hemo'nun Rusya'nın tutumunu açık bir şekilde satışla ifade etmesi Rusya'nın PYD'den daha kârlı ödünler koparması durumunda Türkiye'nin harekâtına karşı çıkabileceğine dair bir kanaat oluşturmakta, Rusya'nın soruna sadece "kâr" bağlamında yaklaştığı, bölgedeki çatışmalardan bu yönde yararlandığı düşüncesini pekiştirmektedir.

### 4.4. Avrupa Birliği (AB) İlişkileri

Bölgedeki gelişmelerden genellikle uzak kalan Avrupa Birliği (AB), Suriye'yi I. Dünya Savaşı sonrasında işgal edip II. Dünya Savaşı'ndan sonra terk etmek durumunda kaldıysa da Suriye sahasıyla hep ilgili olan Fransa'nın harekâtın başlamasından sonra BM Güvenlik Kurulu'nu konuyla ilgili acil toplantıya çağırmasıyla (www.cnnturk.com, 2018) sürece müdahil olmak istemiştir. Ancak konuyu basına kapalı görüşmeyi tercih eden BM Güvenlik Kurulu, Türkiye'ye itidal çağrısında bulunmakla yetindi.

Fransa'nın konuyla ilgili ne yapmak istediği muğlak kalırken Türkiye ile ilişkileri problemlili olan Hollanda'nın Dışişleri Bakanı Ziljstra, *"Türkiye'de ve ülkeye karşı açıkça saldırılar oldu. Türkiye'nin kendini savunması için yeterli işaretler var. YPG, masum değil. Hollanda hükümeti YPG'yi hiç bir zaman desteklemedi."* açıklamasında bulunarak Türkiye'ye desteklerini bildirdi (BİK, 2018).

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

PYD'nin yönetimindeki Afrin'e yönelik Zeytin Dalı Harekâtı, özelde PKK/PYD ve genelde ise bölge politikaları doğrultusunda bağımsız bir devlet olarak başta sınır güvenliği olmak üzere, gelecekte tehdit oluşturabilecek muhtemel tehlikeleri bertaraf etmek bakımından başlattığı, uluslararası hukuka uygun bir operasyondur.

Arap Baharı ile başlayan ve 2011'de Suriye'de gelişen istikrarsız durum, illegal yapıların (PKK, DEAŞ, PYD/YPG vb) özellikle Suriye içinde yapılanması, başta bölge ülkeleri olmak üzere dünyanın çeşitli bölgelerinde başlattıkları kanlı terör eylemleri, BM ve NATO'nu önceliği haline getirmiş, bölgeden bu yapıların temizlenmesi ve istikrarlı bir ortam yaratılması bakımından önem kazanmıştır.

Türkiye'nin en uzun sınırı bulunan Suriye'de yaşanan bu gelişmeler büyük oranda Türkiye'nin iç güvenliğini ve istikrarını etkilemeye başlamıştır. Terör gruplarının başlattığı eylemlerden kaçan milyonlarca Suriyeli mülteci durumuna düşmüş ve canlarını kurtarmak pahasına Türkiye'ye sığınmışlardır. Ayrıca terör gruplarını Türkiye'de masum sivillere yönelik başlattığı bombalı eylemler (Ankara Garı, Kızılay, Merasim Sokak ve Gaziantep Düşün Baskını Katliamları), Türkiye'nin de iç güvenliğini tehdit edecek düzeye gelmiştir.

Diğer taraftan 1984 yılından itibaren başlattığı eylemler ile binlerce Türk vatandaşının ölümüne neden olan kanlı örgüt PKK'nın Suriye'deki otorite boşluğundan istifadeyle bölgeye 2005 yılından itibaren farklı bir isimle (PYD/YPG/YPJ) yerleşerek, Türkiye'ye yönelik eylemlerini sadece Irak'ın kuzeyinden değil aynı zamanda Suriye'den de yapma fırsatını yakalaması, Türkiye'nin geleceğini tehdit etmesi bakımından önemlidir.

Batı basının, özgürleşmeyi yayın organlarında sakal kesme ve çarşaf yakma görüntüleri ile veren, hâkim olduğu sahada ezanın yüksek sesle okunmasını yasaklayan, bir sekülerizm programından öte, anti teizm programı yürüttüğü görülen (www.nytimes.com, 2018) PYD'nin İslam karşıtı uygulamalarını PYD'ye verilen desteği meşrulaştırmak üzere sayfa ve ekranlarına taşıması, Batı'daki İslâm karşıtlarının "cihatçı terör"le mücadele adı altında Suriye'ye ilgilerini artırmış, hatta kimi kişilerin Suriye'ye gelip PYD saflarında savaşmalarına yol açmıştır (www.businessinsider.com.au, 2015).

Batı'nın bu tutumu ABD tarafından bölgeyi kontrol edebilecek piyon bir yapılanmanın yolunu açmıştır. ABD, bölgede kalıcılığını sürdürülebilir hale getirmesi ve kadim düşmanı Rusya'nın da bölgeye ilgi göstermesi nedeniyle kendi kontrolünde ve himayesinde SDG adı altında PYD ve YPG'ye yönelik 2016 yılından itibaren büyük bir destek faaliyetine girişmiştir. Dış dünyaya "DAİŞ" la "mücadele" adı altında servis ettiği bu yardım, DAİŞ'in 2017'de bölgeden temizlenmiş olmasına rağmen artırılarak sürdürülmüştür. Bu güne kadar dört binden fazla tır silah ve mühimmat ile milyonlarca dolar para yardımı yapılmıştır.

ABD'nin gelecekteki amacı Irak'ın kuzeyinde oluşturulan otonom bir Kürt devletine benzer bir oluşumu da Suriye'nin kuzeyinde oluşturmak niyeti olduğu söylenebilir. "Kürt Koridoru" olarak adlandırılan bu



projede amaç, kadim dostu ve müttefikî İsrail'i İran ve Şia tehdidine karşı korumak ve gelecekte İran'a yönelik bir harekâta stratejik üstünlük elde etmek olabilir.

Sonuç olarak bu harekât, bölge emperyalist yapılanmanın bölgenin geleceği bağlamında yapılan planları bozabilecek nitelikte olması ve özellikle ABD ve İsrail çıkarlarına<sup>12</sup> ters düşmesi bakımından önemli olduğu gözükmektedir. ABD ve İsrail'in beklentilerin aksine bu harekâtla Irak'ın Kuzeyindeki benzer bir başlangıçta otonom bir Kürt yapılanması ve devamında uydu bir Kürt devleti planlarını bozacak, planlanan "Kürt Koridoru" projesi rafa kaldırılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle harekâtın ilerleyen safhalarında ABD, PYD ve YPG'ye el altından desteği ve uluslararası kamuoyunu Türkiye'ye karşı harekâtı durdurma yönünde seslerin yükseltilmesi yönünde olacağı değerlendirilmektedir.

---

<sup>12</sup> Irak'ın Kuzey'inden başlayıp Suriye'nin Kuzey'ini kapsayacak bir "Kürt Koridoru" İsrail için bir can damarı görevi yapacaktır. Bu koridor, 1979'dan beri petrol ihracatını normal fiyatından % 25 daha fazla yapmak zorunda kalan İsrail'in Musul-Kerkük petrollerine ulaşmasını sağlaması açısından önemlidir. Bu bağlamda İsrail'in 25 Eylül 2017 Kuzey Irak'ta yapılan Bağımsızlık Referandum'unu desteklemesini değerlendirmek hatalı olmaz.

## KAYNAKÇA

- Amerikaninsesi, (2011). Erdoğan: “Suriye iç meselemiz, gereğini yapmak durumundayız”, <https://www.amerikaninsesi.com/a/erdogan-suriye-ic-meselemiz-geregini-yapmak-durumundayiz-127078293/898713.html>. (Erişim Tarihi:16.05.2018)
- Acun, C. & Keskin, B. (2013). “PKK'nın Kuzey Suriye Örgütlenmesi: PYD-YPG”, [https://setav.org/assets/uploads/2016/12/20160222181213\\_pkknin-kuzey-suriye-orgutlenmesi-pyd-ypg-pdf.pdf](https://setav.org/assets/uploads/2016/12/20160222181213_pkknin-kuzey-suriye-orgutlenmesi-pyd-ypg-pdf.pdf), (Erişim Tarihi: 21.01.2018).
- Acun, C. & Öner, H. (2014).İŞİD-PYD Çatışmasının Sıcak Cephesi: Kobani, SETA Perspektif, Ekim.
- Aljazeera, (2014). “Türkiye-Suriye ilişkileri: İnişler ve çıkışlar”, <http://www.aljazeera.com.tr/dosya/turkiye-suriye-iliskileri-inisler-ve-cikislar>. (Erişim Tarihi: 16.05.2018)
- Basın İlan Kurumu (BİK), (2018). “Hollanda: YPG terör örgütü, Türkiye haklı”, <http://www.bik.gov.tr/hollanda-ypg-teror-orgutu-turkiye-hakli/>. (Erişim Tarihi: 16.05.2018)
- Başbakanlık Kamu Diplomasi Koordinatörlüğü, (2018). <https://www.facebook.com/BasbakanlikKD> (Erişim Tarihi: 03.03.2018).
- BBC, (2011). “Syria Security Forces ‘Open Fire at Kurd’s Funeral’”, BBC, 8 Ekim 2011.
- BBC, (2018). “ Suriye`ye askeri müdahaleyi destekleyen ve karşı çıkan ülkeler”, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43763869>. (Erişim Tarihi: 16.05.2018)
- BBC, (2018).“YPG: Rusya Kürtlere İhanet etti...”, <http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-42773971>. (Erişim Tarihi: 03.03.2018).
- Benek, S. (2016). Türkiye-Suriye İlişkilerinin Sosyal Coğrafya Açısından Tarihsel Arka Planı, Gaziantep University Journal of Social Sciences (<http://jss.gantep.edu.tr>) 15(1):171-192
- Çandar, C. (2011). Dağdan İniş - PKK Nasıl Silah Bırakır? Kürt Sorunu'nun Şiddetten Arındırılması, TSEV Yayınları, İstanbul.
- Çerkeşli, M. T. (2016). 2000 Sonrası Türkiye Suriye İlişkileri ve Arap Baharı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Diken, (2018a). “Suriye'nin kuzeyinde 30 bin kişilik ‘Sınır Koruma Gücü’ kuruluyor”, <http://www.diken.com.tr/suriyenin-kuzeyinde-30-bin-kisilik-sinir-koruma-gucu-kuruluyor/>, (Erişim Tarihi:03.02.2018).
- Diken, (2018b). “BAAS Rejimine bağlılıktan ABD Bağlılığına: PYD”, “Suriye`nin Kuzeyinde 30 Bin Kişilik Koruma Gücü Kuruluyor”, 03.03.2018, <http://www.diken.com.tr/suriyenin-kuzeyinde-30-bin-kisilik-sinir-koruma-gucu-kuruluyor/>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- Diyarbakır Cumhuriyet Savcılığı, (2009). 2009/786 No.lu KCK İddianamesi. Diyarbakır.
- Duran, H. (2012). “Adana Protokolü Sonrası Türkiye-Suriye İlişkileri”, Ortadoğu Yıllığı 2011 içinde, der. Kemal İnat vd., Açılım Yayınları: İstanbul.
- Gözen, R. (2010). Son Dönem Türk Dış Politikasının Analizi: Kimlik, Strateji, Siyaset, Ali Resul Usul (der.) Yükselen Değer Türkiye, Araştırma Raporları, MÜSİAD Yayını: İstanbul.

- Gözen, R. (2011). Türkiye ve Arap Baharı: Değişimi Açıklamak ve Anlamak, Adam Akademi, 2011/2.
- HABER7, (2018).“*Erdoğan İlk Kez Açıkladı: Obama Bizi Aldattı*”, <http://www.haber7.com/ic-politika/haber/2532988-erdogan-ilk-kez-acikladi-obama-bizi-aldatti>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- Habertürk, (2012). “*İşte Savcı'nın KCK Şeması*”, 4 Nisan 2012.
- HRW, (2015).“*Syria: Kurdish Forces Violating Child Soldier Ban*”, 15 Temmuz 2015.
- Hürriyet, (1998). “*Her Şey Atilla Paşa'nın Gözdağı ile Başladı*”, *Hürriyet*, 14 Kasım 1998.
- Hürriyet, (2011a). “*MİT Müsteşarı Şam`da*”, 29.04.2011, *Hürriyet*, 19.01.2018.
- Hürriyet, (2011b). “*6 Saatlik Kritik Görüşme İlk Detayları*”, *Hürriyet*, 09.08.2011.
- Jamestown, (2007a). “*PKK Recruitment of Female Operatives*”, [http://www.jamestown.org/single/?no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=4394#.VsQ7I\\_mLSM-](http://www.jamestown.org/single/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=4394#.VsQ7I_mLSM-). (Erişim Tarihi:03.02.2018).
- Jamestown, (2007b). “*The PKK and Syria's Kurds*”, <https://jamestown.org/program/the-pkk-and-syrias-kurds/> (Erişim Tarihi:16.05.2018).The Jerusalem Post, (2015). “*The Curious Case of Gill Rosenberg*”, 14 Ağustos 2015
- Karataş, S. (2014). Uluslararası Hukukta Silahsızlanma ve Kimyasal Silahların Yasaklanması Örgütü (OPCW), Selçuk Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Köylü, M.(2017). Kürt Siyasi Hareketi, Hiper Kitap. İstanbul.
- Kriterdergi, (2016). “*PYD/YPG'nin Siyasi Yapısı ve Hedefleri*”, <https://kriterdergi.com/dis-politika/pydypgnin-siyasi-yapisi-ve-hedefleri>. (Erişim Tarihi: 16.05.2018).
- KurdWatch, (2015a).“*Law on Compulsory Military Service*”, *KurdWatch*, 10 Mayıs 2015
- KurdWatch, (2015b). “*Forcible Recruitments and the Deployment of Child Soldiers by the Democratic Union Party in Syria*”, 14 Mayıs 2015.
- Mercan, M. H. (2012). Suriye Rejim ve Dış Politika, Açılım Kitap. İstanbul.
- Milliyet, (2018a). “*Son dakika: ABD Geri adım attı...*”, <http://www.milliyet.com.tr/abd-geri-adim-atti-suriye-de-dunya-2593009/>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- Milliyet, (2018b). “*Başbakan Yıldırım: Zeytin Dalı Operasyonu Son Terörist Kalıncaya Kadar Devam edecek*”, <http://www.milliyet.com.tr/basbakan-yildirim-zeytin-dali-harekati-ankara-yerelhaber-2550878>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- On4haber, (2013). “*Obama'dan İtiraf: ABD Halkı Savaş İstemiyor*”, [www.on4haber.com/haber/17882/obamadan-itiraf--abd-halki-savas-istemiyor](http://www.on4haber.com/haber/17882/obamadan-itiraf--abd-halki-savas-istemiyor). (Erişim Tarihi:18.02.2018).
- ORSAM, (2012). “*Suriye'de Kürt Hareketleri*”, *ORSAM*, Ağustos 2012, Rapor No: 127.
- Özcan, N.A. (1999). PKK (Kürdistan İşçi Partisi)/Tarihi, İdeolojisi ve Yöntemi, ASAM Yayınları. Ankara.

- Posta, (2013). “Kibir ve içe bakmadan uzak durmalıyız”, <http://www.posta.com.tr/kibir-ve-ice-bakmaktan-uzak-durmalimiz-203358>. (Erişim Tarihi: 16.05.2018).
- Radikal, (2011). “Erdoğan'dan Esad'a sert mesaj: Zulm ile Abad Olunmaz”, *Radikal*, 24.08.2011
- Reuters, (2012). “After Quiet Revolt, Power Struggle Looms for Syria's Kurds”, 7 Kasım 2012.
- Reuters, (2018a). “U.S., Russia agree Syria must be united and secular: Kerry”, <http://ca.reuters.com/article/topNews/idCAKCN0RT1DF20150929>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- Reuters, (2018b).“Son Dakika:Fransa BM'yi Acil Toplantıya Çağırıldı”, <https://www.cnnturk.com/son-dakika-fransa-bmyi-acil-toplantiya-cagirdi> (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- SDAM, (2018).“Riskler, Tehditler ve Olasılıklar Bağlamında Irak Kürdistanı'nda Bağımsızlık Referandumu”, <http://sdam.org.tr/haber/95-riskler-tehditler-ve-olasiliklar-baglaminda-irak-kurdistaninda-bagimsizlik-referandumu/>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- Stein, A. ve Foley, M. (2016). The YPG-PKK Connection, Atlantic Council, 26 Ocak.
- Stratejik Düşünce Enstitüsü (SDE) (2012). Analiz, Suriye Krizinde Bölgesel ve Küresel Aktörler (Perspektifler,Sorunlar ve Çözüm Önerileri), İstanbul: SDE Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü, Haziran.
- The Wall Street Journal, (2015).“America's Marxist Allies Against ISIS”, 24 Temmuz 2015.
- Toraman, İ. (2015). Arap Baharı ve Suriye, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi SBE.
- Türkiye Gazetesi. (2018a). “ABD'den Türkiye'ye 'güvenli bölge' mesajı”, <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/dunya/538435.aspx>. (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- Türkiye Gazetesi. (2018b). “Bozdağ: İlk 3 günde planlanan alan kontrolü sağlandı”, <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/politika/538517.aspx>; (Erişim Tarihi:03.03.2018).
- USAK, (2013). “Suriyeli Mülteci Krizi ve Türkiye Sonu Gelmeyen Misafirlik”, <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/USAKBrookings-report-final-version14November13.pdf>. (Erişim Tarihi:16.05.2018)
- Yetkin, M., (2011). “Baş Döndürücü Ankara-Şam Trafiği”, *Radikal*, 29.04.2011