

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

SoBiAD

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)

ISSN: 1309 -8039

Yıl: 2022 Cilt: 14 Sayı: 1

Amaç ve Kapsam

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD), Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) tarafından Temmuz ve Aralık olmak üzere yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Sadece Türkçe makaleler yayın için kabul edilmektedir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, yönetim biliminin tüm alt disiplinlerinde hazırlanmış teorik-analitik-ampirik araştırmalar ve incelemelere açık bir dergidir.

Açık Erişim Politikası

Açık erişimin bilginin evrensel kullanımını arttırarak insanlık için yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) Açık Erişim politikasını benimsemiştir. Dergi, yazarlardan devraldığı ve yayımladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel Açık Erişimin (Open Access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için yayınevinden yazılı izin alınması gereklidir.

Ücretsiz Yayın

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde makale yayınlanması için yazarlardan hiçbir ücret talep edilmemektedir.

Yazarların Sorumlulukları

Yazarların makalelerini dergi web sayfasında sunulan yazım kurallarına ve örnek şablona göre hazırlamaları gerekir. Yazarların, hakem raporlarında belirtilen düzeltmeleri zamanında yapmaları beklenir.

Etik İlkeler

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde yer alan etik görev ve sorumluluklarda Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından kabul edilen ve yayınlanan ilkeler benimsenmektedir. Yazarlardan aşağıda belirtilen etik kurallara uymaları beklenmektedir.

- Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
- Yazarlar makalelerinde kullandıkları tüm alıntılarına referans vermiş olmalıdır.
- Yazarlar makaleye bilimsel katkı verdiklerini garanti etmelidir.
- Yazarlar makalenin başka bir kişi ya da kurumun fikri mülkiyet haklarını ihlal etmediğini, intihal içermediğini ve kendi çalışmaları olduğunu garanti etmelidir.
- Makalede adı geçen tüm yazarlar, gönderilen ve yayınlanan makaleler üzerinde eşit sorumluluğa sahiptir.

- Yazışmadan sorumlu yazar adı geçen tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmaya razı olduğunu garanti etmelidir. Çalışmaya önemli bilimsel ve yazınsal katkı sağlayan tüm kişiler ortak yazar olarak adlandırılmalıdır.
- Yazarlar gerekli görülmesi halinde makalede yer alan veri setlerine ulaşımı sağlamalıdır.

Hakemlik Süreci

Makaleler, hakemler tarafından altı ölçüt –bazı ölçütlerin belirli türdeki bildirilere uygulanamaması halinde daha az- dikkate alınarak değerlendirilir. Hakemlerin raporları tamamlandıktan sonra yazılar, Yayın Kurulu'nun onaylaması durumunda yayıma hazır hale gelir ve kabul sırası dikkate alınarak uygun görülen sayıda yayımlanır. Makaleler yayınlanmadan önce turnit-in ve/veya iThenticate intihal yazılımları ile kontrol edilmektedir.

Telif Hakları

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) bünyesinde yayınlanan yazıların fikirlerine resmen katılmaz, basılı ve çevrimiçi sürümlerinde yayınladığı hiçbir ürün veya servis reklamı için güvence vermez. Yayınlanan yazıların bilimsel ve yasal sorumlulukları yazarlarına aittir. Yazılarla birlikte gönderilen resim, şekil, tablo vb. unsurların özgün olması ya da daha önce yayınlanmış iseler derginin hem basılı hem de elektronik sürümünde yayınlanabilmesi için telif hakkı sahibinin yazılı onayının bulunması gerekir.

Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) , yazarlardan devraldığı ve derginin çevrimiçi (online) sürümünde yayınladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel açık erişimin (open access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını (ilgili içerikte tersi belirtilmediği sürece) Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) Lisansı aracılığıyla bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için alınması gereklidir.

Yazarlar yazılarının bütün yayın haklarını derginin yayıncısı Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) 'ne devrettiklerini kabul ederler. Yayınlanan içeriğin (yazı ve görsel unsurlar) telif hakları dergiye ait olur. Dergide yayınlanması uygun görülen yazılar için telif ya da başka adlar altında hiçbir ücret ödenmez ve baskı masrafı alınmaz; ancak ayrı baskı talepleri ücret karşılığı yerine getirilir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) aşağıdaki indexing/abstracting servislerinde kayıtlıdır.

| ASOS Index | Google Scholar | Akademik Dizin | Sobiad Atıf |

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) ayrıca TÜBİTAK- ULAKBİM Dergi Sistemleri (UDS) çerçevesinde DergiPark'ta kayıtlıdır.

EDİTÖR

Prof.Dr. Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Doç.Dr. Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

EDİTÖR KURULU

Prof.Dr. Mustafa Sağsan, Yakın Doğu Üniversitesi
Doç.Dr. Yusuf Esmer, Bayburt Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi Vildan Ateş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi Gulshat Muhametjanova, Kyrgyz Turkish Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Dr.Öğr.Üyesi Rita Ismailova, Kyrgyz Turkish Manas Üniversitesi, Kırgızistan
Dr. Bilge Kağan Onacan, Milli Savunma Üniversitesi

YABANCI DİL EDİTÖRÜ

Dr. Billur Güner Kohen, Bay Atlantic Üniversitesi, ABD
Arş.Gör. Demet Soylu, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

SOSYAL
BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI
DERNEĞİ

İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

EPİSTO-KLEROS (Siyasi Liderlerin, Temsilcilerin ve Yöneticilerin Görevlendirilmesinde Liyakat İlkesine Dayalı Sortisyon ve Rotasyon Sistemi)

EPISTO-KLEROS (Sortition and Rotation for the Selection of Political Leaders, Representatives and High-Level Public Servants)

Coşkun Can AKTAN

1-26

Araştırma Makalesi

ÇALIŞMA HAYATINDA DEĞİŞKEN VE SINIRSIZ KARIYER YÖNELİMİNİN X, Y, Z KUŞAKLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ

EXAMINATION OF PROTEAN AND BOUNDARYLESS CAREER ORIENTATIONS IN WORKING LIFE IN TERMS OF X, Y, Z GENERATIONS

Şükran ORUÇ & Gözde SUNMAN

27-51

Araştırma Makalesi

COVID-19 SALGINI TÜRKİYE-KIRGIZİSTAN İKİLİ TİCARETİNİ NASIL ETKİLEDİ: SEKTÖREL BİR DEĞERLENDİRME

HOW DID COVID-19 PANDEMIC EFFECT TURKEY-KYRGYZSTAN BILATERAL TRADE: A SECTORAL INVESTIGATION

Volkan SEZGİN

52-67

Araştırma Makalesi

ALMATI ULUSLARARASI HAVALİMANI ÖRNEĞİNDE ULUSLARARASI HAVALİMANLARINDA DİJİTALLEŞMENİN GELİŞİMİNDE TEMEL EĞİLİMLER

KEY TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION AT INTERNATIONAL AIRPORTS ON THE EXAMPLE OF ALMATY INTERNATIONAL AIRPORT

Mehmet GÜZEL & Rassima SALİMBAYEVA

68-84

Derleme Makalesi

BİLİŞİM SİSTEMİ GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ İNSAN FAKTÖRÜ ÜZERİNE SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI

A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON THE HUMAN FACTOR IN THE INFORMATION SYSTEM DEVELOPMENT PROCESS

Veysel ŞİMŞEK & Vildan ATEŞ

85-98

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

EPİSTO-KLEROS

(Siyasi Liderlerin, Temsilcilerin ve Yöneticilerin Görevlendirilmesinde Liyakat İlkesine Dayalı Sortisyon ve Rotasyon Sistemi)*

Coşkun Can AKTAN¹

Prof. Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: ccan.aktan@deu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-4294-2314

Öz

Episto-Kleros özellikle yöneticilik makamında bulunacak olan kamu görevlilerinin liyakat ilkesi esas alınarak kura ile rastgele belirlenmesini ve seçildiği makamda sınırlı bir süre görev yapmasını öngören bir sistemdir. Bu sistem en geniş çerçevede siyasi liderlerin, temsilcilerin, ayrıca önemli kilit görev ve makamlarda bulunan üst düzey kamu görevlilerinin seçiminde uygulanabilecek olan bir yöntemdir. Kura ile rastgele seçim sistemi sortisyon adı ile de bilinmektedir. Sortisyon yönteminin ayrılmaz parçası ise rotasyondur. Liyakat havuzunda kura ile seçilen yönetici o makamda belirli bir süre ve dönem görev yapar ve sonra o görevinden ayrılır.

Anahtar Kelimeler: *Episto-Kleros, Epistokrasi, Meritokrasi, Liyakat, Sortisyon, Rotasyon, Kleroterion*

Alan Tanımı: *Kamu Yönetimi, Kamu Tercih, İnsan Kaynakları Yönetimi*

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** ccan.aktan@deu.edu.tr

Atf (APA): Aktan, C. C., (2022), EPİSTO-KLEROS (Siyasi Liderlerin, Temsilcilerin ve Yöneticilerin Görevlendirilmesinde Liyakat İlkesine Dayalı Sortisyon ve Rotasyon Sistemi), Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (1): 1-26.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

EPISTO-KLEROS

(Sortition and Rotation for the Selection of Political Leaders, Representatives and High-Level Public Servants)

Abstract

Episto-Kleros is a system that foresees public servants who will hold a public office in government are randomly selected by lot on the basis of the principle of “epistēmē” (knowledge) and merit. It is a system that stipulates that the public officials who will be in the top managerial positions will serve for a limited time in the office they are elected and/or appointed. Episto-Kleros is a system that can be applied in the widest framework in the selection of political leaders, representatives and high-level public officials in important positions. The random selection by lot is also known as sortition. An integral part of the sortition method is rotation. Public servants selected by lot from the merit pool serve in that office for a certain period of time and then automatically leave the office at the end of the rotation period.

Key Words: *Episto-Kleros, Epistocracy, Meritocracy, Merit System, Sortition, Random Selection, Rotation, Kleroterion*

JEL Codes: *B11, H83, O32*

I. GİRİŞ

Demokrasi ve meritokrasi kültürünün yerleşmemiş olduğu özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kayırmacılık ve kollamacılık yaygındır. Nepotizm (akraba kayırmacılık), kronizm (eş-dost kayırmacılık), patronaj ve partizanlık (siyasal kayırmacılık) gibi birçok siyasal hastalık kamu yönetiminin kanayan yaralarıdır. Halk dilinde “*torpil*” adı verilen bu tür hastalıklar özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tüm kamu kurum ve kuruluşlarının en alt basamaklarından bürokrasinin zirvelerine kadar uzanmaktadır.

Bırakınız devlet idaresinin en alt basamaklarında görev alacak memur ve işçileri, doğrudan halk tarafından seçilmesi gereken parlamento üyeleri dahi siyasi liderler ve onun emrindeki parti oligarşisi tarafından seçim listelerinin en üst sıralarına yerleştirilerek “*torpil*” yoluyla yasama organına dâhil edilmektedir. Millettin temsilcilerini seçmesi diye bir şeyden söz etmek söz konusu değildir; kimin

parlamentoya gönderileceğine karar veren siyasi lider ve parti oligarşisidir. Bir dönem parlamentoya seçilmiş bir milletvekili eğer bir sonraki dönem siyasi lider ve parti oligarşisine itaat etmez ise tekrar aday olma şansını yitirebilmektedir. Patolojik demokrasilerde uygulamalar aşağı yukarı bundan ibarettir.

Merkezi yönetim ya da yerel yönetimlerin en alt kademelerinde görev yapan memur ve işçilerin torpil ile işe alınmaları elbette siyasi ahlakla bağdaşmayacak uygulamalardır. Ancak bir de durumun vahametini çok kilit öneme sahip olan makamlar ve görevler için düşününüz. Örneğin, Anayasa Mahkemesi ya da Hâkimler ve Savcılar Kurulu'nda görev yapacak üyelerin doğrudan ve dolaylı olarak yürütme organının emir ve talimatları ile yapıldığını düşünün. Demokrasinin olmazsa olmaz ilkelerinden birisi olan kuvvetler ayrılığını ve yargı bağımsızlığını zedeleyecek ya da tamamen ortadan kaldıracak bu tür uygulamaların birçok ülkede yaygın olduğu aşikârdır.

Daha başka örnekler de verelim. Bir devlet üniversitesine rektörlerin devlet başkanı, başkan ya da Cumhurbaşkanı tarafından doğrudan atandığını düşünün. Bir üniversite için akademik özerklik ilkesi elzemdir ve rektörlük makamı için siyasi atama yetkisi söz konusu ilkeyi tamamen yok eder.

Merkez Bankası Başkanlığı makamı bu konuda bir başka örnek teşkil eder. Bugün gelişmiş ve medeni ülkelerde merkez bankacılığında Başkan ya da Governör'ün seçimi ve atanması kurallarının siyasi otoriteden bağımsız olması ilkesi kabul görür ve bu ilke uygulamada tamamen değilse de kısmen geçerlidir. Merkez bankalarının özerkliği en başta başkanın seçilmesi ve/veya atanması yöntemi ile yakından alakalıdır. Eğer Merkez Bankası Başkanı doğrudan hükümet tarafından ya da Devlet Başkanı tarafından atanıyorsa bu açıkça para ve finans piyasalarında güveni ve öngörülebilirliği ortadan kaldırır.

Bir belediyenin çöp toplama görevlisini torpille işe alması ile yürütme organının Anayasa Mahkemesi'ne doğrudan üye atama yetkisi arasında esasen bir fark yoktur. Her ikisi de siyasi ahlak açısından yanlıştır. Ancak yapılan torpilin etkileri ve sonuçları çok büyük farklılık arz eder. Eğer bir ülkede yüksek yargı organlarında görev yapacak olan hâkim ve savcılarının seçilmesi ve/veya atanmasında yürütme organının müdahalesi ve ağırlığı varsa, o ülkede adalet ve yargı sisteminin güvenilirliğinden söz edilemez. Bu açıkça yürütme organının yargı organını "*ele geçirmesi*" anlamına gelir ki, bu durumda yargı bağımsızlığından söz edilemez. Aynı şekilde yargı gibi hassas öneme sahip olan

kurumların başında üniversiteler gelir. Yukarıda ifade ettiğimiz üzere üniversite rektörlerinin seçilmesi ve/veya atanması usullerinin siyasi otoriteden bağımsız olması beklenir. Akademik özerklik ilkesinin ihlali en başta akademik özgürlük ilkesini ortadan kaldırır. Bu örnekleri daha da genişletmemiz mümkündür.

Buraya kadar özetlemeye çalıştığımız hususlardan anlaşılacağı üzere kayırmacılık ve kollamacılığa izin vermeyen bir liyakat sistemi (meritokrasi) önem taşır. İyi bir yönetim (governance) için meritokrasi ve liyakat ilkeleri esastır.

II. DEMOKRASİDEN MERİTOKRASİ DOĞMAZ!...

Demokrasi adı verilen siyasal sistem özünde meritokrasi üretmez ya da üretemez. Zira demokrasilerde geçerli olan seçim ve oylama sisteminde irrasyonelite kaçınılmazdır. Millet tam ve doğru enformasyona sahip olamayacağı gibi (sınırlı rasyonelite), sahip olduğu sınırlı enformasyonu en iyi şekilde muhakeme ve muhasebe edecek bir yeterliliğe de sahip değildir. Rasyonel seçmenlerin ilgisizliği ve bilgisizliği seçim ve oylama sisteminde optimal sonuçlar elde edilmesini ortadan kaldırır (Aktan, 2020). İşte bu yüzden her demokrasi aslında bir kakistokrasi'ye² dönüşür.

Demokrasilerde seçilen milletvekillerinin liyakat sahibi olduklarını kim iddia edebilir? Bir taraftan irrasyonel seçmenler ve diğer taraftan parti oligarşisinin milletvekili listelerini belirlemesi demokrasilerin bir gerçeği değil midir? İşte bu yüzden demokrasilerde seçim sisteminden doğru sonuçlar beklemek anlamsızdır. İrrasyonel seçmenlerin oylarıyla seçilmiş olan yasama organından çıkan bir yürütme organı (hükümet) iktidar mücadelesi için yapılan yarışın doğal bir sonucu olarak kendi partizan gruplarını koruma ve kollama işini üstlenir ki, bunun adı siyasal kayırmacılık, yani partizanlıktır. Özetle, modern partili demokrasilerde siyasi partilerin partizanlık yaparak kendi yandaşlarını kamusal görevlere yerleştirmeleri yaygın olarak gözlenen bir olgudur.

² Kakistokrasi eski Yunanca iki kelimedenden türetilmiş bir kavramdır: kakistos (κάκιστος) ve kratos (κράτος). Bkz. <https://en.wiktionary.org/wiki/kakistocracy>. Kakistos eski Yunanca "en kötü", "kratos" ise "güç", "iktidar" anlamlarına gelmektedir. Kakistokrasi bu çerçevede kötü, keyfi ve adaletsiz bir devlet yönetimini ifade eder. Bir başka ifadeyle, kakistokrasi; kötü, niteliksiz, liyakatsiz insanların seçilerek iş başına getirildiği bir rejimin adıdır. Demokrasiler irrasyonelite ve keyfi yönetim sonucu kakistokrasi'ye dönüşür. Bunun adı anokrasi, otkrasi, seçimle gelen despotizm, tiranlık ve saire olabilir.

Demokrasilerde “seçim” ve “atama” sisteminin sakıncaları saymakla bitmez. Biz bu iki sistem (seçim usulü ve atama usulü) yerine çok daha başka bir yöntem önerisinde bulunuyoruz: Episto-Kleros.

III. EPİSTO-KLEROS

“... yöneticilerin kurayla belirlenmesinin demokratik, seçim yoluyla belirlenmesinin ise oligarşik bir yöntem olarak kabul edilmesi gerektiğini düşünüyorum.”³

Aristoteles

Episto-Kleros özellikle yöneticilik makamında bulunacak olan kamu görevlilerinin liyakat ilkesi esas alınarak kura ile rastgele seçilmesini ve seçildiği makamda sınırlı bir süre görev yapmasını öngören bir sistemdir. Bir başka ifadeyle Episto-Kleros; siyasi liderlerin, temsilcilerin ve yöneticilerin göreve gelmesinde liyakat ilkesi (EPİSTO) ile sortisyon (KLEROS) ve rotasyon ilkelerinin bileştirilmesini savunan bir sistemin adıdır.

Şöyle formüle edelim:

EPİSTO = LİYAKAT (Bilgi, Ehliyet, Yetenek, Yeterlilik, Kıfayet, Etik Değerler + Erdem ve saire)

KLEROS = SORTİSYON (Kura ile rastgele seçim) + ROTASYON (Görev süresinin sınırlı olması /Görev değişimi)

Modern temsili demokrasilerin hemen tamamında uygulanan seçim ve oylamaya dayalı partili sistemin tamamen kaldırılmasını ve bunun yerine temsilcilerin ve yöneticilerin kura sistemi (sortisyon) ile göreve getirilmesini öngören bir siyasal sistem öneriyorum. Sortisyon sisteminin mutlaka bir rotasyon sistemi ile birlikte uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Rotasyon, sortisyon sisteminin tamamlayıcısıdır. Bu sistemde kurayla seçilmiş olan kişi aynı makamda ancak belirli bir süre/dönem görev yapabilir.

³ Aristotle.1944. Aristotle in 23 Volumes, Vol. 21, translated by H. Rackham. Cambridge, MA, Harvard University Press; London, William Heinemann Ltd. 1944.
<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0058%3Abook%3D4%3Asection%3D1294b>

Kura ile rastgele yapılacak bir seçimde bilgi, beceri, ehliyet, tecrübe, uzmanlık ve saire yönlerinden yetersiz olan kişilerin seçilmesi ve göreve getirilmesi tehlikesi daima mevcuttur. Bu sorunu ortadan kaldıracak olan temel çözüm kura ile rastgele seçimin önceden belirlenmiş liyakat ilkelerine haiz olan kişilerden oluşan bir aday havuzu içerisinde yapılmasıdır. Bilgili insanların yönetimde söz sahibi olmaları (epistokrazi) ve daha geniş anlamda liyakat sahibi insanların seçilmesi (meritokrazi) önerdiğim sistemin temel direklerini oluşturmaktadır.

Adından da anlaşılacağı üzere Episto-Kleros adını verdiğim sistemin iki ayağı bulunmaktadır: Episto ve Kleros.

“Epistēmē”, eski Yunanca “bilgi” anlamına gelen bir kelimedir. Epistokrazi kelimesi de yine eski Yunanca şu iki kelimedenden türetilmiştir:

(-epistēmē, “bilgi”) + (-kratía, krátos, “güç/iktidar”).⁴

Episto-kleros adı verilen sistemin ikinci ayağını oluşturan “kleros” kelimesinin ana kaynağı ise eski Yunanca’da “şans”, “kura” anlamlarına gelen “klēros” tur. “Klēros” kelimesinden türetilmiş olan “kleroterion”⁵ (eski Yunanca çoğulu: klēroteria) günümüzden yaklaşık 2500 yıl öncesinde demokrasinin doğduğu Antik Yunan’da geliştirilmiş, muhtelif kamu görevlerine ve makamlara bu görevleri ifa edecek ya da makamları temsil edecek kişilerin seçilmesinde kullanılan bir randomizasyon cihazının adıdır.

EPİSTO-KLEROS

Episto: (-epistēmē), (ἐπιστήμη); Epistemik: (-epistēmikós), (ἐπιστήμη)
Epistokrazi: (-epistēmē) + (-kratía, κρατία) ; (-krátos, κράτος)
Kleros: (-klēros), (κληρος); Kleroterion: (-klēroteria, κληρωτήριον)
Episto-Kleros: (-epistēmē) + (-klēros)

⁴ Wiktionary, the Free Dictionary, <https://en.wiktionary.org/wiki/episteme>

⁵ Wiktionary, the Free Dictionary, <https://en.wiktionary.org/wiki/epistocracy>

Epistokrazi ve Meritokrazi

Epistokrazi bilgili insanların seçilmesi ve onların yönetme hakkına sahip olmasını ifade eden bir kavramdır. *Nookrasi* de esasen epistokrazi ile aynı anlamda kullanılabilir bir başka kelimedir. Eski Yunanca (*nóos*, “akıl”) + (-*kratía*, *krátos*, “güç/iktidar”)⁶ kelimelerinden türetilmiştir. Epistokrazi ya da nookrasi akıl sahibi insanların, entelektüellerin, bilgili ya da bilge insanların yönetme yetkisine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Hemen belirtelim ki, epistokrazi görüşünü savunanların başında Antik Yunan döneminin önemli filozoflarından Platon gelmektedir. Epistokrazi, Platon’un savunduğu anlamda “*bilgelik aristokrasisi*”dir. Platon, *Devlet* adını taşıyan eserinde filozofların devletlerde kral olması gerektiğini savunmuş, filozofluk-bilgelik ile krallığın aynı kişide birleşmesinin önemine işaret etmiştir. Bir başka ifadeyle Platon, kralların filozof olması gerektiğini veya filozofların kral olması gerektiğini savunmuştur. Platon’un epistokrazi savunusunu kendi sözleri ile aktaralım (Platon, 2008:473.):

“Filozoflar bu devletlerde kral, ya da şimdi kral, önder dediklerimiz gerçekten filozof olmadıkça, böylece aynı insanda devlet gücüyle akıl gücü birleşmedikçe, kesin bir kanunla herkese yalnız kendi yapacağı iş verilmedikçe, sevgili Galukon, bence bu devletin başı deritten kurtulmaz, insanoğlu da bunu yapmadıkça tasarladığımız devlet mümkün olduğu ölçüde bile doğamaz, kavuşamaz gün ışığına”

Platon dışında epistokrazi düşüncesinin felsefi temelleri üzerine John Stuart Mill’in de “*çoklu oylama*” adı verilen bir önerisi bulunmaktadır. John Stuart Mill 1859 yılında yazdığı *Thoughts on Parliamentary Reform* adlı eserinde eğitilmiş/tahsilli vatandaşlara diğer cahil insanlardan çok daha fazla oy kullanma hakkı verilmesi gerektiği görüşünü şu sözlerle savunmuştur (Mill,1977):

“... daha üstün bilgiye sahip olanlar lehine oyların çokluğunu (plurality of votes) oluşturmak gerekir. Her sıradan vasıfsız işçinin bir oyu olsaydı, vasıflı bir işçinin iki oyu olması gerekirdi. Mesleği daha fazla genel kültür ve bazı ahlaki ve entelektüel nitelikler gerektiren bir ustabaşı ya da işçi şefi, belki de üç oya sahip olmalıdır. Daha da geniş bir fikir ve bilgi

⁶ Wiktionary, the Free Dictionary, <https://en.wiktionary.org/wiki/noocracy>

yelpazesine ve aynı anda çok sayıda çeşitli faaliyetlere rehberlik etme ve katılma gücüne ihtiyaç duyan bir çiftçi, üretici veya tüccarın üç veya dört tane oyu olmalıdır. Uzun, doğru ve sistematik bir zihinsel uygulama gerektiren herhangi bir mesleğin üyesinin, (bir avukat, bir doktor veya cerrah, herhangi bir mezhepten bir din adamı, bir edebi adam, bir sanatçı, bir kamu görevlisi) beş veya altı oyunun olması gerekir. Herhangi bir üniversite mezunu veya herhangi bir öğrenilmiş topluluğun üyelerinden özgürce seçilen bir kişi, en az o kadar çok hak sahibidir.”

Günümüzde epistokrazi konusunu gündeme taşıyan araştırmacıların başında David Estlund gelmektedir.⁷ Estlund’u *Demokrasiye Karşı (Against Democracy)* kitabıyla Jason Brennan izlemiştir.⁸ Ardından konu pek çok araştırmacının ilgisini çekmiş, epistokrasinin lehinde ve aleyhinde argümanlardan oluşan geniş bir literatür oluşmuştur.⁹

Epistokrazi halen siyaset bilimi ve kamu tercihi alanında çalışmalar yapan araştırmacıların yakından ilgilendiği bir konudur. Literatürde epistokrazi konusunda birbirinden farklı muhtelif öneriler tartışılmaktadır. Bunları da ana hatlarıyla şu şekilde özetleyebiliriz:¹⁰

- *Mill Önerisi (Çoklu Oylama)*. En basit bir ifadeyle daha iyi eğitim almış kimselerin diğerlerine göre daha fazla sayıda oy kullanması önerisidir.
- *Ağırlıklı Oylama*. Eğitim, bilgi, beceri ve uzmanlık yönünden daha iyi durumda olan vatandaşların kullandıkları oyların değerini hakkıyla ve layıkıyla verebilmek için daha yüksek oranda ağırlıklandırılarak hesaba katılmasını öngören bir yöntemdir. John Stuart Mill’in önerisi bu sistemin temelini teşkil eder.

⁷ Bkz. Estlund, 2003, 2008; Lippert-Rasmussen, 2012.

⁸ Brennan, 2011, 2014, 2016, 2018;

⁹ Epistokrazi konusunda detaylı analiz ve tartışmalar için bkz. Estlund, 2003, 2008; Anderson, 2008; Brennan, 2014, 2016, 2018; Cohen, 1986; Fricker, 2007; Goodin, 2011; Guerrero, 2014; Holst, 2012; List & Goodin, 2001; Min, 2015; Mulligan, 2015; Somin, 2019; Tremmel & Wilhelm. 2015. Türkçe’de konuyu inceleyen şu çalışmamıza müracaat edilebilir: Aktan ve Yay, 2021a.

¹⁰ Epistokrazi yöntemleri konusunda bkz. Goodin, 2011; López-Guerra, 2011; Munn, 2012, 2013, 2016. Türkçe’de konuyu ele alan şu çalışmamızda epistokrazi yöntemleri ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bkz. Aktan ve Yay, 2021a.

- *Sınırlı Epistokrasi*. Genel seçmenlerin bilgi ve kültür seviyelerini ölçen bir test yapılmasını ve sadece bu testi geçenlere oy kullanma hakkının verilmesini savunan bir yöntemdir.¹¹
- *Kura Sistemi*. Bu sistemli teratürde *enfranchisement lottery*” olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde ilk aşamada genel seçmenler arasında kura ile belirli bir vatandaş grubu rastgele kura yöntemi ile seçilir. İkinci aşamada bu topluluğa belirli bir siyasi okur-yazarlık, siyaset kültürü vs. alanlarında eğitim verilir. Üçüncü aşamada bir sınav sistemi uygulanır ve siyasi okur-yazarlık testini geçen kişilere oy kullanma hakkı verilir. Hemen belirtelim, bu yöntemde kura ile seçilen potansiyel seçmen grubunun demokrasi kültürü ve özellikle müzakereci demokrasi¹² konularında bilgilerinin artırılması amaçlanır.
- *Epistokratik veto*. Siyasal süreçte alınan kararların önceden oluşturulmuş bir Epistokrasi Kurulu/Konseyi tarafından veto edilebilmesi önerisidir. Epistokratik veto uygulamasında eğitilmiş/bilgili insanlar tarafından seçilen bir Epistokrasi Kurulu/Konseyi vardır. Bu kurulda daha yüksek seviyede eğitim ve bilgiye sahip olan liyakat sahibi uzmanların yer alması düşünülmektedir.

Epistokrasi konusu henüz literatürde yeni bir konu olarak düşünülebilir. Bu sistemi savunanlar olduğu gibi eleştirenler de bulunmaktadır.¹³

Kleros (Kleriteron)

Yukarıda ifade ettiğimiz üzere “*klêros*” eski Yunanca “*şans*” ve “*kura*” anlamlarına gelen bir kelimedir. Bu kelimedenden türetilen *kleroterion* Antik Atina’da belirli kamusal görevlere ve makamlara temsilci ve yönetici seçilmesinde kullanılan bir kura ya da randomizasyon cihazıydı.¹⁴ Antik Yunan’da bu cihaz sayesinde kamusal görevlere atanacak olan kişiler tesadüfen seçilmiş olurdu. Bu sisteme günümüzde sortisyon (sortition) adı verilmektedir.¹⁵

¹¹ Demokrasilerde herkesin oy kullanması yerine sadece bilgili olan kişilere oy verilmesi tartışmaları için bkz. Beckman, 2008, 2014; Brennan, 2009; Jeffrey, 2018.

¹² Müzakereci demokrasi konusunda bkz. Besson & José, 2006; Bohman, 2006.

¹³ Epistokrasi eleştirileri konusunda bkz. Gunn, 2019; Klocksiem, 2019; Moraro, 2018.

¹⁴ Kleroterion bkz. Rhodes, 2012; Bishop, 1970; Dow, 1939; Thorley, 1996.

¹⁵ Dowlen, 2009; Headlam-Morley, 1933; Lote, 2013; Owen & Smith, 2018; Stone, 2011a, 2011b.

Antik Yunan, Roma ve Venedik Cumhuriyetleri'nde uygulanan bu sistemde belirli bir kamusal göreve ya da makama seçilen kişi o görevde/makamda ancak belirli bir süre kalabilirdi. Görev süresinin sınırlı olması ve aynı makamda görev değişimi anlamına gelen bu kavram günümüzde “rotasyon” olarak adlandırılmaktadır. Sortisyon ve rotasyon sistemlerinin uygulanmasının ana gayesi kamu görevlilerinin bir makamda uzun süre kalarak güç ve yetkilerini istismar etmemeleri; aynı zamanda kayırma ve kollama yerine her vatandaşın kamusal makamlarda bulunabilmesine imkân tanınmasıydı.

Sortisyon sisteminin ana sakıncası bilgi ve tecrübeden yoksun olan bir kişinin önemli bir kamusal göreve seçilmesidir. Rotasyon sistemi için de benzer bir sakıncadan söz edilebilir. Bilgi ve tecrübe isteyen bazı görevlerde çok sık görev değişikliği yapılması neticesinde bilgi, tecrübe ve uzmanlıktan yoksun insanların göreve gelmeleri neticesinde işler aksayabilir. Tıpkı epistokrasi konusunda olduğu gibi burada da hem sortisyonun hem de rotasyonun lehinde ve aleyhinde görüşler olduğunu not etmekte yarar görüyoruz.¹⁶

Sortisyon sistemi ile kısmen benzerlik taşıyan diğer bazı rastgele seçim sistemleri daha bulunmaktadır. Literatürde “tesadüfi oylama” (*random ballot*), “stokastik oylama” (*single stochastic vote*), “lotokratik oylama” (*lottery voting*) yöntemleri bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Seçmenlerin bir araya gelip seçmek istedikleri kişinin ismini bir kağıt parçasına yazmaları ve daha sonra bu havuz içerisinden rastgele kura ile seçim yapılması sortisyon ve benzeri sistemlerin en basit şeklidir.¹⁷

Epistokrasi (Meritokrasi) + Kleroterion

Episto-Kleros olarak adlandırdığımız sistemi Antik Yunan demokrasi modelinden esinlenerek günümüze uyarlayabilir miyiz? Bu sisteme neden gerek duyuyoruz ve bu sistemin günümüzde uygulanması mümkün müdür?

Öncelikle modern demokrasilerde neredeyse tedavisi olmayan bazı hastalıkları anlamamız gerekir. Modern demokrasilerde geçerli olan seçim ve oylama sisteminin hem siyasal arz hem de siyasal talep yönünden ortaya çıkardığı

¹⁶ Sortisyon ve rotasyon sistemlerinin fayda ve maliyet analizi; diğer bir ifadeyle avantaj ve dezavantajları konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. Aktan ve Yay, 2021b.

¹⁷ Detaylı analiz ve tartışmalar için bkz. Sewell, et.all.2009; Zeckhauser, 1973; Gibbard, 1973; Grimmett, 2004; Saran & Tumennasan, 2020; Flanigan, 2020.

sorunları iyi teşhis etmek lazımdır. Bizim önerdiğimiz sistemin gerekçelerini iyi anlamak için modern demokrasilere yöneltilen eleştirileri detaylıca okumak ve anlamak gerekir (Aktan,2017). Daha önceki açıklamalarımızda belirttiğimiz üzere modern demokrasilerin en büyük sorunu rasyonel seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliğidir. İrrasyonel olarak adlandıracağımız bu sorun optimal bir karar ve seçim sisteminin gerçekleşmesine izin vermez. Adil ve genel seçimlerin varlığı ideal bir demokrasi için yeterli değildir; önemli olan milletin doğru, sağlam, güvenilir ve tutarlı karar ve tercihlerde bulunabilmesidir. İrrasyonelitedi tedavi edecek hiçbir reçete yoktur ve bu yüzden de seçime dayalı demokrasiler ideal sonuçlar ortaya çıkaramaz. Demokrasilerde siyasal arz cephesindeki asıl sorun da irrasyonel seçmenlerin iradesi ile seçilmiş yöneticilerin güç ve yetkilerini sınırlandıracak hukuk ve hukuk-dışı kurumların zayıf olmasıdır. Modern demokrasilerde siyasal partilerin yönetiminde parti-içi demokrasinin eksikliği, lider diktası, oligarşik parti meclisi ve saire sorunlar gözden uzak tutulmamalıdır. Öte yandan modern demokrasilerin birçoğunda partizanlık, adam kayırmacılık, patronaj ve saire eğilimler kamu yönetiminde liyakatsizliği kaçınılmaz kılmaktadır.

Episto-Kleros modern temsili demokrasiler için önerilmiş bir sistem değildir. *Episto-Kleros* bizim *Demarşi* adını verdiğimiz yeni siyasal sistem önerisinin temel direğidir.¹⁸

Episto-Kleros geleneksel demokrasinin tüm kurumlarını (siyasal partiler, seçim ve oylama, sandık, seçim kampanyaları vs.) reddeder. Siyasi partilerin olmadığı bir Partisiz Demokrasi (*Demarşi*) düşüncesi savunulur.¹⁹ Milletin oylarını almak için yarışan siyasal partiler söz konusu değildir; politikacı adı verilen bir siyasal meslek sınıfı yoktur; seçim olmadığı gibi oy kullanan seçmen de, sandık da yoktur.

Bizim önerdiğimiz *Episto-Kleros* sisteminde tüm kamusal görev ve makamlarda görev alacak kişiler için önceden belirlenmiş ve herkes için geçerli olan açık ve genel kurallar mevcuttur. Yüksek yargı organlarının üyeleri, üniversitelerin rektörleri ve dekanları yanı sıra Merkez Bankası başkanı gibi önemli görevler ve

¹⁸ Aktan, C.C. 2021. "Demokrasi'ye Alternatif: Demarşi (İki Farklı Demarşi Önerisi: Anayasal Demarşi ve Sortisyonel Demarşi)" (Preprint/Taslak Çalışma)
https://www.researchgate.net/publication/348834971_DEMOKRASI'YE_ALTERNATIF_DEMARSI_Iki_Farkli_Demarsi_Onerisi_Anayasal_Demarsi_ve_Sortisyonel_Demarsi

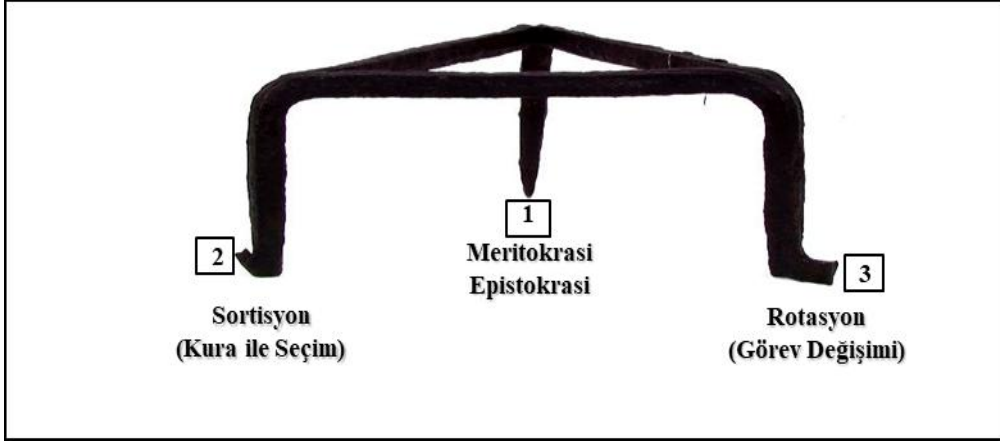
¹⁹ Aktan, C.C. 2021., "Partisiz Demokrasi", (Preprint/Taslak Çalışma)
https://www.researchgate.net/publication/351659358_PARTISIZ_DEMOKRASI

makamlara atanacak olan kişiler liyakat ilkelerine haiz olan kişilerden oluşan bir havuz içerisinde kura ile seçilir (sortisyon) ve seçilen kişi o makamda ancak belirli bir süre (dönem) görev yapar (rotasyon). *Episto-Kleros* sisteminin siyasi lider (Devlet Başkanı, Başkan), yasama organı üyeleri ve belediye başkanlarının seçilmesinde de uygulanabilecek potansiyele sahip olduğunu belirtmekte yarar görüyoruz.

IV. EPİSTO-KLEROS: 5N-1K ve SÜREÇ

Yukarıda episto-kleros sisteminin kavramsal anlamda iki temel ayağının olduğunu ifade ettik. Birincisi liyakati amaçlayan epistokrasi ve daha geniş anlamda meritokrasidir. İkincisi ise devlet yönetiminde kayırmacılık ve kollamacılığı ortadan kaldırmayı amaçlayan kura ile rastgele seçim sistemidir. Sortisyonun kendinden beklenen sonuçları en iyi şekilde ortaya koyabilmesi için bu uygulamanın rotasyon sistemi ile desteklenmesi gerekir. Başlangıçta iki temel direk olarak belirttiğimiz sistemi “*üç sacayağ*” olarak değerlendirmek çok daha doğru olacaktır. Bütün mesele aşağıdaki sacayağındaki denge sistemini anlamaktan ibarettir. Üçlü sacayağı şunlardan oluşur (1) epistokrasi/meritokrasi (2) sortisyon (3) rotasyon.

Şekil-1: Episto-Kleros: Üç Sacayağ



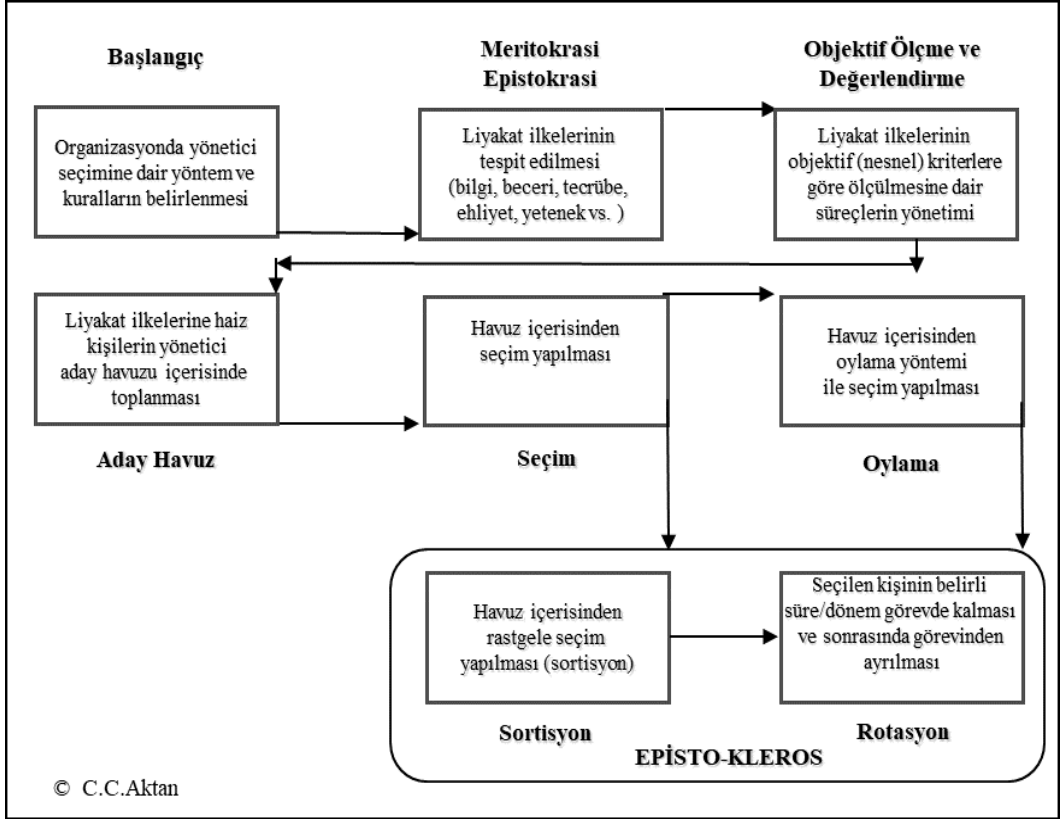
Episto-kleros adını verdiğimiz sistemin daha iyi anlaşılması için geliştirdiğimiz tabloya müracaat edebiliriz. Tablo-1'den çok açık olarak anlaşıldığı üzere episto-kleros kamusal görev ve makamlarda kayırmacılığı ve kollamacılığı ortadan kaldırmayı, makam sahibi yöneticilerin güç ve yetkilerini istismar etmelerini engelleyen bir liyakat sistemi tasarımıdır.

Episto-kleros adını verdiğimiz sistemin işleyişi de Şekil-2 üzerinde açıklanmıştır. Buna göre ilk aşamada organizasyonda insan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesinde *Episto-Kleros* adı verilen sistemin açık olarak ifade edilmesi ve benimsenmesi gerekir. İkinci aşamada kamusal makam ve görevlerin iş tanımları, işin gereği olan iş yeterlilikleri ve liyakat ilkeleri açık olarak tanımlanmalı ve ilan edilmelidir. Üçüncü aşamada liyakati sağlayacak objektif (nesnel) kriterler tespit edilmelidir. Dördüncü aşamada belirlenen kriter ya da kıstaslara sahip olan kişiler bir liyakat havuzu içerisinde toplanır. Kamusal görev ve makama talip olan her kişi istenen kriterlere haiz olduğu takdirde kendi isteğiyle liyakat havuzuna dâhil olabilir. Sonraki aşamada iki farklı yöntem uygulanabilir. Birinci yöntemde organizasyon üyeleri liyakat havuzundan doğrudan bir seçim yapabilirler. İkinci yöntemde ise liyakat havuzu içerisinde kura ile rastgele seçim yapılır. İster doğrudan oylama yöntemi ile isterse de kura ile seçilmiş olsun göreve atanma yetkisi kazanan kişinin o makam ya da görevde bulunması belirli-sürelî yıl ve/veya dönem ile sınırlandırılmıştır.

Tablo-1: Episto-Kleros : 5N,1K

5N, 1K	Açıklama
I. Ne?	<i>Episto-Kleros</i> bilgi ve liyakat sahibi olan kişilerin önceden belirli bir havuz içerisinde toplanması ve daha sonra kamusal görevlere ve makamlara sadece belirli bir süre için havuz içerisinde kura ile rastgele seçim yapılması sistemidir.
II. Niçin? Neden?	<i>Episto-Kleros</i> sisteminin ana gayesi keyfi yönetimin ve kamu kurum ve kuruluşlarında adam kayırmacılık (nepotizm, kronizm, partizanlık vs.) uygulamalarının ortadan kaldırılmasıdır. Bu sistemde kamusal görev ve makamlara sadece liyakat (bilgi, beceri, tecrübe, yetenek, yeterlilik, ehliyet, kifayet vs.) sahibi kişilerin seçilmesi amaçlanmıştır.
III. Nerede?	<i>Episto-Kleros</i> sistemi sadece kamusal organizasyonlarda değil, tüm organizasyonlarda (özel işletmeler, kar amacı gütmeyen organizasyonlar, mesleki birlikler vs.) uygulanabilir.
IV. Nasıl?	<i>Episto-Kleros</i> sisteminde liyakat havuzu içerisinde sortisyon ve rotasyon yöntemi ile seçim ve atama yapılır. Başka bir ifadeyle, belirli liyakat ilkelerine haiz adaylar önce bir havuzda toplanır; daha sonra bu havuzdan rastgele seçim yöntemi ile görev ve makamlara atama yapılır. Görevde kalma süresi belirli bir zaman dilimi ve/veya dönem ile sınırlıdır.
V. Ne Zaman?	<i>Episto-Kleros</i> sisteminde rotasyon (görev değişimi) sortisyonun ayrılmaz parçasıdır. Kamusal görev ve makamlarda bulunma süresi yıl olarak ya da dönem olarak sınırlandırılmıştır.
VI. Kim?	<i>Episto-Kleros</i> sisteminde bilgi ve liyakat sahibi her vatandaş kamusal görevlerde ve makamlarda bulunabilme hakkına sahiptir. Bir başka ifadeyle, herhangi bir kamusal makama ya da göreve yönetici olarak atanma konusunda liyakat sahibi her kişi için fırsat eşitliği söz konusudur.

Şekil-2: Episto-Kleros : Süreç



Yukarıda özetlediğimiz sürecin daha iyi anlaşılması için kendi mesleğimiz üzerinden bir örnek verelim. Üniversiteye bir rektör ataması yapılmasındaki yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Atama yöntemi (Otokrasi). Bu yöntemde herhangi bir devlet üniversitesine rektör atama yetkisi devlet başkanı ya da cumhurbaşkanına aittir.
- Seçim ve oylama yöntemi (Demokrasi). Rektörün doğrudan üniversite öğretim üyeleri tarafından seçilmesi usulüdür. Bu yöntem de kendi arasında ikiye ayrılabilir. Önceden belirlenmiş ve ilan edilmiş liyakat havuzundan seçim yapılır; en çok oyu alan aday seçimin galibidir ve rektör olarak atanır. Ya da nesnel kriterlere yer vermeksizin bir seçim yapılır ve en çok oyu alan kişi rektör olarak atanır.

- Sortisyon yöntemi (Demarşi). Üniversiteye rektör olarak atanacak kişinin öğretim üyeleri tarafından belirli liyakat ilkelerine haiz bir havuz içerisinde kura ile rastgele seçilmesi usulüdür.
- Karma yöntemler. Seçim, atama ve kura yöntemlerinin bir ya da birkaçının eşanlı uygulanması söz konusu olabilir. Örneğin, demokratik bir seçim ve oylama yöntemi ile gerçekleştirilmiş olan bir seçimin ardından en çok oy alan üç aday arasından rektör atama yetkisi devlet başkanı ya da yükseköğretim kuruluna bırakılabilir. Burada seçim ve atama yöntemleri birleştirilerek karma bir usul olarak tatbik edilmiş olur.

Atama, seçim, kura ve karma yöntemlerin hangisinin daha doğru olduğu konusu etraflıca incelenmesi gereken bir konudur. Bize göre bu sayılan yöntemlerden en doğru olanı episto-kleros adını verdiğimiz rotasyon ile desteklenmiş sortisyon yöntemidir. Atama yönteminin tamamen keyfi ve otokratik bir yöntem olduğuna şüphe yoktur. Demokrasi ise rasyonel irrasyonelite, rasyonel seçmenlerin ilgisizliği, rasyonel seçmenlerin bilgisizliği gibi faktörler dolayısıyla optimal sonuçlar ortaya çıkarmaz. Demokrasi her ne kadar kulağa hoş gelse de pratikte seçmenlerin doğru, sağlam, tutarlı ve güvenilir seçimler yapması söz konusu olmayabilir. İrrasyonelite, demokrasinin başarısızlığının ana kaynağıdır. Bize göre ideal olan önceden belirlenmiş objektif (nesnel) liyakat kriterleri esas alınarak kura ile rastgele seçim yapılmasıdır.

Önemle ve altını çizerek belirtelim ki, bizim savunduğumuz episto-kleros sisteminin günümüzde teknoloji yardımıyla çok kolay bir şekilde uygulanması mümkündür. Önemli olan antik kleroterionun değerini anlayacak bir vizyona sahip olmaktır. Bu vizyona sahip olduktan sonra “*dijital kleroterion*” için adımlar atılması fazlasıyla kolay olacaktır. Bilgisayar bilimleri, kriptografi vs. alanlarında çalışan pek çok bilim insanı kura sisteminin elektronik ortamda uygulanması yönünde çok önemli mesafeler kat etmişlerdir. Ben dijital kleroterion’u gelecek için çok hayranlık uyandıracak bir uygulama olarak göreceğimize inanıyorum. Bilgisayar bilimi ve kriptografi alanında çalışmaları ile tanınan ve dijital paranın da babası olarak kabul edilen David Chaum, 2012’de yayınladığı çalışmasında bilgisayar bilimindeki son gelişmeler sayesinde kura ile rastgele seçim sisteminin uygulanmasının hem çok kolay, hem çok düşük maliyetli, hem de çok daha demokratik olduğu görüşünü savunmuştur (Chaum, 2012).

Hemen belirtelim ki, literatürde akıllı sözleşmelere dayanan merkezi olmayan blok zinciri (blockchain) tabanlı tahkim ve ihtilaf çözümü uygulaması konusunda ufuk açıcı çalışmalar yürütülmektedir. Gelecek yıllarda blok zinciri teknolojisinin ihtilafların çözümünde yaygın olarak uygulama alanı bulabileceğini şimdiden öngörebiliyoruz.²⁰

V. TÜRKİYE İÇİN TESPİTLER, GÖZLEMLER ve DEĞERLENDİRMELER

Episto-Kleros sistemini ve bu sistemin sacayaklarını anlamak istemeyen; kleroterion konusunu bir tarihsel miras ya da kalıntı olarak görmek isteyen zihinlere berraklık kazandırmak için ülkemizde kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimindeki tahrib-i harabat'ın ne durumda olduğunu kısaca özetlemeye çalışalım.

İçinde yaşadığımız 21. Yüzyılda en aşağı kademelerdeki devlet memuriyeti görevlerinde dahi muhtelif gerekçelerle “*mülakat*” uygulamasından vazgeçmeyen bir siyasi iradenin ahlak ve erdemi nerededir? Nepotizm, kronizm gibi adam kayırmacılık Türk siyasi geleneğinde maalesef her zaman var olmuş ve bugüne değin bu utancın ortadan kaldırılması yönünde dürüst ve temiz bir siyasi irade maalesef var olmamıştır. Bir yükseköğretim kurumundan mezun olan, bu yetmeyince bir de yüksek lisans yapan genç insanların çok çalışsalar dahi karşılaşacakları en büyük engel “*torpil*” değil midir?

En yukarıdaki kamusal görevler ve makamlara baktığımızda durum çok daha vahimdir. Milletvekillerini kim, nasıl seçmektedir? Yaşı, bilgisi, becerisi, tecrübesi ne olursa olsun herhangi bir kimsenin bir siyasal parti başkanı ve onun emrindeki parti oligarşisi tarafından kolaylıkla parlamentoya bir vekil olarak adeta paraşütle getirilmesi gerçeğini kim göz ardı edebilir ve reddedebilir ki?

Anayasa mahkemesi üyelerinin, Hâkimler ve Savcılar Kurulu üyelerinin, Yargıtay ve Danıştay gibi yüksek mahkemelerin başkan ve üyelerinin seçimindeki partizanlık (siyasal kayırmacılık) doğrusu kelimelerle ifade edilmeyecek bir eleştiriyi hak etmektedir. Yüksek mahkemelerde görev yapacak olan üyelerin

²⁰ Bu konuda ufuk açıcı çalışmalar için bkz. Ast and Sewrjugin, 2015; Dimow, 2017; Filippi, 2018; Lesaege & George & Ast, 2020; Bergolla & Seif & Eken, 2021; Metzger, 2018. Dijital kleroterion'un hukuk alanında uygulaması konusundaki çalışmalar için şu web sayfasına müracaat edilebilir: KLEROS, <https://kleros.io>

seçimi ve atanması yasama ve yürütme organı arasında paylaştırılmıştır. Devlet başkanı belirli sayıda üyeyi doğrudan atama yetkisine sahiptir; kalan diğer üyelerin atanmasında da deyim yerindeyse ayıp olmasın diye milletin meclisine bir kota tanınmıştır. Bu yargının tamamen siyasallaştırılması anlamına gelmektedir. Açık söylemek gerekirse ülkemizde “*yargı bağımsızlığı*” adı verilen bir evrensel hukuk devleti ilkesi tamamen tahrip edilmiştir.

Devlet üniversitelerinin rektörlerinin, dekanlarının, bölüm başkanlarının görev gelmesi de aynı şekilde asla bir üniversiteye ve bilim camiasına yakışmayacak durumdadır.

Türkiye’de bir Torpil Devleti’nin var olduğunu bugün hiç kimse inkâr etmemekte; herkes oyunu kurallarına göre oynamak için partizanlığa sarılmaktadır. Oysa 2500 yıl öncesindeki Atina demokrasisindeki bilgelik, ahlak ve erdem bize oyunun kurallarının nasıl olması gerektiğini gayet güzel bir şekilde anlatmaktadır.

Örneğin, bir devlet üniversitesinde rektör görevlendirilecekse bu yetki bir tek devlet başkanının uhdesinde olamaz. Bunun adı otokrasi olur. Eğer demokratik olsun diye seçim sistemi uygulanırsa tecrübelerden sabit olduğu üzere bunun sonucunda üniversitelerde kutuplaşmalar ve hizipleşmeler ortaya çıkar; rasyonel irrasyonelite sonucunda liyakat ilkesi de gerçekleştirilemez. Geriye bir tek yöntem kalmaktadır. O da kurayla seçim sistemidir. Yöneticilik makamına ilgi duyan ve önceden belirlenmiş liyakat ilkelerine sahip olan öğretim üyeleri kendi istek ve iradeleri ile rektörlük görevi için aday olurlar. Adaylar bir havuzda toplanır ve o havuz içerisinde dijital kleroterion cihazı ile rastgele seçim yapılır. Dijital kleroterion cihazından çıkan kişi üniversitenin rektörü olur ve o göreve ancak belirli bir süre (dönem) için atanır.

Bilim üreten bir yerde neden rasyonalite var olmaz; neden akıl ve mantık için en uygun olan bir yöntem uygulanmaz? Bunun tek bir açıklaması vardır. Siyaset “*akademik özerklik*” ilkesine saygı duymamaktadır ve üniversite rektörlerini kendisi atamak istemektedir. Öğretim üyelerinin önemli bir kısmının demokrasi talebi (seçim yoluyla rektör seçilmesi) ise rasyonel irrasyonelite dolayısıyla yanlıştır. Epistokrasi otomatik olarak demokrasi üretmez. Başka bir ifadeyle bilgili, eğitilmiş, diplomalı, derece sahibi akademisyenlerin doğru tercihte bulunacağını düşünmek bir yanılıdır.

VI. SONUÇ

*“Kura ile seçim demokrasinin niteliğinden doğar; oy ile seçim de aristokrasinin niteliği gereğidir. Kura kimseye zarar vermeyen bir seçim tarzıdır; her vatandaşa, vatanına hizmet etmek gibi akla yatkın bir umut verir.”*²¹
Montesquieu

*“Kura yolunun demokrasinin özüne daha uygun olduğu anlaşılır.”*²²
*“Seçim ve kura yolları birleştirilirse, seçim görevi askerlik görevi gibi özel yetenekler isteyen yerlere, kura ise, yargı görevi gibi yalnız sağduyuya, doğruluğa ve dürüstlüğe bağlı yerlere adam bulmak bakımından elverişlidir.”*²³
Jean-Jacques Rousseau

Bütün mesele doğruları söylemekten ziyade söylenen doğruları anlayacak bir bilgelik, idrak ve muhakeme kapasitesine sahip olmakla alakalıdır. Epistokrasi, sortisyon ve rotasyon adlarından oluşan üçlü sacayağından biz ne anlıyoruz ya da ne anlamalıyız? Anlamak için *“epistēmē”* yani *“bilgi”* gerekir. Epistemolojik aydınlanma kadar, aksiyolojik karakter de bir o kadar önemlidir. Bilgi yetmez, onu tamamlayacak olan ahlak ve erdemdir. Başka bir ifadeyle, bilgi felsefesi (epistemoloji) tek başına bir değer taşımaz; değerler felsefesi (aksiyoloji) onun mütemmim cüzüdür.

Siz cahil-cühela takımına ya da mübtezal kalabalığa ne söyleseniz anlamsızdır; zira onlar değerlere anlam ithaf edecek bir epistemik derinliğe sahip değillerdir.

Siz ömür boyu kariyer siyasetçiliği yapmak dışında başka bir şey düşünmeyen hubris hastalığına yakalanmış bir aç gözlü kurda²⁴ episto-kleros sacayağının

²¹ Montesquieu, C. L. 2004. Kanunların Ruhu Üzerine (Çev. F. Baldaş). Ankara: Hiperlink Yayınları.

²² Rousseau, J. J. 1999. Toplum Sözleşmesi Ya da Siyasal Tüze Üzerine (2. Baskı) (A. Erenuluğ, Çev.). İstanbul: Öteki Yayınevi.s.105.

²³ Rousseau, J. J. 1999. Toplum Sözleşmesi Ya da Siyasal Tüze Üzerine (2. Baskı) (A. Erenuluğ, Çev.). İstanbul: Öteki Yayınevi.s.106.

²⁴ Aç gözü kurt ifadesini İskoçyalı özgürlükçü düşünür Samuel Rutherford’un Lex, Rex adlı kitabında sözlerinden esinlenerek kullanıyoruz *“Siyasi bir toplum kendilerine bir baş ya da başlar atayabilirler, eğer başlarındaki yöneticiler açgözlü kurtlar olurlarsa, o takdirde millet çaresiz değildir; hem direnebilir, hem de sahip olduğu gücü devrettikleri yöneticileri cezalandırabilirler.”* Rutherford, S. 1644. (1990) Lex, Rex, or, The Law And The Prince: A

önemini ve değerini anlatabilir misiniz? Siz ister bir siyasi parti başkanlığı, ister devlet başkanlığı, ister belediye başkanlığı olsun güç ve yetkisinden vazgeçmek istemeyen bir politikacıya *Episto-Kleros* dersiniz onu duymaz, görmez, anlamaz!...

Antik kleroterion'u dijital kleroterion'a taşıyacak bir siyasi irade ve toplumsal irade bugün için var olmayabilir; fakat bu bizim idealleri ve doğruları söylememiz için engel teşkil etmez. 2500 yıl öncesindeki bilgeliğe geri dönmek için belki 250 yıl ve belki de çok daha uzun yıllar beklemek gerekebilir. Antik Atina'da demokrasinin ilk tohumlarını eken Kleistenes'in (Cleisthenes) "*kleroterion*" sistemi bir hayal değildi. Kleroterion, Antik Atina'da kayırma ve kollamacılığın ortadan kaldırılmasına yönelik uygulanan bir randomizasyon aracıydı. Aynı şekilde Platon'un epistokrasi hayali "platonik" bir ideal olarak değerlendirilebilir; fakat bu Platon'un görüşlerinin gerçeklikten uzak olduğu anlamına gelmez. Montesquieu ve Jean-Jacques Rousseau gibi büyük düşünürlerin kura ile rastgele seçim sisteminin uygulanabilirliği konusunda olumlu görüşleri de bizim *Episto-Kleros* adını verdiğimiz sisteme olan inancımızı ve güvenimizi güçlendirmektedir. Sadece Antik Atina'da değil, Lombardiya Krallığı'nda, Venedik ve Florensa Cumhuriyetleri'nde uygulanmış olan sortisyon ve rotasyon sistemlerini günümüze taşıyacak bir vizyona sahip olmak için derin ve engin bir bilgeliğe sahip olmak gerekir.

Hayal kuran insanlar boş ütopyalar peşinde koşan hayalperest insanlar değildir; fikirlerini hayata geçirmede başarılı olurlar ya da olmazlar; fakat onlar hayallerinin bir gün gerçeğe dönüşmesi idealinin peşinden koşarlar.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKLAR

Aktan, C.C. 2017. Demokrasi Eleştirisi ve Demarşı, Ankara: Orion.

Aktan, C.C. 2020. Davranışsal Politik İktisat, Konya: Litera Türk Yayıncılık.

Aktan, C.C. 2021. “Demokrasi'ye Alternatif: Demarşı (İki Farklı Demarşı Önerisi: Anayasal Demarşı ve Sortisyonel Demarşı)” (Preprint/Taslak Çalışma)
https://www.researchgate.net/publication/348834971_DEMOKRASI'YE_ALTERNATIF_DEMARSISI_Iki_Farkli_Demarsi_Onerisi_Anayasal_Demarsi_ve_Sortisyonel_Demarsi

Aktan, C.C. 2021., "Partisiz Demokrasi" (Preprint/Taslak Çalışma)
https://www.researchgate.net/publication/351659358_PARTISIZ_DEMOKRASI

Aktan, C.C. ve Yay, S., 2021a. Meritokrasi ve Epistokrasi, İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.

Aktan, C. C. & Yay, S., 2021b. “Demarşı, Sortisyon ve Rotasyon -Temsilcilerin ve Yöneticilerin Seçimi ve Atanmasında Kura İle Rastgele Seçim (Sortisyon) ve Görev Süresi Sınırlaması (Rotasyon): Fayda ve Maliyet Analizi-“, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 228-259.

Anderson, E. 2008. An Epistemic Defense of Democracy: David Estlund's Democratic Authority. Episteme 5 (1): 129-139.

Aristotle. 1944. Aristotle in 23 Volumes, Vol. 21, translated by H. Rackham. Cambridge, MA, Harvard University Press; London, William Heinemann Ltd. 1944.
<http://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0058%3Abook%3D4%3Asection%3D1294b>

Ast, F. & Sewtjugin, A. 2015. “The Crowdjury, a Crowdsourced Judicial System for the Collaboration Era”, Medium. Accessed 2 February 2019.

Beckman, L. 2014. Democracy and the Right to Exclusion. Res Publica 20(4): 395-411.

- Beckman, L. 2008. Who Should Vote? Conceptualizing Universal Suffrage in Studies of Democracy. *Democratization* 15(1): 29-48.
- Bergolla, L. and Seif, K. and Eken, C. Kleros: A Socio-Legal Case Study Of Decentralized Justice & Blockchain Arbitration (July 30, 2021). 37 *Ohio St. J. on Disp. Resol.* 1 (Forthcoming October 2021)., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3918485> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3918485>
- Besson, S. & José L.M. (eds) 2006. *Deliberative Democracy and its Discontents*. Aldershot: Ashgate.
- Bohman, J. 2006. Deliberative Democracy and the Epistemic Benefits of Diversity. *Episteme* 3 (3): 175-191.
- Brennan, J. 2014. Epistocracy Within Public Reason. In: *Philosophical Perspectives on Democracy in the 21st Century*, eds. A. E. Cudd and S. J. Scholz, 191–204. Cham, Switzerland: Springer.
- Brennan, J. 2016. *Against Democracy*. Princeton Oxford: Princeton University Press.
- Brennan, J. 2018. Does The Demographic Objection To Epistocracy Succeed? *Res Publica* 24(1): 53–71.
- Brennan, J. 2011. The Right To A Competent Electorate. *Philosophical Quarterly* 61: 700–724.
- Brennan, J. 2009. Polluting the Polls: When Citizens Should Not Vote. *Australasian Journal of Philosophy* 87(4): 535-549.
- Bishop, J. 1970. The Cleroterium. *The Journal of Hellenic Studies*, 90, 1-14.
- Chaum, D. 2012. Random-Sample Elections (Far Lower Cost, Better Quality And More Democratic), https://rsvoting.org/whitepaper/white_paper.pdf
- Cohen, J. 1986. An Epistemic Conception of Democracy. *Ethics* 97 (1): 26-38.

Dimov, D. 2017. "Crowdsourced Online Dispute Resolution". Leiden University Center for Law and Digital Technologies, SIKS Dissertation Series No. 2017-17.

Dow, S. 1939. Aristotle, the Kleroteria, and the Courts. *Harvard Studies in Classical Philology*. 50: 1–34

Dowlen, O. 2009. *The Political Potential of Sortition: A Study Of The Random Selection Of Citizens For Public Office (Sortition and Public Policy)*, Exeter: Imprint Academic.

Estlund, D. 2003. Why Not Epistocracy? In: Reshotko, N (ed.) *Desire, Identity, and Existence: Essays in Honor of T.M. Penner*. Kelowna, BC, Canada: Academic Printing and Publishing, pp.53–69.

Estlund, D. 2008. *Democratic Authority: A Philosophical Framework*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Filippi, P. de 2018. *Blockchain and the Law: The Rule of Code*. Harvard: Harvard University Press.

Fishkin, J. S. 2018. Random Assemblies For Lawmaking? Prospects And Limits. *Politics & Society*, 46(3), 359–379.

Flanigan, B., Gözl, P., Gupta, A., & Procaccia, A.D. 2020. Neutralizing Self-Selection Bias In Sampling For Sortition. Arxiv, Abs/2006.10498.

Fricker, M. 2007. *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford University Press.

Gibbard, A. 1973. "Manipulation of Voting Schemes: A General Result". *Econometrica*. 41 (4): 592–593.

Goodin, R.E., and J. C. Lau. 2011. Enfranchising Incompetents: Suretyship and The Joint Authorship Of Laws. *Ratio* 24(2): 154-166.

Grimmett, G. 2004. Stochastic Apportionment. *The American Mathematical Monthly*, 111(4):299– 307, 2004.

Guerrero, A. A. 2014. Against Elections: The Lottocratic Alternative. *Philosophy & Public Affairs* 42: 135–78.

Gunn, P. 2019. Against Epistocracy. *Critical Review* 31(1): 26–82.

Headlam-Morley, J. W. 1933. *Election by lot at Athens*. Cambridge: The University Press. (first published in 1891).

Holst, C. 2012. What is Epistocracy?, In: *Sacred Science?*, edited by Lund-Olsen Øyen S.A. and Vaage N.S. T., Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Jeffrey, A. 2018. Limited Epistocracy and Political Inclusion. *Episteme* 15(1): 412–432.

KLEROS, <https://kleros.io>

Klockslem, J. 2019. Epistocracy is A Wolf in Wolf's Clothing. *The Journal of Ethics* 23(1): 19–36.

Lesaage, C. W. George & F. Ast. 2020. *Kleros: Research Challenges in Decentralized Justice*, (Unpublished Paper), https://www.researchgate.net/publication/346970770_Kleros_Research_Challenges_in_Decentralized_Justice

Lippert-Rasmussen, K. 2012. Estlund on Epistocracy: A Critique. *Res Publica* 18 (3): 241–58.

List, C., and R. E. Goodin. 2001. Epistemic Democracy: Generalizing The Condorcet Jury Theorem. *Journal of Political Philosophy* 9(3): 277-306.

López-Guerra, C. 2011. The Enfranchisement Lottery. *Politics, Philosophy, and Economics* 10. Pp. 211–33.

Lote, S. 2013. Selection by Lot & Its Ancient Greek Origins. Online Erişim: <https://counter-currents.com/2013/06/lot-and-its-ancient-greek-origins/>

Metzger, J. 2018. "Decentralized Justice in the Era of Blockchain", *5 International Journal of Online Dispute. Resolution*. 69.

Mill, J.S. 1977. The Collected Works of John Stuart Mill, Volume XIX - Essays on Politics and Society Part II, ed. John M. Robson, Introduction by Alexander Brady (Toronto: University of Toronto Press, London: Routledge and Kegan Paul, 1977).bkz.

https://oll.libertyfund.org/title/robson-the-collected-works-of-john-stuart-mill-volume-xix-essays-on-politics-and-society-part-2#lf0223-19_label_211

Mill, J.S. 1861. Considerations on Representative Government, (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1958 [1861]), 154-55.

Min, J. B. 2015. Epistocracy and Democratic Epistemology, Politics in Central Europe, Vol. 11, No. 1.

Montesquieu, C. L. 2004. Kanunların Ruhu Üzerine (Çev. F. Baldaş). Ankara: Hiperlink Yayınları.

Moraro, P. 2018. Against Epistocracy. Social Theory and Practice, 44(2), 199-216.

Mulligan, T. 2015. On the Compatibility Of Epistocracy and Public Reason. Social Theory and Practice 41(3): 458–476.

Mulligan, T. 2018. Plural Voting For The Twenty-First Century. The Philosophical Journal 68(271): 286–306.

Munn, N.J. 2012. Capacity Testing The Youth: A Proposal For Broader Enfranchisement. Journal of Youth Studies 15(8): 1048-1062.

Munn, N.J. 2013. Capacity-Testing As A Means Of Increasing Political Inclusion. Democratization 21(6): 1134-1152.

Munn, N.J. 2016. Against The Political Exclusion Of The Incapable. Journal Of Applied Philosophy.

Platon, 2008. Devlet, (çev. S. Eyüboğlu & M. A. Cimcoz), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Owen, D., & Smith, G. 2018. The Circumstances of Sortition.
<https://ssc.wisc.edu/~wright/929-utopias-2018/wp-content/uploads/2018/01/Owen-and-Smith-PS-special-issue-on-Sortition.pdf>
- Rhodes, P.J. 2012. Kleroterion. In: The Encyclopedia of Ancient History (eds R.S. Bagnall, K. Brodersen, C.B. Champion, A. Erskine and S.R. Huebner).
- Rousseau, J. J. 1999. Toplum Sözleşmesi Ya da Siyasal Tüze Üzerine (2. Baskı) (A. Erenuluğ, Çev.). İstanbul: Öteki Yayınevi.
- Rutherford, S. 1644. (1990) *Lex, Rex, or, The Law And The Prince: A Dispute For The Just Prerogative Of King And People*. Edinburgh: Robert Ogle and Oliver & Boyd.<https://quod.lib.umich.edu/e/eebo/A57975.0001.001?view=toc>
- Saran, R. and N. Tumennasan.2020. Whose Opinion Counts? Implementation By Sortition. *Games And Economic Behavior*, 78:72–84, 2013.
- Sewell, R. & MacKay, D. & McLean, I. 2009. "Probabilistic Electoral Methods, Representative Probability, And Maximum Entropy". *Voting Matters*. 26: 22.
- Somin, I. 2019. The Promise and Peril of Epistocracy, *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy* (Symposium on Jason Brennan, Against Democracy), (pre-publication version), Forthcoming, George Mason Legal Studies Research Paper No. LS 19-15,
- Stone, P. ed. 2011a. *Lotteries in Public Life: A Reader*, Exeter: Imprint Academic
- Stone, P. 2011b. *Luck of the Draw, The Role of Lotteries in Decision Making*, Oxford: Oxford University Press.
- Thorley, J. 1996. *Athenian Democracy*. London, Routledge.
- Tremmel, J. and J. Wilhelm. 2015. "Democracy or Epistocracy? Age as a Criterion of Voter Eligibility." In *Youth Quotas and Other Efficient Forms of Youth Participation in Ageing Societies*, 125–47. Springer, Cham.
- Zeckhauser, R. 1973. "Voting Systems, Honest Preferences and Pareto Optimality". *American Political Science Review*. 67 (3): 938–940.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ÇALIŞMA HAYATINDA DEĞİŞKEN VE SINIRSIZ KARIYER YÖNELİMİNİN X, Y, Z KUŞAKLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ*

Şükran ORUÇ¹

Dr. Öğr. Üyesi

Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: sukranoruc@beykent.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8176-4058

Gözde SUNMAN

Dr. Öğr. Üyesi

Kapadokya Üniversitesi, Kapadokya Meslek Yüksekokulu

E-mail: gozde.sunman@kapadokya.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8154-6827

Öz

Bu araştırma, çalışanların benimsemiş olduğu değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin belirlenmesi ve bu kariyer yönelimlerinin X, Y, Z kuşakları açısından farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada nicel araştırma yöntemi esas alınmış olmakla birlikte nedensel karşılaştırma araştırma desenine göre yürütülmüştür. Veriler Hatay İlinde perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan 534 çalışandan tabakalı örnekleme yöntemi ile anket kullanılarak elde edilmiştir. Veriler; frekans

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu çalışma için Kapadokya Üniversitesi'nin 06.01.2022 tarih ve E-29533901-050.99-5603 sayılı Üniversite Etik Kurulu Kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

¹ **Sorumlu Yazar:** sukranoruc@beykent.edu.tr

Atıf (APA): Oruç, Ş. & Sunman, G., (2022), Çalışma Hayatında Değişken ve Sınırsız Kariyer Yöneliminin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (1): 27-51.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

analizi, faktör analizi ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanarak SPSS 25.0 paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, Y kuşağı çalışanların daha fazla değişken kariyer yönelimine ve kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesine sahip olduğu, Z kuşağı çalışanların ise daha fazla değer yönelimli kariyer yönetimine sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak kuşaklar açısından çalışanların sınırsız kariyer yönelimi ile sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihinin ise herhangi bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Çalışma Hayatı, Değişken Kariyer Yönelimi, Sınırsız Kariyer Yönelimi, Kuşaklar*

Alan Tanımı: *İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi*

EXAMINATION OF PROTEAN AND BOUNDARYLESS CAREER ORIENTATIONS IN WORKING LIFE IN TERMS OF X, Y, Z GENERATIONS

Abstract

This research was carried out to determine the protean and boundaryless career orientations adopted by the employees and to determine whether these career orientations differ in terms of X, Y, Z generations. In this direction, although the quantitative research method was taken as the basis in the research, it was carried out according to the causal comparison research design. The data were obtained by using a stratified sampling method from 534 employees working in various positions in the retail sector in the province of Hatay. Data; Frequency analysis, factor analysis, and one-way analysis of variance (ANOVA) were used and analyzed with the help of SPSS 25.0 package program. According to the results, it was concluded that the Y generation employees have more Protean Career Orientation and self-directed career management, while the Z generation employees have more values-driven career management. However, it has been determined that the boundaryless career orientation, boundaryless mindset and organizational mobility preferences of the employees do not show any differentiation in terms of generations.

Keywords: *Working Life, Protean Career Orientations, Boundaryless Career Orientations, Generations.*

JEL Codes: *D23, M10*

1. GİRİŞ

Kişinin hayatına yayılan işe dair deneyimler örüntüsü şeklinde tanımlanan kariyer kavramı (Decenzo ve Robbins, 1999: 255) insan kaynakları yönetiminde giderek önemli hale gelmektedir. Günümüzde çalışma yaşamında meydana gelen değişikliklerin bir sonucu olarak yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer yaklaşımları anlamında en çok değişken (protean) ve sınırsız (boundaryless) kariyer kavramlarıyla karşılaşılmaktadır. Değişken kariyer kavramının tanımı incelenirken öncelikle kavramın İngilizce karşılığının yani protean sözcüğünün anlamına yoğunlaşılmalıdır. Protean kelimesinin sözlükteki karşılığı farklı karakterlere sahip, değişim gösteren ve tüm kalıplara uyum sağlayandır. Kelimenin kökeni Odessa’da bahsi geçen şekil değiştirebilme yeteneği olan Yunan Tanrısı Proteus’dan gelmektedir. Hall 1976 yılında yazdığı “Careers in Organizations” kitabının son kısmında yer alan kavramı ortaya koyarken Proteus’tan etkilenmiştir. Bu anlamda kişilerin değişen şartlara ve bireysel ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde ayak uydurması yani kişinin uyum yeteneğinin altını çizmek istediği görülmektedir (Çakmak, 2011: 82). Uyum yeteneği bir bireyin geliştirebilmek için yer aldığı örgütün kendisine bir eğitim imkânı sunmasına ihtiyaç duymaksızın ve beklemeksizin devinim halindeki çevresel koşullarına kendisini uyumlaştırmayı bilmekle ilgilidir. Bireyin kendi kişisel değerlerinin farkında olmasıdır kişisel farkındalıktır (Hall ve Moss, 1998: 31). Bununla birlikte günümüzde değer yönelimli olma kavramı bireysel farkındalığın, bireyin kariyerini yönlendirmesi ise uyum yeteneğinin yerine kullanılmaya ve önem kazanmaya başlamıştır (Briscoe ve Hall, 2006: 8). Değişken kariyer yönelimi ise “kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi” ve “değer yönelimli kariyer yönetimi” olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyutunda; birey kendi kariyeri ile ilgili birincil sorumluluk sahibi iken; değer yönelimli kariyer yönetimi boyutunda ise birey, kariyer başarı sürecini gözden geçirirken ve yönlendirirken örgütsel değerlerden çok kendi değerlerini ön planda tutmaktadır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006).

Kariyer konusu artık kurumların yönlendirmesi dışında, bireylerin kontrolleri çerçevesinde gelişmeye başlamış ve kurumun sınırlarını aşarak sınırsız bir hal almaya başlamıştır (Inkson ve Arthur 2001: 197; Soysal 2003: 666). Bu bağlamda bir diğer yaklaşım olan sınırsız kariyer yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Kavramı ilk olarak Arthur (1994) “Journal of Organizational Behavior” tarafından özel yayınlanan sayısında çalışılmıştır (Onay ve Ataseven 2010: 437). Sınırsız kariyer kavramı, tek bir kuruma bağımlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak adlandırılır (Carson vd. 1995: 301). Sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir

örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır (Tunçer, 2012: 13). Sınırsız kariyer yeni kariyer yaklaşımlarının temel bir dinamiği olan kariyer hareketliliğine odaklanmaktadır ve bu hareketlilik örgüt içinde hiyerarşik kademelerde ilerleme; meslek değiştirmeden farklı örgütler arasında kariyer hareketi ve hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği kariyer hareketi olarak ortaya çıkabilir (Erdoğan ve Aytekin 2012). Sınırsız kariyerin objektif yönü hareketliliği; sübjektif yönü ise hareketliliğin sınırsızlığını yansıtmaktadır (Inkson 2006: 54). Sınırsız kariyer; uyum ve kendini değerlendirme özelliği olan kişinin kurum değişikliğinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır; çünkü artık sorumluluk kurumda değil kişinin kendisine aittir (Arthur, 1994: 304). Sınırsız kariyer kavramı “sınırsız düşünme” ve “örgütler arası hareketlilik” olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutu; kişinin örgüt dışında kalan bireylerle geliştireceği sürdürülebilir iş ilişkilerindeki istek düzeyi olarak ifade edilirken; örgütler arası hareketlilik boyutu ise örgüt sınırlarına sıkışıp kalmayan bireyin, örgüt sınırlarını aşarak iş ilişkileri kurma ve sürdürmedeki istek düzeyinden bahsedilmektedir (Salihoğlu, 2014: 18). Bu anlamda sınırsız kariyer ile değişken kariyer yönelimi birbirleri ile ilişkilidir. Ancak sınırsız kariyerde kariyer çevresi ve bireyin o çevredeki yetkinlik düzeyi; değişken kariyerde ise, bireyin uyum düzeyi ve kimliği ele alınmaktadır (Lips-Wiersma ve Mcmorland, 2006). Meslekte elde edilen başarı ve uzmanlık alanı olan kariyer kavramını kariyer yönelimleriyle bütüncül bir şekilde ele almak gerekir. Dolayısıyla bireylerin değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin ortaya koyulması kariyer gelişiminde oldukça önem arz etmektedir. Dinamik bir süreci ifade eden değişken kariyer yönelimi, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirdiği, psikolojik anlamda başarıya odaklanan ve bireysel hedeflere yönelik kariyer yönelimini ifade etmektedir. Sınırsız kariyer yönelimi ise işle ilgili faaliyetlerin sadece bir örgütle sınırlı kalmayacağını ifade etmektedir (Özdemir, 2013: 261). Sınırsız kariyer yönelimini benimsemiş bireyler, sorumluluğun işletmede değil kendisinde olduğunu bilmekte ve kendini değerlendirirken kariyer geçişlerinde daha başarılı olmaktadır. Bu bağlamda değişken kariyer bireyin uyum ve öz kimliğini belirtirken; sınırsız kariyer bireyin yetkinliklerini belirtmektedir. Günümüzde çalışma yaşamını iş hayatından ne istediğini bilen ve bu isteklere ulaşabilmek için bir iş değişikliği gerekmesi durumunda çekinmeden bunu gerçekleştiren çalışanlar oluşturmaktadır. Özellikle özel sektörde yaşanan işgören devir hızının yüksekliği sebebiyle çalışanlar esnek kariyer planlaması yapmak durumunda kalabilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımının yerini güncel kavramlara bırakması ile birlikte kavrama karşı yeni bakış açıları geliştirilmesi gerekmiştir (Briscoe vd. 2006: 30).

Çalışma hayatında bireyler toplumda saygın bir yere sahip olma, toplum tarafından kabul görme ve daha iyi imkânlarda iş olanağı sağlamak için kariyerlerine önem vermelidir. Yürütülmüş araştırma sonuçları ele alındığında kariyer bağlılığı ve yaş arasında zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmuştur (Lee vd., 2000). Bu sonucun; bireylerin yaşları ilerledikçe ve kariyerlerindeki deneyimleri arttıkça ilerleyen zamana bağlı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Buna göre bireylerin alternatif kariyer seçenekleri azalırken, meslekleri için yaptıkları yatırımların artmasından dolayı kariyerleriyle daha fazla özdeşleşebildikleri ifade edilmiştir (Lee vd., 2000: 803). Benzer bir zaman aralığında doğmuş, belirli bir dönemin olayları tarafından şekillendirilmiş, aynı yaş dönemini ve hayat dönemini paylaşmış olan insan topluluğuna kuşak adı verilmektedir (Schwarz, 2008: 80). Ancak olayların, kişileri ya da toplumları etkileme derecesi net olarak belli olmadığı için tarih aralıkları konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves ve Oh, 2008: 296-297). Günümüz çalışma yaşamında aktif roller üstlenen ve bu çalışmada da sınıflandırmanın bu ayrıma göre yapılacağı dört kuşaktan söz edilmektedir. Bu kuşaklar; 1927-1945 tarihleri arasında doğan gelenekselci kuşak, 1946-1964 tarihleri arasında doğan bebek patlaması kuşağı, 1965-1980 doğumlu X kuşağı ve 1981-1999 tarihleri arasında doğan Y kuşağı, sosyal değişimler doğrultusunda 2000 yılından itibaren doğan Z kuşağı şeklinde sınıflandırılmaktadır (Castellano, 2014: 40; McCrindle, 2006: 10).

Kuşakların çalışma hayatında işle ilgili özellikleri ve kariyer yönelimleri yaşamış oldukları dönemin özelliklerinden etkilenildiğini ortaya koymaktadır. X kuşağının işle ilgili özellikleri arasında işyerinde uygulanan politikaları sevmeme, işgörene karşı bağlılık geliştirememe, iş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme gibi özellikler sayılırken Y kuşağında işyerinde olan olayların sebeplerini öğrenme isteği, sürekli övülme isteği, eğlenceli çalışma ortamından hoşlanma, anlık sorumluluk isteği gibi özellikler; Z kuşağında ise yaratıcı ve işbirlikçi olma, kendi kendini yönlendirebilme ve bilgiyi çok hızlı işleyebilme gibi özellikler bulunmaktadır. Tıpkı işle ilgili özellikler gibi kariyer yönelimleri de kuşaklara göre değişebilmektedir. Aynı kuşak içerisindeki bireylerin kariyer yönelimleri birçok anlamda benzerlik gösterebilirken, bir başka kuşakta yer alan bireyin kariyer yönelimleri farklılık gösterebilmektedir. Çünkü her bir kuşağın kendine özgü davranış biçimlerinin olması bireylerin kariyer tercihlerindeki farklılaşmayı kaçınılmaz kılmıştır (Vogel, 2015). Dolayısıyla kuşaklara göre bireylerin çalışma hayatındaki konumu ve kariyer tercihleri değişiklik gösterebilmektedir. Ancak, değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin alanyazın incelendiğinde özellikle yerli alanyazında kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların genel anlamda istenilen düzeyde olmadığını (Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünüoğlu, 2022; Sargent ve

Domberger, 2007; Çetin ve Karalar, 2016) söylemek ve özellikle değişken ve sınırsız kariyer yönelimine yönelik yapılan araştırmaların ise genel anlamda banka ve finans çalışanlarını konu aldıkları görülmektedir (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018; Suvacı ve Baş, 2018; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Gabriel ve Nasina, 2012; Park ve Rothwell, 2009). Ancak kuşaklar açısından perakende sektöründeki çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerini konu alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda **araştırmanın problemi**; *''Çalışma hayatında değişken ve sınırsız kariyer yöneliminin X, Y ve Z kuşakları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya konulması''* olarak ifade edilebilir. Bu anlamda her bir kuşak açısından gerek sınırsız gerekse değişken kariyer yönelimi tercihlerinin alt boyutlarıyla birlikte incelenmesi amaçlanmıştır.

2. METODOLOJİ

Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı esas alınmış olmakla birlikte nedensel karşılaştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırmalar değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek nesnel kuramları test etme yaklaşımıdır. Nicel araştırmalarda, araştırmacı hipotezleri desteklemek ya da reddetmek için bir teoriyi hipotezlere ve veri toplamaya özelleştirerek test etmektedir. Veriler tutumları ölçen bir ölçme aracı yardımıyla toplanmakta ve bu kapsamda elde edilen araştırma verileri istatistiksel işlemler ve hipotez testleri kullanılarak analiz edilmektedir (Creswell, 2016). İnsan grupları arasındaki farklılıkların nedenlerini ve sonuçlarını koşullar ve katılımcılar üzerinde herhangi bir müdahale olmaksızın belirlemeyi amaçlayan çalışmalara ise nedensel karşılaştırma araştırması denir. Nedensel karşılaştırma deseninin kullanıldığı araştırmalarda bir durumun ortaya çıkma nedeni ile bu durumun oluşmasında etkili olan unsurlar ortaya çıkarılmaya çalışılır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Karadeniz ve Demirel, 2016). Bu bağlamda mevcut araştırmada da nicel araştırma yaklaşımı esas alınmış olmakla birlikte kuşaklara göre değişken ve sınırsız kariyer yönelimi puanları arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla nedensel karşılaştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma hipotezleri, araştırma modeli ile araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama aracı ile veri toplama aracına ilişkin geçerlilik, güvenilirlik ve verilerin analizi hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin çalışma hayatının temelinde yer alan ve oldukça önem arz eden kariyer etkili ve doğru bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir. Özellikle son zamanlarda geleneksel kariyer anlayışının terk edilmesiyle birlikte değişken ve

sınırsız kariyer yönelimleri birçok araştırmacı tarafından çalışılan bir konu olmuştur. Kariyer, bireylerin tatminini sağlayan iş faaliyetleri içinde yer alma fırsatı sunma ve hayattaki farklı amaçları elde etme beklentisi açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı bireyler, kariyer ve kariyer yönelimleri konusu üzerinde oldukça fazla zaman ve enerji harcamaktadır (Okurame ve Fabunmi, 2014: 74). Dolayısıyla çalışanlar açısından kariyer yöneliminin ne yönde olacağı belirlenmesi kariyer gelişimi için önemlidir. Bu anlamda mevcut *araştırmanın amacı*, perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların benimsemiş olduğu kariyer yönelimlerinin belirlenmesi ve bu kariyer yönelimlerinin kuşaklar açısından farklılaşma gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla Hatay İlinde perakende sektöründe faaliyet gösteren ve çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimleri kuşaklar açısından incelenmiştir. Ayrıca ilgili alanyazın incelendiğinde değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin yapılan araştırmaların genel anlamda bankacılık ve finans (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018; Suvacı ve Baş, 2018; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Gabriel ve Nasina, 2012; Park ve Rothwell, 2009), Mühendislik ve teknoloji (Granrose ve Baccili, 2006; Volmer ve Spurk, 2011; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012); hizmet sektörü (Kale ve Özer, 2012; Okurame ve Fabunmi, 2014), eğitim (Türkmen ve Yıldız, 2012; Onay ve Vezneli, 2012, Türkmen ve Yıldız, 2012; Över Tarhan ve Kart Ersoy, 2021, Öngel, vd., 2021) gibi çeşitli sektörlerdeki çalışanları ve öğrencileri (Çetin ve Karalar, 2016; Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, 2022) konu aldığı görülmektedir. Buna karşın özellikle yerli alanyazında perakende sektöründe görev yapan çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerini kuşaklar açısından inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda mevcut araştırmanın ilgili alanyazına önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bireyler çalışma hayatında daha iyi bir iş imkânına sahip olma ve toplumda saygınlık sağlama gibi nedenlerle kariyer planlamaları konusunda hassas davranmaktadır. Alan yazında kariyer konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş ile kariyer bağlılığı arasında bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir (Lee vd., 2000: 803). Kuşaklar açısından değerlendirilecek olursak benzer bir zaman aralığında doğmuş, belirli bir dönemin olayları tarafından şekillendirilmiş, aynı yaş dönemini ve hayat dönemini paylaşmış olan insan topluluğuna kuşak adı verilmektedir. Dolayısıyla yaşa bağlı olarak kuşaklar da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda Segers ve arkadaşları da (2008) yaşın değişken

kariyerin yordayıcısı olabileceğini ortaya koymuştur. Y kuşağının genel anlamda kendi kendini yöneten kariyere sahip olmak istediklerini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Sargent ve Domberger, 2007). Ayrıca kuşaklar açısından kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme ve fiziksel hareketlilik algısının farklılık gösterdiği yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur. (Çetin ve Karalar, 2016). Yine günümüz iş dünyasında aktif rol oynamaya başlayan Z kuşağının kariyer beklentileri anlamında iş yerine bağlılık ve iş güvencesinden ziyade kariyer sürecinde birden fazla örgütte faaliyet gösterdiklerini bu anlamda da kendi kariyerini kendi yönetme anlayışını kapsayan sınırsız kariyer yönelimine önem verdikleri ifade edilmiştir (Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, 2022). Dolayısıyla alan yazında yapılmış çalışmalardan hareketle çalışma hayatında da kariyer yönelimlerinin yaşa bağlı olarak kuşaklar açısından farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışma hayatında değişken kariyer yönelimi X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H_{1a}: Çalışma hayatında değişken kariyer yöneliminin kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

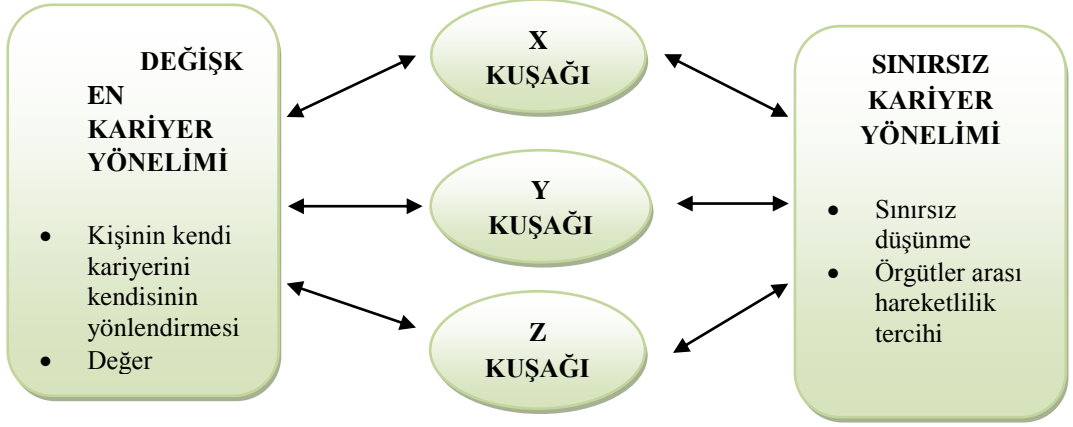
H_{1b}: Çalışma hayatında değişken kariyer yöneliminin değer yönelimli kariyer yönetimi alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışma hayatında sınırsız kariyer yönelimi X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H_{2a}: Çalışma hayatında sınırsız kariyer yöneliminin sınırsız düşünme alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Çalışma hayatında sınırsız kariyer yöneliminin örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

Alan yazında yapılmış olan çalışmalar ışığında kurulan hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, nicel araştırma yöntemi esas alınarak belli amaçlarla geliştirilmiş geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden oluşturulan bir anket ile tabakalı örnekleme yöntemine göre toplanmıştır. Tabakalı örnekleme “evren, bağımlı değişkeni etkileyebilecek potansiyel alt evrenlerden oluştuğunda, bu çok sayıda tabakaların ve bu tabakalardan bireylerin seçkisiz seçilerek yapıldığı örneklemedir”. Tabakaların neler olacağı, ilgili alanyazın, ön çalışmalar ve gözlemler sonucunda, bağımlı değişkeni etkileme potansiyeli olan değişkenlere göre belirlenmektedir. Tabakalardan örneklem tabakaya göre orantılı veya orantısız şekilde oluşturulabilmektedir (Erkuş: 2016: 136). Bu kapsamda mevcut araştırmada tabakalara orantılı örnekleme yapılmış, kuşaklar açısından her tabakanın evren içindeki ağırlığı bulunmuş ve daha sonra bu ağırlıklara uygun alt evrenlerden birimler seçkisiz şekilde seçilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anketin ilk bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerine yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, eğitim, hizmet süresi ve mevcut kurumda çalışma süresi) soruları içeren kişisel bilgi formuna; ikinci bölümünde ise katılımcıların değişken ve sınırsız kariyer yönelimini ölçmede Briscoe ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Çakmak (2011) tarafından yapılan ölçeğe yer verilmiştir. Değişken kariyer yönelimi ölçeği kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi (self-directed career management) ve değer yönelimli kariyer yönetimi (values-driven career management) olmak üzere iki boyut ve toplam 14

ifadedir. Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutu 8 ifade, değer yönelimli kariyer yönetimi alt boyutu ise 6 ifadeden oluşmaktadır. Sınırsız kariyer yönelimi ölçeği ise sınırsız düşünme (boundaryless mindset) ve örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preferences) olmak üzere iki alt boyut ve toplam 13 ifadedir. Sınırsız düşünme alt boyutu 8 ifade, örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesi için ise Hiçbir şekilde yansıtmıyor (1), Çok az yansıtıyor (2), Kısmen yansıtıyor (3), Büyük ölçüde yansıtıyor (4), Tamamen yansıtıyor (5) biçiminde sıralanan 5'li Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutunda yer alan ters (reverse) maddelere verilen cevaplar SPSS paket programında ters kodlanmıştır.

2.4. Araştırmanın Evreni Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Hatay ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren mağazalar zincirinde çeşitli pozisyonlarda görev yapan 693 çalışan oluşturmaktadır. Veriler tabakalı örnekleme yöntemiyle toplanmış olup, söz konusu evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak, 534 katılımcıdan elde edilen kullanılabilir anket verisi analizlere esas oluşturmuştur. Örnekleme büyüklüğünün belirlenmesinde ise Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ün önerdiği örnekleme tablosundan yararlanılmıştır. Söz konusu tabloda, 0.05 anlamlılık düzeyi ve ± 0.05 hata oranında, evren hacminin 50.000 olması halinde dahi örnekleme büyüklüğünün 381 olması gerektiği belirtilmiştir. Bu anlamda araştırmaya esas oluşturan 534 katılımcı %95 güven aralığında ve sosyal bilimlerde genel olarak kabul edilen yeterli örnekleme büyüklüğündedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Araştırma evreninin perakende sektörü çalışanları olarak belirlenmesinin nedeni ise, bu alanda faaliyet gösteren mevcut işletmenin başarı ile kariyer odaklı çalışanlara ihtiyaç duyması ve kariyer imkânlarının oldukça fazla olmasıdır. Araştırma Eylül-Kasım 2021 döneminde gerçekleştirilmiş olup araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan katılımcılardan elde edilen veriler araştırma kapsamında kullanılmıştır. Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi amacıyla araştırmaya katılmaya gönüllü 35 katılımcı üzerinde ankette yer alan soruların anlaşılabilirliğini sağlamak açısından pilot araştırma yapılmış olup yapılan pilot araştırma sonucunda ankete son şekli verilmiştir. Örneklemin ağırlığı sırasıyla Y kuşağı (% 38.6) Z kuşağı (% 33.1) ve X kuşağı (% 28.3) çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların, demografik özelliklerine ilişkin tanıtıcı bilgiler **Tablo 1**'de sunulmuştur

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

N=534	Özellikler	F	%	N=534	Özellikler	F	%
Cinsiyet	Erkek	199	37.3	Pozisyon	Kasa Görevlisi	170	31.8
	Kadın	335	62.7		Reyon Görevlisi	153	28.6
Medeni Durum	Evli	318	59.6		Bilgi İşlem Görevlisi	127	23.8
	Bekâr	216	40.4		Mağaza Şefi - Müdür	84	15.8
Yaş	Z Kuşağı (21 yaş ve altı)	177	33.1	Eğitim	Lise	36	6.7
	Y Kuşağı (22 - 40 yaş)	206	38.6		Önlisans	120	22.5
	X Kuşağı (41 - 56 yaş)	151	28.3		Lisans	378	70.8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	94	17.5	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	94	17.5
	1-5 yıl	113	21.2		1-4 yıl	103	19.3
	6-10 yıl	105	19.7		5-8 yıl	88	16.5
	11-15 yıl	135	25.3		8 yıldan fazla	249	46.7
	15 yıldan fazla	87	16.3				

2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizi SPSS 25.0 analiz programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan değişken ve sınırsız kariyer yönelimi ölçeklerinin daha önceki araştırmalarda geçerli ve güvenilir olduğunun kabul edilmesi doğrultusunda mevcut araştırmada da ölçeklerde yer alan tüm ifadeler, geçerlilik ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda öncelikle araştırma verileri analize dâhil edilmeden, eksik veya hatalı kodlama yönünden kontrol edilmiş olup sonrasında ise ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesi için faktör analizi, güvenilirlik (iç tutarlılığı) düzeyinin değerlendirilebilmesi için ise ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrası oluşan yapının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerine ilişkin tutumları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmalarda verilerin normal dağılıma sahip olması, analiz yönteminin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda mevcut araştırmada da dağılımın normal olup olmadığının test edilmesi için ilgili yazında kullanılan yöntemlerden biri olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamaları yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Alan yazında farklı yaklaşımlar olmakla birlikte Tabachnick ve Fidell' e (2012) göre normal olarak dağılan bir verinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -3 ve +3 arasında olması gerektiğine değinmektedirler. İlgili alan yazından hareketle mevcut araştırmada da değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin ölçek maddelerinin çarpıklık ve

basıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında dağılması veri setinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla yapılan analizlerde parametrik testlerden yararlanılmış olmakla birlikte araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu hangi gruplar arasında farklılaşma olduğu ise, Post-Hoc Testi aracılığı ile değerlendirilmiştir. Bu noktada varyansların homojenliği Levene Testi ile kontrol edilmiş olup, analizdeki anlamlılık düzeyi ise 0.05 olarak kabul edilmiştir.

2.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Değişken ve sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu ve örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett's Küresellik testi yapılarak test edilmiştir. Alan yazında KMO değerinin 0.60 ve üzerinde olması kabul edilebilir nitelikte olduğu belirtilmekle birlikte 0.90 ve üzerindeki KMO değerlerin mükemmel uyuma işaret ettiğine değinilmektedir (Çakmak, 2011:158). Bu kapsamda araştırmada kullanılan değişken kariyer yönelimi ölçeğinin geçerliliğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda KMO=0.946; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise, faktör yapısı ölçeğin 14 ifade ve 2 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 77.726'lık kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Değişken kariyer yönelimi faktör yükünün 0.60'ın üzerinde olduğu ve faktör yapısının alan yazıyla uyumluluk gösterdiği ve geçerli olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin geçerliliğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ise KMO=0.806; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise, ölçeğin 13 ifade ve 2 boyuttan oluştuğu ve bu boyutların da toplam varyansın % 59.024'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinde elde edilen faktör yükü 0.60'ın üzerinde olduğu ve alan yazıyla uyumluluk gösterdiği ve geçerli olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği ise, Cronbach's Alpha (α) katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Bu kapsamda ilgili alan yazında 0.70 ve üzerindeki bir Alpha değerinin ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğu ifade edilmektedir (Nunnally, 1978). Bu anlamda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan güvenilirlik analiz sonuçları **Tablo 2'de** sunulmuştur.

Tablo 2. Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Değişken Kariyer Yönelimi	14	0.961
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi Boyutu	8	0.965
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi Boyutu	6	0.924
Sınırsız Kariyer Yönelimi	13	0.860
Sınırsız Düşünme Boyutu	8	0.895
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi Boyutu	5	0.808

Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin geneli ile alt boyutlarına ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, ölçeklerin geneli ile alt boyutlarının yüksek sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

2.7. Katılımcıların Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimine İlişkin Tutumları

Katılımcıların değişken ve sınırsız kariyer yönelimi düzeylerini tespit etmek amacıyla 14 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi değişken ve sınırsız kariyer yönelimi ölçekleri (Hiçbir şekilde yansıtıyor=1, Çok az yansıtıyor=2, Kısmen yansıtıyor=3, Büyük ölçüde yansıtıyor=4, Tamamen yansıtıyor=5) kullanılmıştır. Bu anlamda değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin tutumların ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar **Tablo 3** ve **Tablo 4'de** sunulmuştur.

Tablo 3. Değişken Kariyer Yönelimine İlişkin Tutumların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{x}	S.S.
Değişken Kariyer Yönelimi	3.6113	0.94781
Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	3.5262	1.19813
Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum	3.5974	1.16261
Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var	3.4888	1.15695
Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir	3.7285	1.16679
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum	3.7079	1.19444
Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim	3.6067	1.18734
Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim	3.6348	1.18606
Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir	3.6124	1.18366
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi Boyutu	3.6128	1.05865
Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm	3.5618	1.11905
Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir	3.5056	1.16345
Benim için en önemlisi, kariyer başarımla ilgili başkalarının değil benim ne hissettiğimdir	3.8352	1.15375
Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım	3.7734	1.13909
Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir	3.4775	1.13053
Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim	3.5019	1.15862
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi Boyutu	3.6092	0.97473

Tablo 3’de de ifade edildiği üzere, çalışanların değişken kariyer yönelimi düzeylerinin genel ortalaması $\bar{x}=3.6113$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi boyutu için $\bar{x}=3.6128$ benzer şekilde değer yönelimli kariyer yönetimi boyutu için ise $\bar{x}=3.6092$ değerleri elde edilmiştir. Bu kapsamda Tabloda yer alan 6 ifade genel ortalamasının üzerinde, 8 ifade ise genel ortalamasının altında yer almıştır. Yine elde edilen sonuçlara göre, ölçekte yer alan değişken kariyer yönelimi ifadelerinden en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=3.8352$) “Benim için en önemlisi, kariyer başarımla ilgili başkalarının değil benim ne hissettiğimdir” ifadesinin buna karşın en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3.4775$) ise, “Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir” ifadesinin sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Sınırsız Kariyer Yönelimine İlişkin Tutumların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{x}	S.S.
Sınırsız Kariyer Yönelimi	3.2692	0.72696
Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.	3.1161	1.17255
Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	3.0730	1.10104
Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	3.2509	1.19754
Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	3.4139	1.22783
Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	3.6835	1.13077
Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	3.7172	1.17534
Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	3.6367	1.14561
Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	3.4644	1.19318
Sınırsız Düşünme Boyutu	3.4195	0.88710
Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.	2.7622	1.16451
Mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim.	2.9682	1.21934
Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.	3.0655	1.21336
Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.	3.1498	1.24790
İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.	3.1985	1.26503
Örgütler Arası Hareketlilik Tercih Boyutu	3.0288	0.91941

Tablo 4’de de ifade edildiği üzere, çalışanların sınırsız kariyer yönelimi düzeylerinin genel ortalaması $\bar{x}=3.2692$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, sınırsız düşünme boyutu için $\bar{x}=3.4195$ örgütler arası hareketlilik tercihi boyutu için de $\bar{x}=3.0288$ değerleri elde edilmiştir. Bu kapsamda Tabloda yer alan 5 ifade genel ortalamasının üzerinde, 8 ifade ise genel ortalamasının altında yer almıştır. Yine elde edilen sonuçlara göre, ölçekte yer alan sınırsız kariyer yönelimi ifadelerinden en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=3.7172$) “Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.” ifadesinin buna karşın en düşük ortalamaya ($\bar{x}=2.7622$) ise, “Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.” ifadesinin sahip olduğu görülmüştür.

3. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin X, Y ve Z kuşakları açısından farklılaşması incelenmiştir.

3.1. X, Y ve Z Kuşakları ile Değişken Kariyer Yönelimi Arasındaki Farklılaşmalar

Kuşaklar açısından çalışanların değişken kariyer yönelimi ve alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları **Tablo 5’de** sunulmuştur.

Tablo 5. Kuşaklar ile Değişken Kariyer Yönelimi ve Alt Boyutları Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	S.S.	F	P
Değişken Kariyer Yönelimi	21 yaş ve altı	177	3.8245	0.65766	50.539	0,000
	22-40 yaş	206	3.8696	0.71769		
	41-56 yaş	151	3.0090	1.21253		
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi	21 yaş ve altı	177	3.8234	0.81386	48.958	0,000
	22-40 yaş	206	3.9169	0.83383		
	41-56 yaş	151	2.9512	1.27867		
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	21 yaş ve altı	177	3.8258	0.66378	34.110	0,000
	22-40 yaş	206	3.8066	0.76684		
	41-56 yaş	151	3.0861	1.29269		

* $p < 0.05$

Yapılan analiz sonucuna göre, kuşaklar açısından çalışanların değişken kariyer yönelimi ($F=50.539$, $p=0.000$) ve kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ($F=48.958$, $p=0.000$) ile değer yönelimli kariyer yönetimi ($F=34.110$, $p=0.000$) alt boyutları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ($p < 0.05$). Söz konusu farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemeden önce hangi karşılaştırma tekniğinin tercih edileceğine karar vermek için öncelikle grupların varyans dağılımlarının homojenliği test edilmiştir. Bu kapsamda değişken kariyer yönelimi ve alt boyutlarına ilişkin homojenlik testinin sonuçları **Tablo 6’da** sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Değişken Kariyer Yönelimi ve Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Değişken Kariyer Yönelimi	91.264	2	531	0.000
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi Boyutu	49.191	2	531	0.000
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi Boyutu	65.606	2	531	0.000

Tablo 6’da da ifade edildiği üzere değişken kariyer yönelimi ve kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ile değer yönelimli kariyer yönetimi alt

boyutları açısından sig= 0.000 olarak tespit edilmiştir (<0.05). Dolayısıyla Levene Testi sonucunda, grup varyansları homojen olmadığından gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek için Games-Howell (HSD Testi) testi uygulanmıştır.

Tablo 7. Kuşaklar Açısından Değişken Kariyer Yönelimi ve Alt Boyutları Farklılaşmasına İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken			Farklılık	St. Hata	p
Değişken Kariyer Yönelimi	41-56 yaş	21 yaş ve altı	-0.81547*	0.11036	0.000
		22 - 40 yaş	-0.86064*	0.11062	0.000
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi	41-56 yaş	21 yaş ve altı	-0.87229*	0.12071	0.000
		22 - 40 yaş	-0.96571*	0.11918	0.000
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	41-56 yaş	21 yaş ve altı	-0.73971*	0.11643	0.000
		22 - 40 yaş	-0.72054*	0.11799	0.000

Elde edilen bulgulara göre, değişken kariyer yönelimi ile alt boyutları olan kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ve değer yönelimli kariyer yönetimi açısından yapılan Games-Howell (HSD Testi) testi söz konusu farklılaşmaların 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanlar ile 21 yaş ve altı (Z kuşağı) ve 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanlar arasında anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışanların kuşaklar açısından değişken kariyer yönelimi puan ortalamaları incelendiğinde, 21 yaş ve altı (Z kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarının (3.8245) 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarından (3.0090) daha yüksek olduğu görülmektedir. 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarının (3.8696) ise, 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarından (3.0090) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutu açısından incelendiğinde, 21 yaş ve altı (Z kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanının (3.8234) 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanından (2.9512) daha yüksek; 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanının (3.9169) ise, 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanından (2.9512) daha yüksek olduğu görülmüştür. Değer yönelimli kariyer yönetimi alt boyutu açısından incelendiğinde ise, 21 yaş ve altı (Z kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi puanının (3.8258) 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi puanından (3.0861) daha yüksek; 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi

puanının (3.8066) ise, 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi puanından (3.0861) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Y kuşağı çalışanların X ve Z kuşağına oranla daha fazla değişken kariyer yönelimine ve kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesine sahip olduğu tespit edilirken, Z kuşağı çalışanların X ve Y kuşağı çalışanlarına oranla daha fazla değer yönelimli kariyer yönetimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar kapsamında araştırmanın; H_1 hipotezi ile alt hipotezleri olan H_{1a} ve H_{1b} kabul edilmiştir.

3.2. X, Y ve Z Kuşakları ile Sınırsız Kariyer Yönelimi Arasındaki Farklılaşmalar

Kuşaklar açısından sınırsız kariyer yönelimi ve alt boyutlarının farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları ise **Tablo 8**'de sunulmuştur.

Tablo 8. Kuşaklar ile Sınırsız Kariyer Yönelimi ve Alt Boyutları Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	S.S.	F	P
Sınırsız Kariyer Yönelimi	25 ve altı	177	3.2034	0.71793	1.741	0.176
	26 - 40 yaş arası	206	3.3394	0.75758		
	41 - 54 yaş arası	151	3.2506	0.69028		
Sınırsız Düşünme	25 ve altı	177	3.3552	0.84850	0.755	0.470
	26 - 40 yaş arası	206	3.4654	0.88316		
	41 - 54 yaş arası	151	3.4321	0.93683		
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi	25 ve altı	177	2.9605	0.96296	2.370	0.094
	26 - 40 yaş arası	206	1.1379	0.98358		
	41 - 54 yaş arası	151	2.9603	0.75296		

* $p < 0.05$

Yapılan analiz sonucuna göre, kuşaklar açısından çalışanların sınırsız kariyer yönelimi ($F=1.741$, $p=0.176$) ve sınırsız düşünme ($F=0.755$, $p=0.470$) ile örgütler arası hareketlilik tercihi ($F=2.370$, $p=0.094$) alt boyutları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma görülemedi ($p > 0.05$). Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlar kapsamında araştırmanın; H_2 hipotezi ile alt hipotezleri olan H_{2a} ve H_{2b} reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Hatay İlinde perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların benimsemiş olduğu değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin belirlenmesi ve bu

kariyer yönelimlerinin X, Y, Z kuşakları açısından farklılaşma gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda öncelikle çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar açısından çalışanların değişken kariyer yönelimleri incelendiğinde, Y kuşağı çalışanların daha fazla değişken kariyer yönelimine sahip olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, yine benzer şekilde Y kuşağı çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma öncelikle Y kuşağındaki bireylerin başkaları tarafından konulmuş kurallar yerine, kendi düşünce ile fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecekleri çalışma ortamları arayışı içerisinde olmalarının neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Y kuşağında yer alan çalışanların eğitim, bilgi ve öğrenme düzeyi ile gelişme imkânlarına diğer kuşaklara oranla daha fazla önem vermesi, bu kuşaktaki bireylerin kariyer beklentilerinin diğer kuşaklara oranla daha yüksek olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca Y kuşağındaki bireylerin kariyer hedefleri ve buna yönelik beklentileri ile motive edildikleri düşünüldüğünde, yaşanan herhangi bir olumsuzluk sonucunda ya da beklentilerinin karşılanmaması halinde bu kuşaktaki bireylerin hızla iş değiştirme kararı verebileceklerini düşündürmektedir. Yine kariyerlerinin tam ortalarında olan Y kuşağı çalışanların yaşlarına bağlı bilgi ve öğrenme düzeyine göre artan yetkinlikleri, kariyerlerinde zaman içinde kazandıkları deneyim ve alternatif kariyer seçeneklerinin artması gibi etkenlerin; Y kuşağı çalışanların değişken kariyer yönelimlerinin ve bu kuşaktaki çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesinin daha yüksek düzeyde olmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, Z kuşağı çalışanların, değer yönelimli kariyer yönetiminin daha yüksek düzeyde sahip olduğudur. Bu duruma ise, kariyer hayatlarının henüz başlarında olan Z kuşağındaki bireylerin öğrenim hayatından gelecek kurma arayışına geçtikleri bu dönemde yaşam tarzı ve kariyer seçimi açısından karar sahibi olmaları, iş ortamlarında başarılarını gösterme ve kendilerini kanıtlama ihtiyacı duymalarının yanı sıra; sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere karşı daha duyarlı (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1037) olmalarının sebep olduğu düşünülmektedir. Son olarak, kuşaklar açısından çalışanların sınırsız kariyer yönelimi ve sınırsız düşünme ile örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutları arasında herhangi bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Bu sonuçlara göre, araştırma konusu ile ilgili olarak alan yazın incelendiğinde özellikle yerli alan yazında kuşaklar üzerine yapılan çalışmaların genel olarak istenilen düzeyde olmadığını (Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, 2022;

Sargent ve Domberger, 2007; Çetin ve Karalar, 2016) söylemek ve özellikle değişken ve sınırsız kariyer yönelimine yönelik yapılan araştırmaların ise genel anlamda banka ve finans çalışanlarını konu aldıkları görülmektedir (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018; Suvacı ve Baş, 2018; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Gabriel ve Nasina, 2012; Park ve Rothwell, 2009) Ancak kuşaklar açısından perakende sektöründeki çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerini konu alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması; yürütülmüş olan araştırmanın sonuçlarını diğer araştırma sonuçları ile kıyaslamak açısından önemli bir kısım olarak görülmekle birlikte, mevcut araştırmanın sonuçlarının ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra mevcut araştırma sonuçlarının yöneticilerin çalışanlara yönelik kariyer planlama süreçlerinde rol alabilme imkânı tanıyacağı söylenebilmektedir. Çünkü örgütlerde, farklı kuşaklardaki çalışanların farklı özelliklere sahip olmasından dolayı çalışanların günümüz ve gelecek odaklı beklentilerini doğru anlayarak onların motive edilmesi gerekmektedir. İstek ve beklentileri doğru okunmayan, motivasyon sürecinde gerekli dokunuşları yapamayan bir örgüt ikliminde çalışan bireylerin, kolaylıkla mevcut işlerinden vazgeçerek başka bir işle kariyerlerine devam etme eğiliminde olacakları düşünülmektedir. Bir diğer söylem ile işten ayrılmalara bağlı olarak çalışan devir hızı ve çalışan maliyetleri artarak, örgütsel aidiyet ve örgüt iklimi konularında problemler yaşanacaktır. Dolayısıyla kuşak farkına göre bireylerin kariyer yönelimlerinin farklılık arz edeceğini bilen yöneticiler her kuşak için ayrı ayrı kariyer planlaması yaparak bireysel ve örgütsel başarıya erişebilecektir.

İlgili alanyazında yer alan kuşaklar açısından değişken ve sınırsız kariyer yöneliminin ele alındığı araştırmalarda ise; Segers ve diğerleri (2008) yaptıkları bir araştırmada yaşın değişken kariyerin yordayıcısı olabileceğini ortaya koymuştur. Vogel (2015) ise çalışmasında Z kuşağının uluslararası alandaki iş fırsatlarına yöneleceğini dolayısıyla da bu anlamda düşük sadakat düzeyine sahip olacaklarını belirtmektedir. Dolayısıyla da Z kuşağının çok yönlü kariyere daha eğilimli olacağı muhtemeldir. Yine Sargent ve Domberger (2007), Y kuşağının kendi kendini yöneten kariyere sahip olmak istediklerini ortaya koymuştur. Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, (2022) ise günümüz iş dünyasında artık aktif rol oynamaya başlayan Z kuşağının kariyer beklentileri anlamında iş yerine bağlılık ve iş güvencesinden ziyade kariyer sürecinde birden fazla örgütte faaliyet gösterdiklerini bu anlamda da kendi kariyerini kendi yönetme anlayışını kapsayan sınırsız kariyer yönelimine önem verdiklerini ifade etmiş ve bu anlamda da Z kuşağının ortalamanın üzerinde sınırsız kariyer yönelimine sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Yine Çetin ve Karalar (2016) Y kuşağı mensubu öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek

olduğunu ve Z kuşağının kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme ve fiziksel hareketlilik algısının X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu diğer taraftan ise X kuşağının psikolojik hareketlilik algısının Z kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Buna karşın Patterson (2010) ise çalışmasında X kuşağının işler arasında hareket edebilmeye bir başka deyişle fiziksel hareketliliğe önem verdiğini belirtmiştir. Son olarak bu araştırma sadece Hatay İlinde perakendecilik sektöründe görev yapan çalışanlar temel alınarak yürütülmüştür. Perakende sektörü bağlamında yürütülmüş olan bu araştırmanın farklı sektör ya da şehirlerde farklı örneklerde yürütülmesinin ilgili alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Yine nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüş bu araştırmanın, konuya ve ilgili kavramlara ilişkin derinlemesine bir bakış açısı sağlamak açısından nitel bir araştırma ile desteklenmesi önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T., Sağır, M. ve Şenel, G. (2018). Örgütsel Desteğin Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1327-1350.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve DeMuth, R. L. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 1-3.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). Bilimsel araştırma yöntemleri (21. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Carson, K. D., Carson, P. P. ve Bedeian, A. G. (1995). Development and Construct Validation of A Career Entrenchment Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.

- Castellano, G. W. (2014). Practices for engaging the 21st century workforce: Challenges of talent management in a changing workplace. New Jersey: Pearson Education.
- Claus-Ehlers, S. C. (2010). Encyclopedia of Cross-Cultural School Psychology içinde Patterson, K. C, Generational Differences, New York: Springer.
- Creswell, J. W. (2016). Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları (S. B. Demir, Çev. Ed.). 2. Baskı, Ankara: Eğiten.
- Çakmak, K. Ö. (2011). Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler doğrultusunda değişen kariyer yaklaşımları ve örgüte bağlılığa etkisine ilişkin bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Decenzo, D., A. ve Robbins, S., P. (1999). Human resource management. United States of America: John Wiley and Son.
- Erdoğan, N. ve Aytakin, İ. (2012). Kültürün Psikolojik Hareketliliğe Etkisi: Türk ve Kanadalı Akademisyenlerin Karşılaştırılmalı Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12(4), 2521-2540.
- Erkuş, A. (2016). Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci. 5. Baskı, Ankara: Seçkin.
- Gabriel, G. C. W. ve Nasina, M. D. (2012). The Boundaryless Career Attitude and Organisational Commitment among Public Accountants in Penang, Malaysia. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(9), 304-312.
- Granrose, C. S. ve Baccili, P. A. (2006). Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?. *Career Development International*, 11(2), 163-182.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E ve Baruch, Y. (2012). Career Attitudes and Success of Managers: The Impact of Chance Event, Protean, and Traditional Careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Seçkin Yayınevi: Ankara.

- Hall, D. T. ve Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organization and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless career as metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 48-63.
- Inkson, K. ve Arthur, M. B. (2001). How to be Successful Career Capitalist. *Organizational Dynamics*. 30(1), 48-61.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Kanbur, A. ve Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-58.
- Lee, K., Carswell, J., J., ve Allen, N., J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person -and Work- Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Lips-Wiersma, M., ve Mcmorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Studyand Practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147- 167.
- McCrandle, M. (2006). New generations at work: Attracting, recruiting, retraining & training generation Y, New South Wales: Mccrandle Research.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill: New York.
- Okurame, D. E. ve Fabunmi R. (2014). Protean and Boundaryless Careers: Exploring the Role of Mentoring and Gender in the Context of a Major African Country. *Career Development International*, 19(1), 73-100.
- Onay, M. ve Ataseven, B. (2010). New Directions for Boundaryless and Proteancareers: What do Human Resources Managers Make Differently? *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 435-464.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 193-202.

Öngel, V., Tatlı, H. S., Öngel, G. ve Süslü, M. (2021). Üniversite Çalışanlarının Çok Yönlü Kariyer Tercihleri: Zaman Kullanım Eğilimi ve Kişilik Özellikleri Açısından Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 1-20.

Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.

Park, Y. ve Rothwell, W. J. (2009). The Effects of Organizational Learning Climate, Careerenhancing Strategy, and Work Orientation on the Protean Career. *Human Resource Development Internation*, 12(4), 387-405.

Reeves, T., C. ve Oh, E. (2008). Generational differences, handbook of research on educational communications and technology. (pp. 295-303), Routledge Publish: Athens, Georgia.

Salihoğlu, G. H. (2014), Çalışanların kariyer yolculuğunda işkolikliğinin rolü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.

Sargent, D. L. ve Domberger, S. R. (2007). Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.

Schwarz, T. (2008), *Brace Yourself Here Comes Generation Y. Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.

Segers, J., Inceoglu, I, Vloeberghs, D., Bartram, D. ve Henderickx, E. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.

Soysal, A. (2003). "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları." II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, ss. 665-667.

Suvacı, B. ve Baş, P. D. (2018). Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 113-140.

Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2012). Using multivariate statics, Pearson: USA.

Tarhan Över, E. ve Ersoy Kart, M. (2021). Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Kişilik Açısından İncelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 73-90.

- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). Çalışma Hayatında Sınırsız Ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Taş, Y. T., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Ünlü Aslan, M., Yayla, E. N., Ünüvar Ünlüoğlu, D. (2022). Z Kuşağı Bağlamında Girişimcilik Tutumu ve Sınırsız Kariyer Yöneliminin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 919-930.
- Vogel, P. (2015). Generation jobless?: Turning the youth unemployment crisis into opportunity. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Volmer, J. ve Spurk, D. (2011) Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success. *ZAF*, 43, 207-218.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

COVID-19 SALGINI TÜRKİYE-KIRGIZİSTAN İKİLİ TİCARETİNİ NASIL ETKİLEDİ: SEKTÖREL BİR DEĞERLENDİRME*

Volkan SEZGİN¹

Dr. Öğr. Üyesi

Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-Mail: volkan.sezgin@atilim.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-7642-7674

Öz

COVID-19 salgını, Mart 2020'de başladığında küresel ekonomileri şoka uğratmıştır. Pandemi, uluslararası ticareti ve küresel tedarik zincirlerini ciddi şekilde tehdit etmiş ve birçok ülkenin salgınla mücadele için çeşitli ekonomik ve ticari önlemler almasına neden olmuştur. Bu makale, pandeminin Türkiye'nin Kırgızistan ile ticari ilişkileri üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Bu amaçla, salgının sektörel ticareti nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak için 2017-2021 yılları arasında Türkiye-Kırgızistan ikili ticaret rakamları 4 haneli Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonları kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgularımız, Türkiye'nin Kırgızistan'a yapmış olduğu ilaç ihracatının salgının da etkisiyle 2021 yılında 2019 yılına göre %183 oranında yükseldiğini göstermektedir. Salgın sırasında Türkiye'nin Kırgızistan'a muhtelif tekstil ürünleri ihracatının artışı sürdürüldüğü görülmüştür. Öte yandan, Kırgızistan'ın Türk mücevherat ihracatından aldığı pay 2017 yılında %1,03 iken bu oran 2021 yılında %3,51 olarak gerçekleşmiştir. Kırgızistan'ın Türkiye'nin gerçekleştirdiği hayvansal ürünler ithalatından aldığı pay ise 2017 yılında %6,95 iken bu oran 2021 yılında %17,07 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak ikili ticaret 2020 yılındaki duraklamanın ardından

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** volkan.sezgin@atilim.edu.tr

Atf (APA): Sezgin, V., (2022), COVID-19 Salgını Türkiye-Kırgızistan İkili Ticaretini Nasıl Etkiledi: Sektörel Bir Değerlendirme, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (1): 52-67.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

2021 yılında ciddi bir artış gösterse de pandeminin ticari ilişkilerdeki yükselişin hızını yavaşlatmış olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19 Pandemisi, İkili Ticaret, Kırgızistan, Türkiye

Alan Tanımı: Uluslararası Ekonomi

HOW DID COVID-19 PANDEMIC EFFECT TURKEY-KYRGYZSTAN BILATERAL TRADE: A SECTORAL INVESTIGATION

Abstract

COVID-19 pandemic shocked the global economies when it started in early 2020. It threatened international trade and global supply chains severely and caused many countries to take various economic and commercial actions to fight against the outbreak. This article analyses the impacts of pandemic on Turkey's trade relations with Kyrgyzstan. For this purpose, we analyzed Turkey-Kyrgyzstan bilateral trade figures using 4-digit Harmonized Tariff Schedule (HTS) between 2017 and 2021 to reveal how the outbreak effected sectoral bilateral trade. Our findings show that Turkey's exports of medicaments to Kyrgyzstan increased by 183% in 2021 compared to 2019, particularly in order to relieve pandemic impacts. It has been observed that Turkey's exports of various textile products to Kyrgyzstan continued to rise during the outbreak. On the other hand, while the share of Kyrgyzstan in Turkish jewelry exports was 1.03% in 2017, this rate surged to 3.51% in 2021. Besides, the share of Kyrgyzstan in Turkey's imports of animal products was 6.95% in 2017, this rate skyrocketed to 17.07% in 2021. Although bilateral trade in general showed a serious increase in 2021 after the pause in 2020, it is seen that the pandemic has slowed the pace of the acceleration in commercial relations.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Bilateral Trade, Kyrgyzstan, Turkey

JEL Codes: F10, F13, F19

1. GİRİŞ

COVID-19 pandemisi, etkisini yitirmekte olmasına karşın uluslararası ticareti ve küresel tedarik zincirlerini tehdit etmeye devam etmektedir. Salgınla ekonomik mücadele devam ederken, salgının dünya ticareti üzerindeki nihai etkilerini tahmin etmek hala zorluk arz etmektedir. Sezgin (2020) çalışmasında, ülkelerin pandeminin ticaret üzerindeki olumsuz etkilerini aşmaya çalışmakta olduklarını ancak ticaret üzerindeki etkileri kısa vadede bertaraf etmenin kolay olmayacağını vurgulamaktadır.

Salgının tüm olumsuz etkileri ve salgın kaynaklı ekonomik önlemlere karşın, Türkiye özellikle 2021 yılında ticari ve ekonomik açıdan pandemi öncesi döneme dönüş sinyalleri vermiştir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanan yılsonu ticaret verileri, Türkiye'nin toplam ihracatının 2021'de yıllık bazda yüzde 32,7 artarak 225,2 milyar dolara yükseldiğini ve tüm zamanların rekorunu kırdığını ortaya koymuştur. 2021 yılında Türkiye'nin toplam ithalatı ise 271,4 milyar dolar olarak gerçekleşmiş ve ticaret açığı yıllık yüzde 7,5 düşüşle 46,1 milyar dolara ulaşmıştır. İhracatın ithalatı karşılama oranı 2020'de yüzde 77'den 2021'de yüzde 83'e yükselmiştir.

Türkiye'nin 2021 senesinde en fazla ihracat gerçekleştirdiği ülkeler sırasıyla 19,3 milyar dolar ile Almanya, 14,7 milyar dolar ile Amerika Birleşik Devletleri ve 13,7 milyar dolar ile Birleşik Krallık olmuştur. Türkiye'nin değer bazında en fazla ihracat gerçekleştirdiği kalemler ise: Gümrük tarife istatistik pozisyonu (GTIP) 87- Motorlu Kara Taşıtları, Traktörler, Bisikletler, Motosikletler ve Diğer Kara Taşıtları (25,0 milyar dolar), GTIP 84 - Makine ve kazanlar (20,7 milyar dolar) ve GTIP 72 - Demir ve çelik (17,1 milyar dolar). Türkiye'nin değer bazında en büyük sektörel ithalat kalemleri ise şöyledir: GTIP 27- Mineral yakıtlar ve yağlar (50.7 milyar dolar), GTIP 84 - Makine ve kazanlar (31.0 milyar dolar) ve GTIP 72 - Demir ve çelik (27,6 milyar dolar).

Öte yandan salgının yanısıra, Şubat 2022'de patlak veren Ukrayna-Rusya savaşı uluslararası ticareti ve Türkiye ihracatını ciddi şekilde tehdit etmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, Türkiye dış ticaretini arttırmakta olduğu ve Orta Asya coğrafyası ve Türki Cumhuriyetler ile ticari ilişkilerini geliştirmeye devam ettiği görülmektedir. Türkiye özellikle son dönemde Orta Asya ile iletişim, ticaret ve enerji başta olmak üzere birçok alanda ilişkilerini derinleştirmiş ve bölgedeki nüfuzunu arttırmıştır. Bu çerçevede, Türkiye'nin Türki Cumhuriyetlerle olan ilişkileri de hız kazanmış ve Kırgızistan da bu çerçevede Türkiye'nin bölgedeki önemli ortaklardan biri halini almıştır.

Türkiye ve Kırgızistan, küresel ticarete seçilmiş ürünlerin önemli tedarikçileri konumundadırlar. Örneğin, Kırgızistan global ölçekte altın, metal, sebze ve tekstil tedarikçisi iken birçok ülkenin küresel enerji talebinin karşılanmasında mühim bir rol oynamaktadır. Mezkûr ülke, önemli petrol ve gaz rezervlerinin yanı sıra zengin yeraltı maden rezervlerine de sahiptir. Kırgızistan kömür rezervleri bakımından Orta Asya'da ilk sırada yer almaktadır. Tarım sektörü ise ağırlıklı olarak küçükbaş hayvancılık ve çeşitli tarım ürünlerine dayanmaktadır. Sanayi sektörü özelinde muhtelif teknik altyapı eksikliklerinden dolayı tarıma dayalı sanayi ürünleri ön plana çıkmaktadır.

Kırgızistan, uluslararası ticareti düzeyini artırmak için iş ortamını, teknik standartlarını ve ulaşım altyapısını geliştirmeye çalışırken son yıllarda yadsınamaz bir dış ticaret açığı problemiyle mücadele etmek durumunda kalmıştır. Bu çerçevede, Kırgızistan'ın geliştirmeyi hedeflediği başlıca sektörler arasında makine, petrol, ulaştırma, kimya, kauçuk ve plastik sektörlerinin yer almakta olduğu ileri sürülebilir, keza bu sektörler güç kazandığı takdirde ülkenin ticaret açığının azaltılabileceği değerlendirilmektedir. Örneğin, Rovenskaya ve diğ. (2018), Kırgızistan'ın Avrupa Birliği (AB) ile işbirliğini geliştirmesi durumunda bunun ülkeye ekonomik faydalar sağlayacağını, ulaşım ve ticaret ilişkilerin güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Seyidoğlu ve Gönültaş (2014) ise ekonomik kalkınmayı gerçekleştirme yolunda Kırgızistan'ın doğal kaynak zenginliklerinden yeterli ölçüde faydalanamadığına ve açık denizlere çıkış imkânının olmamasının lojistik sorunlara neden olduğuna dikkat çekmektedir.

Kırgızistan'a kıyasla Türkiye'nin dünya ticaretinden aldığı pay (%1) daha fazladır. Hâlihazırda Türkiye, dünyanın önde gelen gelişmekte olan ekonomilerinden biridir. Türkiye global ölçekte önemli bir otomobil, makine, tekstil, beyaz eşya ve tarım ürünleri² üreticisi ve ihracatçısı konumundadır.

Tüm bu veriler ışığında, ticari ilişkilerin yanısıra, Türkiye ve Kırgızistan'ın yakın siyasi ve ekonomik bağları bulunmaktadır. Türkiye, Kırgızistan'ı tanıyan ve Kırgızistan'ın bağımsızlığından sonra büyükelçilik açan ilk ülke olmuştur. Türkiye ile Kırgızistan arasındaki ticari ve ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi amacıyla 1991 yılında Ankara'da 'Ekonomik ve Ticari İşbirliği Protokolü' imzalanmıştır. 1991'den sonra ilişkiler hızlanmış ve COVID-19 salgını sürecine kadar ticari

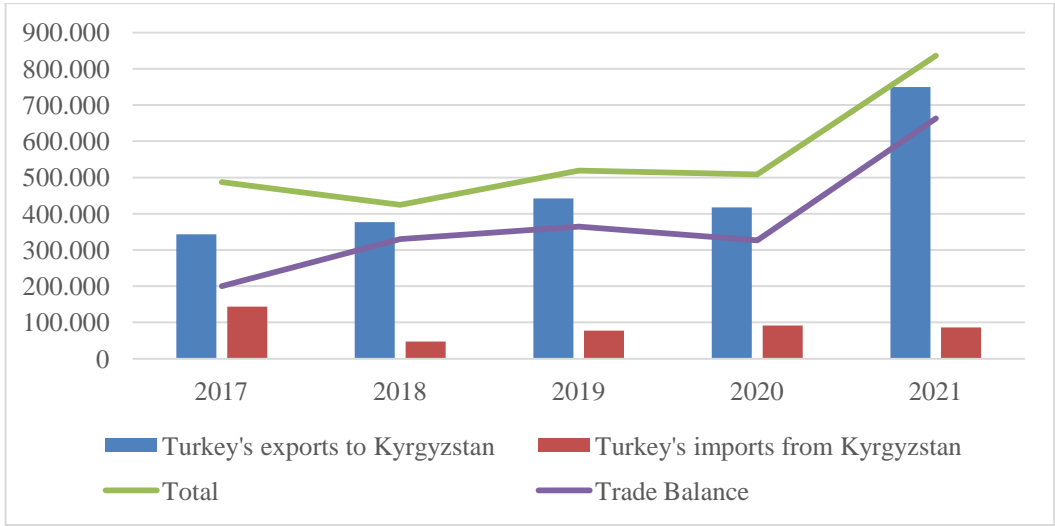
² Türkiye'nin ihracatını gerçekleştirdiği tarım ürünleri arasında fındık, üzüm, domates, kayısı, incir, buğday, yumurta, tütün, mercimek, soğan, mandalina, kiraz, mısır, zeytin, pamuk, limon, haşhaş tohumu, salatalık, nohut, ceviz, portakal, elma, antep fıstığı, çilek, şeftali, kabak, ve patates yer almaktadır.

ilişkiler artarak devam etmiştir. Balıkcıoğlu (2019) çalışmasında, Kırgızistan'ın Türkiye ile arasındaki dış ticaret hacminin 100 kat artarak 1992 yılındaki 3 milyon dolar düzeyinden, 2017'de 486 milyon dolar düzeyine çıktığını tespit etmiştir. Aynı dönemde Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatı 170 kat artışla 2 milyon dolardan 343 milyon dolara, ithalat ise yaklaşık 140 kat artışla 1 milyon dolardan 143 milyon dolara yükselmiştir. Ticaretteki hızlı büyüme oranlarına karşın, salgın her iki ekonomiyi de resesyona iterken, pandemi ile sürekli mücadele nedeniyle finansal zorluklar ortaya çıkmıştır. Salgının ilk evresinde her iki ülke de çeşitli ticaret kısıtlamalar, sınır kapatmaları, seyahat yasakları ve ithalat yasakları uygulayarak ekonomilerini korumaya çalışmışlardır.

COVID-19 pandemisi küresel ekonomilerin çoğu üzerinde olumsuz etkiler yaratırken, Kırgız-Türkiye ticari ilişkilerini de negatif yönde etkilemiştir. 2020 yılında yıllık bazda azalan ikili ticaret rakamlarına rağmen, Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatı 2021 yılında bir önceki yıla göre %79,5 artarak 749,5 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin Kırgızistan'dan ithalatı ise aynı dönemde %5,2 düşerek 86 milyon dolar olmuştur. Kırgızistan'ın Türkiye'nin toplam ihracatındaki payı 2017, 2019 ve 2021 yıllarında sırasıyla yüzde 0,22, 0,24 ve 0,33 olarak gerçekleşmiş, söz konusu yıllarda Kırgızistan'ın Türkiye ithalatındaki toplam payı ise sırasıyla yüzde 0,06, 0,04 ve 0,03 olmuştur. Bu çerçevede, Türkiye'nin Kırgızistan ile olan ticari ilişkilerinde sürekli olarak dış ticaret fazlası verdiği ileri sürülebilir.

Şekil 1'de görüldüğü gibi, Kırgızistan Türkiye için önemli bir ticaret ortağıdır. Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatı 2020 yılında 2019'a göre yüzde 6 azalarak 417 milyon dolara, Kırgızistan'dan ithalatı ise yüzde 18 artarak 91 milyon dolara ulaşmıştır. 2019 senesine nazaran 2020 yılında yüzde 3 azalan toplam ticaret ise 2021'de yüzde 64 yükselmiş, bu da salgının ikili ticaret üzerindeki olumsuz etkilerinin 2021'den itibaren ortadan kalktığının emaresi olarak değerlendirilebilir.

Şekil 1. Türkiye-Kırgızistan İkili Ticareti, 2017-2021 (Bin dolar)



Kaynak: Trademap

Bu bilgiler ışığında, bu makalenin amacı salgın süresinde iki ülkenin ticari ilişkilerini sektörel ve ürün odaklı veriler ışığında kapsamlı bir şekilde analiz etmektir. Literatürde, Türkiye ile Kırgızistan arasındaki ikili ticarete ilişkin bazı araştırmalar olmasına rağmen, salgın döneminde sektörel ve ürün bazlı ticari ilişkilerin seyrine odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada, çalışmada salgının Türkiye-Kırgızistan ikili ticareti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Çalışma şu şekilde organize edilmiştir: Bölüm 2 literatür taramasını içermekte, Bölüm 3 ticaret verileri çerçevesinde Türkiye ile Kırgızistan arasındaki ticaret yapısını değerlendirmekte ve pandeminin ikili ticaret üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise sonuçlar ele alınmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

COVID-19 salgını süresinde küresel ve ikili ticaret ilişkilerinin nasıl değiştiği ve hangi sektörlerin ne şekilde etkilendiğine ilişkin hususlar literatürde kapsamlı şekilde incelenmeye devam etmektedir. Pandeminin ticaret üzerindeki etkilerinin pazarların yapısı ve işlerliği, tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliği, ticari kısıtlamalar ve lojistik zorluklar gibi pek çok hususa bağlı olarak değiştiğini öne sürmek mümkündür.

Çalışmamızın temelini oluşturan Kırgızistan ve Türkiye'nin ekonomik büyüklükleri önemli ölçüde farklılık gösterse de iki ülke de uzun yıllardır

enflasyon, işsizlik ve cari açık gibi ekonomik sorunlarla mücadele etmektedir. 1991 yılında bağımsızlığını ilan eden ve görece genç bir ülke olan Kırgızistan'ın ticaret dengesi, esas olarak Kırgızistan'ın piyasa ekonomisine uyumunun kolay olmaması nedeniyle sürekli açık vermektedir (Ramazanoglu ve Acar, 2007). Orta Asya'da merkezi bir konuma sahip olduğu için genel ticaretini artırmak konusunda ise oldukça avantajlı bir konuma sahiptir. (Çetin ve Sertkaya, 2011).

Muhtelif sorunlara rağmen, 2000'li yılların ardından, özellikle liberalleşme sonrası yapısal değişiklikler sayesinde Kırgızistan'ın dış ticareti büyük ölçüde büyümüş ve dış ticarete hızlı artışlar kaydedilmiştir. (Özden, 2013). Öte yandan, ülke zengin kaynaklarından yatırım eksikleri sebebiyle yeteri kadar faydalanamamaktadır. Bu açığı kapatmak adına Türkiye son yıllarda Kırgızistan'da önemli yatırımlar gerçekleştirmektedir. Karluk'a (2011) göre, Türkiye'nin Kırgızistan'daki yabancı yatırımlar içinde payı %12 civarında olup Türkiye'yi ABD, İngiltere, Almanya gibi gelişmiş ülkeler takip etmektedir. Kırgızistan'daki Türk sermayeli yatırımlar gıda, mobilya, yapı malzemeleri, bankacılık, tekstil üretimi, ve inşaat üzerinde yoğunlaşmıştır.

Dünya Bankası verilerine göre, Kırgızistan özellikle ticaret ve yatırımlardaki düşüklük sebebiyle alt-orta gelir grubunda yer almaktadır. Bu sarmaldan kurtulabilmek amacıyla Kırgızistan 2015 yılında Avrasya Ekonomik Birliği (AEB)'ye katılmıştır. Putz (2016), Kırgızistan'ın birliğe katılmasının önemli nedenlerinden birinin pazarlara erişim ihtiyacının yanı sıra Rusya'da çalışan yarım milyondan fazla Kırgız göçmen işçilerin daha az sorunla karşılaşmalarına olanak sağlamak olduğunu ileri sürmektedir. Makkambaeva'ya (2019) göre, Kırgızistan AEB'ye katılmasıyla Türk ürünleri için daha geniş bir pazara ulaşma imkânı sağlanmıştır. Özellikle, üretimini Kırgızistan'da gerçekleştiren Türk üreticileri, Türkiye'de üretim yapan ve daha sonra Kazakistan, Beyaz Rusya ve Rusya'ya ihraç edenlere kıyasla daha avantajlı hale gelmişlerdir.

Kesgingöz (2015) çalışmasında, Vektör Otoregresif (VAR) yöntemini kullanarak Türkiye-Kırgızistan dış ticaretinin döviz kurundaki değişimlerinden nasıl etkilendiğini 1993–2014 dönemi için aylık döviz kuru, ihracat ve ithalat verileriyle incelemiş ve döviz kuru değişimlerinin iki ülkenin dış ticareti üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varmıştır.

Mercan (2014) ise çalışmasında Azerbaycan, Türkmenistan, Tacikistan, Özbekistan, Kırgızistan, Kazakistan ve Türkiye açısından ekonomik büyümeyi belirleyen faktörleri 1990-2012 dönemi verilerini kullanarak incelemiş ve 2008

küresel krizinin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini panel veri analizi yöntemi ile incelemiştir. Çalışma neticesinde, bahsi geçen ekonomilerinin büyümesinde en çok katkının sırasıyla; kamu harcamalarından, ihracattan ve özel tüketim harcamalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Kırgızistan ve Türkiye arasındaki ikili ticari ilişkilerin seyrini değerlendirmeyi amaçlayan İnançlı ve diğ. (2015) ise, uluslararası standart ticaret sınıflandırması (SITC) ve geniş ekonomik kategoriler sınıflandırması (BEC) kullanarak sektörel ve ürün düzeyinde değerlendirmeye dayalı olarak iki ülke arasındaki ticari münasebeti incelemiştir. Yazarlar, BEC sınıflamasına göre Türkiye'nin yatırım mallarında Kırgızistan'la olan ticaretinde artan bir oranda ticaret fazlası verdiğini bulmuşlardır. Tüketim mallarında, Türkiye'nin üstünlüğüne rağmen ikili ticaret dalgalı bir seyir izlerken, Türkiye'nin hammadde, yatırım malları ve tüketim ürünlerinde ise ikili ticaret fazlası verdiği tespit edilmiştir. Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatı SITC-3 ürün grupları sınıflandırmasına göre incelendiğinde ise ilk sıralarda işlenmiş ürünler ile makine ve araçlar geldiği gözlemlenmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı tarafından 2013 yılında bir çalışmaya göre, Kırgızistan'ın dünyadan ithal ettiği başlıca ürünler, bu ürünlerde ikili ticaretin seyri, uygulanan gümrük vergileri ve Türkiye'nin bu ürünlerdeki ihracat kapasitesi dikkate alındığında, Kırgızistan'a ihracat potansiyeli olan Türkiye menşeli ürünler arasında muhtelif şekerleme ve çikolata ürünleri, un, bisküvi gibi tarım ürünleri, otomobil parçaları, demir çelik ürünleri gibi endüstriyel ürünler, çeşitli tekstil ve hazır giyim ürünleri, ilaçlar ve mobilya parçaları ön plana çıkmaktadır.

Kırgızistan ve Türkiye aynı zamanda Çin'in Kuşak-Yol Girişimi'nin parçaları konumundadırlar. Azer ve diğ. (2021) çalışmalarında Kuşak ve Yol Projesi kapsamında Türkiye ile Çin arasındaki orta koridorun mevcut durumunu analiz etmiş ve İpek Yolu ekonomi kuşağı için Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Türkmenistan, İran ve Türkiye'nin önemine işaret etmişlerdir.

Allayarov ve diğ. (2018) ise, Kırgızistan'ın 35 ana ticaret ortağı için 2000'den 2016'ya kadar olan ticaretini bir çekim modeli kullanarak tahmin etmiş ve Kırgızistan'ın ikili ticaretini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Sonuçlar uyarınca, Kırgızistan'ın Çin, Kazakistan, Özbekistan, Tacikistan ve Rusya ile ticaretini artırma potansiyelinin olduğu tespit edilmiştir.

3. COVID-19 PANDEMİSİNİN TÜRKİYE KIRGIZİSTAN İKİLİ TİCARETİNE ETKİLERİ

Bir önceki bölümde değinildiği üzere, Kırgızistan'ın global ölçekte gerçekleştirdiği ticaret incelendiğinde, Kırgızistan'ın başlıca ihracat ürünleri listesinde altın ve diğer değerli metaller, petrol, gaz ve diğer mineral ürünler, tekstil ürünleri, sebzeler ve ulaşım ekipmanları yer almaktadır. Kırgızistan'ın başlıca ithalat ürünleri ise akaryakıt ve diğer mineral ürünleri, ulaşım ekipmanları, makineler, kimyasal ürünler, gıda ve tekstildir.

Türkiye'nin Kırgızistan'a gerçekleştirdiği ihracat ürün bazında incelendiğinde ise, 2021 verilerine göre ilk sırayı mücevheratın aldığı görülmektedir. (Tablo 1). Salgın döneminde Türkiye'nin Kırgızistan'a mücevherat ihracatı 2021 yılında 2019 yılına nazaran yüzde 150 artış göstermiş ve 239 milyon dolara ulaşmıştır. Değer bazında Türkiye'nin Kırgızistan'a en büyük 15 ihracat ürünü incelendiğinde ise, tekstil ve hazır giyim ürünlerinin listeyi domine ettiği ve pandemi döneminde kumaş, tişört, forma, takım elbise ve ceket gibi ürün ihracatının önemli artışlar gösterdiği bulunmuştur. İlaveten, mezkûr dönemde Türkiye'nin Kırgızistan'a tıbbi malzeme ihracatında bir artış gözlemlenmekte olup Türk ilaç ihracatının Kırgızistan'a toplam ihracat içindeki payının 2019'da yüzde 0,8 iken 2021'de bu oranın yüzde 1,7'ye yükseldiği gözlemlenmiştir.

Ayrıca, salgın döneminde Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatında muteber düzeyde artış görülen ve Kırgızistan'ın Türkiye'den en çok satın aldığı ürünler ise şu şekilde sıralanmıştır: Motorlu kara taşıtları ve traktör parçaları, hava taşıtları, köprü vb. yapımında kullanılan inşaat ürünleri. (Tablo 1)

Tablo 1. Türkiye'nin Kırgızistan'a İhracatında İlk 15 Ürün, 2017-2021 (2021 sıralı)

Ürün kodu	Ürün Adı	Türkiye'nin Kırgızistan'a İhracatı (Değer – Bin Dolar)	Türkiye'nin dünyaya ihracatında Kırgızistan'ın payı (%)
-----------	----------	--	---

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Cilt: 14 No: 1 Yıl: 2022 ISSN: 1309-8039 (Online)

		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
7113	Mücevherci eşyası	42.593	61.917	95.675	84.212	239.229	1,0%	1,4%	1,8%	2,3%	3,5%
6006	Diğer örme mensucat	7.313	7.517	29.888	33.380	49.634	0,8%	0,9%	3,3%	3,8%	3,9%
6004	Kauçuk iplikten örme mensucat	3.762	5.672	22.792	33.286	39.342	0,7%	1,2%	5,0%	6,9%	6,0%
8802	Diğer hava taşıtları	0	0	0	0	26.008	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%
3004	İlaçlar	3.489	3.827	7.335	19.653	20.799	0,5%	0,5%	0,8%	1,8%	1,6%
7308	Demir ve çelikten inşaat malzemeleri	453	567	2.009	13.268	17.306	0,0%	0,0%	0,1%	0,9%	0,9%
6109	T-shirtler, atletler ve diğer giyim eşyası	29.916	26.088	15.002	10.721	16.478	1,0%	0,9%	0,5%	0,4%	0,6%
6110	Kazaklar ve hırkalar	29.776	26.108	14.795	7.948	15.989	1,6%	1,3%	0,7%	0,4%	0,6%
5407	Sentetik iplikten dokunmuş mensucat	4.176	4.532	9.731	7.232	13.879	0,5%	0,5%	1,3%	1,1%	1,6%
8708	Motorlu taşıtların aksamaları	7.042	6.853	7.476	5.962	11.819	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
6203	Erkekler için takım elbise, ceket vs.	13.362	11.476	5.709	5.047	11.018	0,9%	0,7%	0,3%	0,4%	0,7%

6001	Örme mensucat	126	445	3.908	6.106	10.187	0,3%	1,1%	8,0%	12,1%	12,8%
6104	Kadınlar için takım elbise, ceket vs.	6.057	12.322	5.332	5.036	10.068	0,5%	1,0%	0,4%	0,4%	0,6%
6204	Kadınlar için takım elbise, ceket, etek	11.782	18.594	7.853	10.266	8.968	0,5%	0,7%	0,2%	0,4%	0,2%
5702	Dokunmuş halılar	5.080	5.713	5.560	4.274	7.788	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%

Kaynak: Trademap

Türkiye'nin Kırgızistan'a ihracatı ile karşılaştırıldığında, Kırgızistan'ın Türkiye'ye gerçekleştirdiği ihracatın ürün bazında yapısal olarak oldukça farklı olduğu görülmektedir. Kırgızistan'ın Türkiye'ye yaptığı toplam mal ihracatı 2021'de 2019'a göre yüzde 3 oranında artmış; pamuk, metaller, sebze ve hayvansal ürünler ihracat sepetinde güçlü konumunu korumuşlardır. Kırgızistan'ın 2021 yılı verileri temel alındığında, Türkiye'nin ithalatında kayda değer pay aldığı sadece birkaç ürün kategorisi bulunmaktadır: Hayvansal ürünler (yüzde 17), pamuk (yüzde 1,16), kurutulmuş baklagiller (yüzde 2,07), diğer kuruyemişler (yüzde 4,12). Pandeminin olumsuz etkilerine rağmen, 2021 yılında 2019 yılına kıyasla Türkiye pazarına ihraç olunan Kırgız menşeli metal cevherlerindeki artışlar dikkat çekici düzeydedir: İşlenmemiş kurşun (yüzde 7300), işlenmemiş alüminyum (yüzde 4060) ve altın (yüzde 1015).

Tablo 2. Türkiye'nin Kırgızistan'dan İthalatında İlk 10 Ürün, 2017-2021 (2021 sıralı)

Ürün kodu	Ürün Adı	Türkiye'nin Kırgızistan'dan ithalatı (Değer – Bin Dolar)	Türkiye'nin ithalatında Kırgızistan'ın payı (%)
-----------	----------	--	---

		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
5201	Pamuk	13.644	15.154	21.169	24.781	33.492	0,7%	0,9%	1,2%	1,0%	1,2%
0713	Kuru baklagiller	10.705	9.366	30.102	18.356	18.635	1,5%	1,3%	4,2%	2,3%	2,1%
7801	İşlenmemiş kursun	0	0	0	795	7.308	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,6%
7108	Altın	98.621	3.872	556	24.755	6.203	11%	0,5%	0,1%	5,1%	0,7%
0802	Diğer sert kabuklu meyva	3.621	2.511	4.847	1.016	5.233	3,2%	2,4%	4,9%	0,9%	4,1%
2616	Kıymetli metal cevherleri	466	8.162	6.085	5.889	3.788	0,3%	4,6%	4,2%	4,0%	1,8%
0711	Geçici konserve edilmiş meyva	3.274	1.610	1.514	915	1.648	2,0%	0,9%	1,1%	0,6%	0,9%
7601	İşlenmemiş alüminyum	170	266	36	79	1.498	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,5%
0511	Hayvansal ürünler	628	59	748	937	1.454	6,9%	0,9%	19%	20%	17%
0504	Hayvan bağırsakları ve mideleri	1.298	2.153	1.147	696	1.254	4,7%	4,7%	0,9%	0,6%	0,6%

Kaynak: Trademap

Son üç yıldaki (2019-2021) ikili ticari ilişkiler dikkate alındığında, pandeminin kazanımı olarak Türk tekstil, mücevherat ve hava taşıtları ihracatçıları öne çıkmaktadırlar.

Salgın dışında, son on yılda ikili ticaretin sürekli olarak potansiyelinin altında kalmasına neden olan sebeplerden birinin ise, Kırgızistan'ın denize kıyısı olmaması sebebiyle Türk ihracatçılarının deniz taşımacılığı yerine görece uzun karayolu taşımacılığını kullanmaları olduğu değerlendirilmektedir. Türkiye ile Kırgızistan arasındaki mesafenin uzun olması navlun ve sınır geçiş ücretlerini arttırmakta, bu durum her iki ülke için de sorun teşkil etmektedir.

Önümüzdeki süreçte, pandeminin yeniden şiddetlenmesi ihtimali ve 2022 Şubat ayında patlak veren Rusya-Ukrayna savaşının Türkiye-Orta Asya ile olan lojistik ilişkilere zarar vermesi durumunda, Türkiye'nin Kırgızistan'dan özellikle muhtelif metal ürünler ile tarım ürünleri ithalatında sıkıntılar yaşayabileceği ancak talebin alternatif diğer tedarikçiler tarafından karşılanabileceği değerlendirilmektedir. 2021 yılı verileri baz alındığında, hayvansal ürünler haricinde (GTIP No. 0511) Türkiye'nin Kırgızistan ürünlerine olan bağımlılığı minimum düzeydedir. Öte yandan, Türk ürünlerinin Kırgız pazarında aldığı paylar incelendiğinde, Kırgızistan'ın tüylü kumaş ve örülmüş kumaşların (6004 ve 6001 nolu GTIP'lerde yer alan) Türkiye'den temininde sıkıntı yaşayabileceği öngörülmektedir.

4. SONUÇ

Bu çalışma, COVID-19 pandemisinin Türkiye-Kırgızistan arasındaki ikili ticareti nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. 2017-2021 yılları arasındaki 4 haneli GTIP kodları bazında ticaret rakamları analiz edilerek, salgından en çok zarar gören ve fayda sağlayan sektörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada, pandemiden önce ve salgın sürecinde ikili ticaret akışını değerlendirebilmek amacıyla, 2017 ve 2021 yılları arasındaki ticari değişimlere odaklanılmış, data analizi için Trademap verileri kullanılmıştır.

Türkiye'nin Kırgızistan'a yapmış olduğu sağlık ürünleri ihracatı 2020 yılında 2019 yılına nazaran %167 oranında artış göstermiş, 2021 yılında mezkûr oran %183'e yükselmiştir. Bu süreçte, Türkiye'nin Kırgızistan'a gerçekleştirdiği tekstil ürünleri ihracatında da artışlar yaşanmıştır. Salgın öncesinde Kırgızistan'a diğer hava araçları (GTIP No. 8802) ihracatı sıfır iken, bahse konu satışlar 2021 yılında ciddi biçimde yükselmiştir. Öte yandan, Kırgızistan'ın Türk mücevherat ihracatından aldığı pay 2017 yılında %1,03 iken bu oran 2021 yılında %3,51 olarak gerçekleşmiştir.

Kırgızistan, altın ve metaller, petrol, gaz ve diğer mineral ürünler, tekstil ürünleri, sebzeler gibi ürünlerin önde gelen küresel üreticilerindedir. Pandemi döneminde Türkiye'de yapılan üretim için özellikle Kırgızistan'dan ithal olunan metallere ihtiyaç önemini muhafaza etmiş, ve Kırgızistan'dan özellikle alüminyum, kurşun, altın ve diğer madeni ürün ithalatı artışını sürdürmüştür. Kırgızistan'ın Türk pamuk ithalatından aldığı pay 2017 yılında %0,68 iken bu oran 2021 yılında %1,16 olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde, Kırgızistan'ın Türk hayvansal

ürünler ithalatından aldığı pay 2017 yılında %6,95 iken mezkûr oran 2021 yılında %17,07 olarak kayıtlara geçmiştir.

Salgın süresince gıda ve enerji fiyatlarındaki küresel artışların hem Türkiye hem de Kırgızistan ekonomilerini zorladığı, bütçe açıklarını ve enflasyonu kötüleştirdiği düşünülmektedir. Söz konusu ekonomik gelişmelerin orta vadede iki ülke tüccarlarını da olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Salgın sadece uluslararası ticareti etkilemekle kalmamış, aynı zamanda global tedarik zincirlerini de yeniden şekillendirmiştir. Bu durumun, gelişmekte olan ülkeler olan ve coğrafi olarak bölgelerinde jeopolitik öneme sahip Türkiye ve Kırgızistan için fırsatlar yaratabileceği öngörülmektedir. 2022'nin başında salgının etkisini yitirmesiyle, küresel tedarik ve değer zincirlerinde ciddi değişiklikler de hesaba katıldığında, Türkiye ve Kırgızistan'ın kendilerini küresel ticarete daha iyi konumlandırmaları için fırsatlar ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Tüm bunlar ışığında, önümüzdeki süreçte Türkiye-Kırgızistan ikili ticareti temelinde gerçekleştirilecek araştırmaların, özellikle tarım, tekstil ve maden-metal endüstrilerine odaklanabileceği kanaatindeyiz.

Kırgızistan-Türkiye ticari ilişkilerinin ürünsel ve sektörel açıdan karmaşık bir yapıya sahip olması çalışmamızı ilginç kılan unsurlardan biridir. Araştırmamızın önemli bir kısmı ise ikili ticaretin sadece 4'lü GTIP bazında incelenmesi olabilir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluşun destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Allayarov, Piratdin, Bahtiyar, Mehmed, Sazzadul, Arefin & Norbek Nurmatov. "The Factors Affecting Kyrgyzstan's Bilateral Trade: A Gravity-Model Approach". Journal of Asian Finance, Economics and Business, 5:4, 2018, 95-100.

Altay, Asuman. "Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde Kamu Maliyesi Sorunları ve Çözüm Önerileri". Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 2001.

Azer, Özlem Arzu, Min, Wei & Yasemin Ülker. "The Strategic Importance of the "Belt and Road Initiative" Connectivity with the "Middle Corridor" Program in Turkey". Güvenlik Bilimleri Dergisi, 10:2, 2021, 543-566.

Balıkçioğlu, Nevzat. "Türkiye İle Diğer Türk Cumhuriyetleri Arasında Dış Ticaretin Gelişimi: 2000-2017 Dönemi." CUJOSS, 1, 2019, 225-245.

Beşirli, Hayati. "Kırgızistan'ın Sosyo-Ekonomik ve Sosyo-Kültürel Yapısı". Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları. 15, 2011, 313-333.

Çetin, Semih & Burak Sertkaya. "Uluslararası Ticaret Kırgızistan ile Türkiye Arasındaki İlişkilerin Ekonomik ve Ticari Açından İncelenmesi". International Conference on Eurasian Economies, Session 1C, 2011, 61-67.

Dünya Bankası. "Ülke Profilleri, Türkiye ve Kırgızistan". <https://data.worldbank.org>

İnançlı, Selim, Konak, Ali & Zuura Ashimova. "Türkiye -Kırgızistan Ekonomik İlişkilerinin Dış Ticaret Üzerine Yapısal ve Sektörel olarak Yansımaları." Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 2015, 111-124.

Karlık, Rıdvan. "Küresel Krizin Kırgızistan Ekonomisine Etkisi ve Türkiye-Kırgızistan Ekonomik İlişkilerindeki Gelişmeler". Selahattin Sarı (Ed.), Jusup Pirimbaev (Ed.), Alp H. Gencer (Ed.), Aynura Turdalieva (Ed.), International Conference on Eurasian Economies, 2011, 47-56. Bişkek: Manas Üniversitesi Yayını.

Kesgingöz, Hayrettin. "Döviz Kurundaki Değişimin Türkiye-Kırgızistan Dış Ticaretine Etkisi: VAR Analizi." Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8, 2015, 91-99.

Makkambaeva, Zhazgul. Türkiye - Kırgızistan Dış Ticareti ve Kırgızistan Ticaret Kültürü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2019, Marmara Üniversitesi.

Mercan, Mehmet. “Ekonomik Büyümenin Belirleyicileri ve 2008 Krizi: Orta Asya Ülkeleri ve Türkiye Ekonomisi için Panel Veri Analizi.” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(1), 2014, 125-142.

Özden, Çağatay. “Kırgızistan Ticaret ve Yatırım Ortamı Raporu”, T.C. Ekonomi Bakanlığı, Bışkek Ticaret Müşavirliği, 2013, 4-63.

Putz, Catherine. “A Blurry Union: Kyrgyzstan and the Eurasian Economic Union”. <http://thediplomat.com>, 2016.

Ramazanoğlu, Geybullah & İbrahim Atilla Acar. “Bir Geçiş Ekonomisi Örneği Olarak Kırgızistan: Siyasi, Ekonomik ve Toplumsal Yaklaşımlar”. Review of Social, Economic and Business Studies, 7/8, 2007, 385-402.

Rovenskaya Elena, Komendantova Nadejda, Strelkovskii Nikita & Sergey Sizov et al. “Industrial Development of Kyrgyzstan: Trade Opportunities, Export Potential and the Role of Economic Integration Processes”. International Institute for Advanced Systems Analysis, Working paper, 2018, WP-18-012.

Seyidoğlu, Halil & Suna Gönültaş. “Modern İpek Yolu Projesi ve Türkiye ile Orta Asya Türk Cumhuriyetleri Arasındaki Ekonomik İlişkiler” Avrasya Etütler Dergisi, 1, 2014, 201-216.

Sezgin, Volkan. “An Analysis on Turkish Exports During the Pandemic”. Electronic Turkish Studies, 15: 6, 2020, 839-854.

TÜİK, Dış Ticaret İstatistikleri, www.tuik.gov.tr
Trademap, ITC, Ticaret İstatistikleri, www.trademap.org/Index.aspx

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ALMATI ULUSLARARASI HAVALİMANI ÖRNEĞİNDE
ULUSLARARASI HAVALİMANLARINDA DİJİTALLEŞMENİN
GELİŞİMİNDE TEMEL EĞİLİMLER*

Mehmet GÜZEL

Doktora Öğrencisi

Al Faraby Kazak Ulusal Üniversitesi

E-mail: mehmet.guzel@tav.aero

ORCID ID: 0000-0001-7228-6995

Rassima SALİMBAYEVA¹

Doçent Vekili

Al Faraby Kazak Ulusal Üniversitesi

E-mail: rasima_salimbaeva@mail.ru

ORCID ID: 000-0003-0096-5657

Öz

Küreselleşme ve dijitalleşmenin artması, büyük veri (big data) analiz teknolojilerinin yaygın kullanımı, hava sahası yönetimi ve hava taşımacılığı pazarının organizasyonunu kökten değiştirmektedir. Dünyanın önde gelen havayolları, uçak, yolcu ve bagajların yerini mümkün olduğunca doğru bir şekilde belirlemek, uçuş öncesi yer hazırlıklarını hızlandırmak, hizmeti otomatikleştirmek ve iyileştirmek için konum sistemlerini geliştirip güncellemektedirler. Teknoloji dünya vatandaşlarının yaşam tarzını geliştirmiştir, özellikle teknolojinin seyahatin hemen hemen her temas noktasında uygulandığı seyahat endüstrisinde bu çok daha belirgindir. Teknoloji yolculara havaalanında kaldıkları süre boyunca ve

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** rasima_salimbaeva@mail.ru

Atf (APA): Güzel, M. & Salimbayeva, R., (2022), Almatı Uluslararası Havalimanı Örneğinde Uluslararası Havalimanlarında Dijitalleşmenin Gelişiminde Temel Eğilimler, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (1): 68-84.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

hatta sonrasında inanılmaz kolaylıklar sağlar. Küresel teknolojik trendler, seyahat edenlerin yaşamları için vazgeçilmez bir araç haline gelmekte ve özellikle Covid enfeksiyonu zemininde, seyahat ederken yakın temaslardan kaynaklanan bulaşıcı risklerden kaçınmak için de önem arz etmektedir. Bu makalede, uluslararası havalimanlarında kullanılan teknolojiler ele alınmış ve Almatı Uluslararası Havalimanı için teknoloji seçimini etkileyen faktörler de belirlenmiştir. Analitik metod, SWOT analizi, incelenen problemin neden ve sonuçlarının analizi, karşılaştırma metodları, gruplandırmalar başlıca araştırma araçları olarak kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Global teknoloji trendleri, Havaalanı Teknolojisi, Havaalanı Yolcu Seyahati, Almatı Uluslararası Havalimanı*

KEY TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION AT INTERNATIONAL AIRPORTS ON THE EXAMPLE OF ALMATY INTERNATIONAL AIRPORT

Abstract

Increasing globalization and digitalization, the widespread use of big data analysis technologies is radically changing the organization of airspace management and the air transportation market. The world's leading airlines are upgrading location systems to identify the location of aircraft, passengers and baggage as accurately as possible, speed up ground pre-flight preparations, automate and improve service. Technology has improved the way of life for the world's citizens, especially in the travel industry where technology is applied at almost every touchpoint of travel. At airports, technology provides travelers with incredible convenience during and even after their stay at the airport. Global technological trends are becoming an essential tool for the lives of travelers, and are also important for avoiding infectious risks from close contacts while traveling, especially against the backdrop of Covid infection. In this article, the technologies used at international airports were considered, and the factors influencing the choice of technology for Almaty International Airport were also identified. The analytical method, SWOT analysis, analysis of the causes and consequences of the problem under consideration, methods of comparison, groupings were used as the main research tools.

Keywords: *Global technology trends, Airport Technology, Airport Passenger Journey, Almaty International Airport.*

JEL Codes: 031, 032

I. GİRİŞ

Şu anda teknolojik eğilimler insanlara günlük yaşamlarının her alanında yardımcı olmaktadır. Teknoloji, seyahat edenlerin doğrudan, seyahat, otel, uçuş ve daha fazla konuda rezervasyon yapmalarını sağlar. Teknoloji seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşıladığı gibi; şüphesiz, havaalanları da, havaalanı operasyonlarını ve yolcu memnuniyetini desteklemek için seyahatle ilgili çeşitli teknolojilerin kullanımından ticari olarak yarar sağlamaktadır. Teknoloji, havaalanı yöneticilerinin sezonsal olarak yolcu sayısını tahmin etmelerine ve yolcu akışlarını planlamalarına yardımcı olur. Talep tarafında, yolcular teknolojinin iyi donanımlı olduğu bir havalimanını seçme konusunda kendilerini daha güvende hissetmektedirler. Günümüzde teknoloji, dünyanın bir noktasından diğerine yolculuğun hemen hemen her aşamasında yolcuları kuşatmaktadır (Chayapoj Lee-Anant, 2021).

Havalimanlarının ve havayollarının faaliyetlerinin otomasyonu, mevsimsel ve günlük uçuş programlarını yönetmek için bir bilgi sisteminin (Zaman Planlama Sistemi) tanıtılmasıyla başlar. Şu anda, büyüklüğüne, üretim hacmine ve ihtiyaçlarına bağlı olarak hemen hemen her havayolu, basit elektronik tabloların kullanımından büyük ve karmaşık operasyonel veritabanlarına (AODB - Havaalanı Operasyonel Veri Tabanı) kadar işlevleri uygulanabilen bu tür sistemlerle donatılmıştır. Bu sistemin uygulanması için sadece geliştiricilerin ve bakımı yapacak personelin değil, aynı zamanda bu sistemlerin müşterilerinin ve kullanıcılarının da yüksek nitelikleri ve yetkinlikleri gerekmektedir. (Mazalov, 2017).

Almatı Uluslararası Havaalanı, var olduğu geçmiş dönemlerin çoğu için bölgesel bir havaalanı olmuştur, ancak bugün, yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde, Orta Asya bölgesinde bir hub havalimanı olma yolunda emin adımlar ile ilerlemektedir ve kendisinin dijitalleşme seviyesini arttırmak için bir yol haritası belirlemiştir. Almatı Uluslararası Havalimanı, bu dönüşümde en önemli adım olarak yeni uluslararası terminalinde, kardeş şirketi olan TAV Teknolojinin ürettiği olduğu AODB , CUPPS, BRS, RMS, TAV Mobile gibi yazılımları devreye almayı

görmektedir (<https://tavtechnologies.aero/en-EN>). Almatı Uluslararası Havaalanı'nda, bir Wispa plaka tanıma sistemi ve Alman park sistemleri üreticisi "Designa-Asytec" tarafından sunulan yeni bir park yönetim sistemi olan "Modpark" kullanılmaktadır. Kargo taşımacılığında, geçici depolama için kullanılan ambarlar da bulunan "İthalat" ve "İhracat" bölgelerinde, bilişim teknolojilerine göre, standartlara tam olarak uymak ve kargo belgelerinin işlenmesini iyileştirmek için, CIS (Commonwealth of Independent States) de ilk olarak, küresel kargo dolaşım sistemine katılmayı mümkün kılan E-navlun (E-Freight) sistemi de kullanılmaya başlandı. Yine operasyonel kontrol sistemi "Cobra" devreye alındı. Almatı Uluslararası Havalimanı, IATA Yer Hizmetleri Konseyi olan TIACA üyesidir.

Bir havaalanında yüksek teknoloji tesislerin kullanımını teşvik etmek için, seyahat edenlerin kararlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu nedenle, bu makale havalimanları için dünyanın en iyi teknolojilerini gözden geçirmeyi ve Almatı Uluslararası Havaalanı'nda hizmet veren havaalanı teknolojisinin seçimini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu makale, 100 havalimanı kullanıcısıyla yapılan yapılandırılmış anket uygulamasına dayalı olarak Almatı Uluslararası Havalimanı'nda havalimanı teknolojisi seçimini etkileyen faktörleri incelemiştir. Literatür taramaları nicel verilerle birlikte analiz edilmiştir. Toplamda, sonuçlar; fiyat, hızlılık, kolaylık, kültür farklılıkları, güven, havayolu bilgi temini ve teknolojik birikim gibi faktörlerin havaalanı teknolojisi seçimlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Makale ayrıca hava yolculuğu endüstrisinin geleceğini belirleyen üç umut verici alanı ortaya koymaktadır: ADS-B (Otomatik Bağımlı İzleme-Yayın), IoT (Nesnelerin İnterneti), RFID (Radyo Frekansı ile Kimlik Belirleme).

II. LİTERATÜR TARAMASI

Şu anda havacılık teknolojik trendleri açısından odaklanması gereken sekiz teknoloji trendi bulunmaktadır: 1) biyometri, 2) self servis ve otomasyon, 3) yapay zeka (AI), 4) blok zinciri (blockchain), 5) siber güvenlik, 6) yerleşik bağlantı, 7) robotik asistanlar ve 8) Akıllı Kara Taşımacılığı (Cui ve Lee, 2015). Önemli bir şekilde, self servis ve otomasyon, havaalanı yolcuları için son derece avantajlı görünmektedir. Bu arada, havaalanı operatörleri nezdinde arz tarafı için, teknoloji daha kısa seyahat süreçleri sayesinde ticari zamanları artırırken işçilik maliyetlerinden büyük ölçüde tasarruf sağlar. Gualandi ve diğerlerine (2011) göre, havaalanı yenilikçi teknolojileri, havaalanı operatörlerinin check-in salonunun

alanını azaltmalarını sağlarken, daha fazla yan gelir elde etmek için bu alanın ticari bir alana dönüştürülmesine de olanak sağlamaktadır. İstatistiksel verilere göre, havalimanının yenilikçi teknolojileri, toplam havaalanı kalkış salonu alanının yaklaşık yüzde 49'unun azaltılmasına yardımcı oluyor. Bu arada, normal işlem süresinin yaklaşık yüzde 50'si kadar olan hızlı yanıt süresi sayesinde yolcuların yüzde 87'sinden fazlası kendi kendine uçuş kayıt (self-check-in) işleminden memnun kalmaktadır (Cui ve Lee, 2015). Bununla birlikte, havaalanı işletmecilerinin önümüzdeki yıllarda yatırım getirisi (ROI) elde etmek için bu tesislere ciddi şekilde yatırım yapmaları gerekmektedir.

Yolcular genellikle, onlara yardımcı olduğunda yeni teknolojileri benimsemektedir. Bottasso v.d. (2019), fiyata duyarlı yolcuların geleneksel yöntemlerden teknolojik yöntemlere geçiş yapmayı tercih ettikleri sonucuna varmıştır. Yolcular daha düşük fiyatları severler; teknoloji sayesinde havayolları ve havaalanları operasyonel maliyetlerinden tasarruf edebilir ve bu da daha düşük satış fiyatlarına neden olabilir. Yolcular genellikle daha düşük fiyatlı ürün ve hizmetler aldıklarında kendilerini memnun ve değerli hissederler (Bogicevic v.d., 2017). Kalite, ödenen bedel ne olursa olsun, sonunda yolcular tarafından algılanır.

Güvenlik, yolcuların teknoloji tabanlı tesisleri kullanırken sahip oldukları güven ve doğruluktur (Schwaninger, 2006). Bu, teknoloji tabanlı tesisleri kullanırken yolcuların güvenliğini ve mahremiyetini de kapsar. Teknolojiler, yolculara yüksek veri doğruluğu sağlamada, işlem süresinden tasarruf etmede ve mahremiyet sunmada devasa bir kolaylık sunar. (Kierzkowski & Kisiel, 2017). Güvenlik kapsamında veri gizliliğini en üst düzeye çıkarmak için, teknoloji tabanlı tesislerin doğru veriler sağlaması gerekmektedir. Küresel uygulamalara göre yolcuların verileri gizli tutulmalıdır (Hofer ve Wetter, 2012).

Yolcuların kararları üzerindeki en büyük etkinin, teknolojinin çevreye olumsuz etkilerinden kaçınma ve aynı zamanda daha arzu edilen sonuçlara yol açan seçenekler sunma potansiyeli olduğunu kabul etmek, bir gerçek olarak önerilmektedir (Baxter v.d., 2019). Bir vaka çalışması olarak biniş kartları örnek alınabilir. Lloyd (2003), mobil biniş kartının kağıt satın alımında tasarruf sağlayabildiğini ve bunun da daha az ormansızlaşmaya yol açtığını kanıtladı. Birçok havayolu, daha çevre dostu bir imajı teşvik ederken paradan tasarruf etmeye yardımcı olmak için elektronik biletlerin ve biniş kartlarının kullanımını tercih etmektedir.

Teknoloji, yolcu bilgi ve iletişim sistemlerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Brida v.d., 2016). Yolcuların müşteri hizmetlerine erişmesi gerektiği durumlarda, geleneksel yaklaşım; danışmada bulunan, terminalde dolaşan veya telefonla erişilen personelle bizzat iletişime geçmektir. Artık birçok havaalanında ise, yolcular müşteri hizmetleri yardımına erişmeyi, bir video bağlantısı veya canlı çevrimiçi sohbet hizmeti aracılığıyla veya daha fazla bilgiye erişmek için bir mobil cihaz kullanılarak taranabilen dokunmatik ekranlı bilgi kioskuları veya QR kodları gibi self servis teknolojileri aracılığıyla elde etmektedirler. Bazı havaalanları, hologramlar, sohbet robotları ve robotlar dahil olmak üzere artırılmış gerçeklik veya yapay zeka kullanan çözümler dahi sunmuştur.

Bu nedenle, yatırım kararı verirken yolcu deneyimi genellikle havalimanlarının akıllarında ön plandadır ve teknolojik çözümler yolcu deneyimini iyileştirmede oynayabilecekleri rol için giderek daha fazla tanınmaktadır (Brida v.d., 2016). Halpern ve diğerleri (2020), dünya çapındaki havalimanlarında 115 yöneticiyle yaptıkları ankette, yolcu deneyimini geliştirmenin havalimanlarında dijital teknolojilere yatırım yapmanın ana itici gücü olduğunu buldu (katılımcıların %77'si bunu 11 görüş listesinden seçti). Bunu, emniyet ve güvenliğin artırılması (%73), ek gelir sağlanması (%44) ve işletme giderlerinin azaltılması (%44) izlemektedir. Buna ek olarak, hava taşımacılığı iletişim ve bilgi teknolojisi firması SITA tarafından yapılan bir araştırma, havalimanlarının 2019'da teknolojiye rekor olarak 11,8 milyar ABD doları (2016'da 7 milyar ABD dolarından artışla) yatırım yaptığını ve yolcuyla ilgili alanlarda yeni çözümler için güçlü yatırım planlarına sahip olduğunu buldu. Yine, 2022 yılına kadar havalimanlarının %85'i kimlik yönetimi için biyometriye, %77'si interaktif navigasyona ve %67'si tahmine dayalı analitik, sanal araçlar ve sohbet robotları gibi yapay zekaya yatırım yapmayı planlamaktadır (SITA,2019a). Öte yandan, Covid-19 pandemisinin bir sonucu olarak havaalanlarında meydana gelen kayıpların, yatırım planlarını önemli ölçüde etkilemesi ve büyük olasılıkla birçoğunun ertelenmesine yol açması beklenmektedir. Bununla birlikte, teknolojilerin havalimanlarında mevcut veya gelecekteki sağlık önlemleriyle başa çıkmada da önemli bir rol oynaması öngörülmektedir. Biyometri, etkileşimli navigasyon ve yapay zeka, temassız çözümler sunar ve bu nedenle Covid-19 sonrası dünyada daha önce olmadığı kadar önemlidir. Teknolojilerin ayrıca, Covid-19 nedeniyle trafikte uzun vadeli düşüşler yaşayan havalimanlarının finansal sağlığını ve uygulanabilirliğini iyileştirmeye yardımcı olmada önemli bir rol oynaması beklenmektedir (Halpern v.d., 2021).

Güçlü yönleri	Zayıf yönleri
<ul style="list-style-type: none">➤ Uçuş güvenliğinin artırılması➤ Etkili pilot farkındalığı➤ Daha verimli hava trafik kontrolü➤ En uygun rotaları oluşturma➤ Uçuş süresinin, yakıt ve sera gazı emisyonlarının azaltılması➤ Uçak yükleme ve yakıt ikmali operasyonlarının verimli bir şekilde planlanması	<ul style="list-style-type: none">➤ Yüksek ekipman maliyeti➤ Yoğun trafiğe sahip alanlarda tamamen güvenli bir şekilde uygulanması için teknolojinin yetersiz gelişimi
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">➤ Radar gözetiminin sağlanmadığı alanlarda hava trafiğine hizmet edebilme yeteneği➤ Uçak trafiğindeki büyüme ve insansız hava araçlarının kullanımının artması	<ul style="list-style-type: none">➤ Gizli verilerin açığa çıkarılması ve davetsiz misafirlerin ADS-B sistemine olası saldırıları
Not - yazarlar tarafından edebi kaynakların analizine dayanarak derlenmiştir	

Günümüzde modern çalışma dünyası, küreselleşme, dijitalleşme ve demografik değişimler gibi uzun vadeli faktörlerden etkilenmektedir (Schmalz v.d., 2021). Blok zinciri teknolojisi, tedarik zincirinde akademisyenlerin ve uygulayıcıların artan ilgisini gerektiren birçok faaliyeti ve işlemi önemli ölçüde değiştirebilir. Nesnelerin İnterneti ve yapay zeka uygulamaları gibi yeni teknolojilerin artan kullanımı, tedarik zinciri yönetimini etkileyecektir (Di Vaio ve Varriane, 2020).

III. ANA TEKNOLOJİK TRENDLER

Yolcu trafiğinin büyümesi, uçak trafiği ve insansız hava araçlarının kullanımının genişlemesi ile bağlantılı olarak, hava sahasının organizasyonu için yeni gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Çoğu geleneksel radar ve hava akımı yönetim sistemi halihazırda yeterli uçuş güvenliği sağlamaktadır, fakat artık ekonomik olarak uygun değildir.

ADS-B (Otomatik Bağımlı İzleme-Yayın) hava trafik yönetimi teknolojisi, radyo sinyaliyle değil, GPS sinyaliyle çalışır. Bu, uçuş verilerinin (uçak koordinatları, irtifa, hız, uçuş v.b.) en doğru şekilde belirlenmesini ve gerçek zamanlı olarak sevk görevlileri ve diğer uçaklar için yer merkezlerine iletilmesini sağlar. ADS-B hem alçak irtifalarda hem de yerde çalışabildiğinden, bu teknoloji pistlerdeki ve havaalanı taksi yollarındaki trafiği izlemek için de kullanılır. Dahası, ADS-B radarın güçsüz olduğu uzak bölgelerde veya dağlık alanlarda bile çalışır. Toplu kullanımı ile hava trafik kontrolünün güvenliğini, esnekliğini ve verimliliğini artırmak ve uçak, gürültü, radyasyon ve yakıt tüketimi arasındaki uzunlamasına ayırma aralıklarını azaltmak mümkündür.

Tablo 1 - ADS-B hava trafik yönetimi teknolojisinin SWOT analizi

Önde gelen havayolları ve büyük havalimanları, IoT (Nesnelerin İnterneti) teknolojisini aktif olarak uyguluyor, artan sayıda fiziksel altyapı elemanını buna bağlıyor ve nesnelerin konumu hakkında sensörlerden gelen bilgileri analiz eden özel navigasyon uygulamaları geliştiriyor. Teknoloji, artan yolcu akışını yönetmenize, hizmet kalitesini artırmanıza, maliyetleri düşürmenize ve genel olarak endüstrinin çalışmalarını optimize etmenize olanak tanır.

Nesnelerin İnterneti, akıllı telefonlardan, tabletlerden arabalara ve jet motorlarına kadar, yerel veya kablosuz da dahil olmak üzere bir ağ üzerinden veri toplayan ve değiştiren İnternet bağlantılı ve sensör özellikli fiziksel nesnelere oluşan bir topluluktur. Havaalanlarında, teknoloji tüm nesnelerin hareketi için uyarı ve izleme sistemlerini birleştirmeyi mümkün kılıp navigasyonla ilgili verileri taşınabilir elektronik cihazlarına (akıllı telefonlar, tabletler, v.b.) aktararak yolcuların kalışını daha konforlu ve güvenli hale getirmeyi sağlar. Büyük transfer havalimanları bu sistemleri kullanarak, havalimanındaki herhangi bir noktadaki yolcu sayısını daha etkili bir şekilde kontrol edebilir ve büyük kuyrukların oluşmasını önleyebilir.

Tablo 2 - Nesnelerin İnterneti'nin SWOT analizi

Güçlü yönleri	Zayıf yönleri
<ul style="list-style-type: none">➤ Yolcu kontrol prosedürlerinin basitleştirilmesi➤ Havalimanlarındaki yolcu rotalarının optimizasyonu➤ Havaalanı işletme maliyetlerinin azaltılması➤ Mobil ekipmanlar için takip sistemleri ile havalimanlarında güvenliğin artırılması	<ul style="list-style-type: none">➤ Sensörlerin güç kaynağı ile ilgili çözülmemiş sorunlar➤ Birleşik veri entegrasyonu standartlarının eksikliği
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">➤ Bulut bilgi işlemi, makineden makineye iletişim teknolojilerinin ve büyük veri analizinin geliştirilmesi➤ Kablosuz sensörlerin minyatürleştirilmesi➤ Yüksek performanslı ağların dağıtımı➤ IPv6 İnternet Protokolü sürüm 6'ya geçiş	<ul style="list-style-type: none">➤ Nesnelerin İnterneti'nin büyümesi nedeniyle ağ kaynakları üzerindeki artan yük➤ IoT ekosisteminin güvenliğini sağlamada zorluk
Not - yazarlar tarafından edebi kaynakların analizine dayanarak derlenmiştir	

Hava yolculuğunda, RFID (Radyo Frekansı ile Kimlik Belirleme) teknolojisi, maliyetlerin azaltılmasında ve verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Olumsuz çevre koşullarına dayanıklı bir RFID etiketine gerekli bilgileri kaydederek, bir nesnenin hareketinin geçmişini izlemek mümkündür. Bu teknoloji, çalışanları tanımlamak, kargoyu işlemek, yer ekipmanlarını korumak, güvenlik sistemlerini otomatikleştirmek ve yolcu hareketlerini izlemek için kullanılır.

RFID etiketinin (radyo etiketi) bellek kapasitesi, bir barkod veya QR kodunun bellek kapasitesinden yüzlerce kat daha fazladır. Etiketlerdeki veriler, insanları

veya nesnelere önemli bir mesafeden tanımlamayı mümkün kılan bir radyo sinyali aracılığıyla kaydedilir veya otomatik olarak okunur. Bu teknolojinin bagaj lojistiği alanında yaygın şekilde kullanılması, bagajın hareketini kontrol eden radyo etiketlerinin tanıtılması, gecikme veya kayıp riskini önemli ölçüde azalttı. Ayrıca, yolcuların havaalanındaki hareketlerini check-in ve kalkış arasında izlemek, kontrol noktalarında tıkanıklık oluşumunu önlemenize, genellikle güvenlik seviyesini artırmanıza ve acil durumlarda, havaalanından tahliye edilecek kişileri hızlı bir şekilde bulmanıza, kayıp çocukları aramanıza ve biniş kapısına geç kalan yolcuları bilgilendirmenize olanak tanır.

Tablo 3 - Radyo Frekansı ile Limlik Belirlemenin SWOT analizi

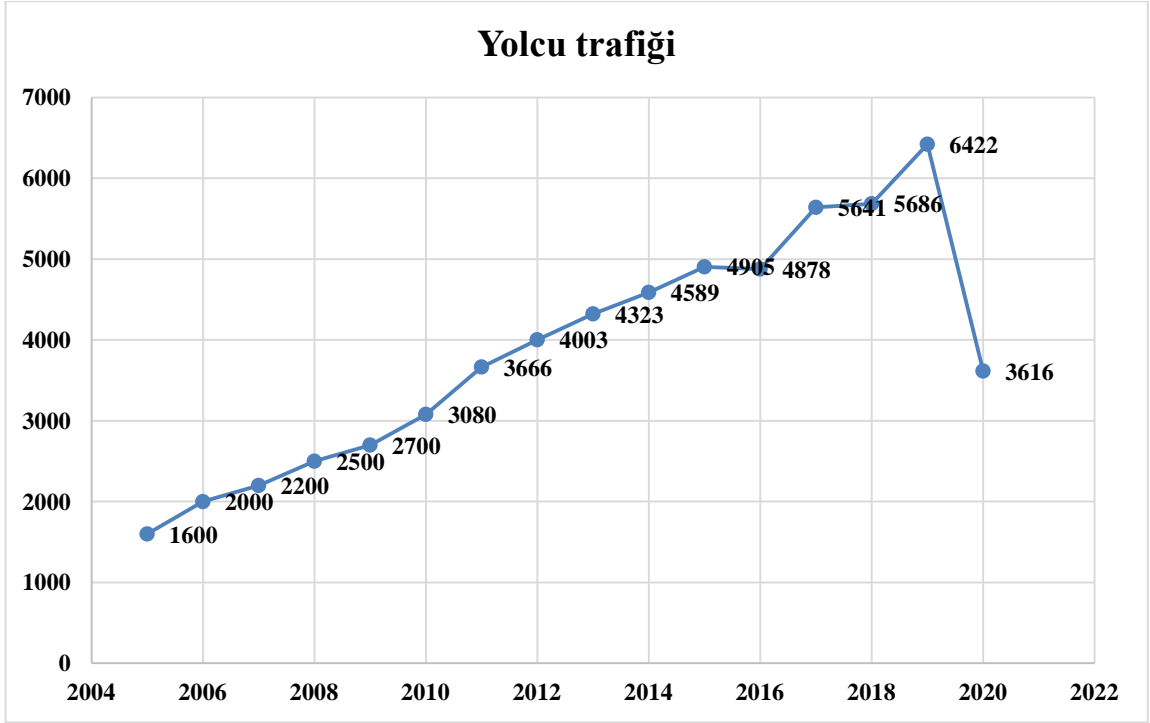
Güçlü yönleri	Zayıf yönleri
<ul style="list-style-type: none">➤ Etiketlin görüş alanı dışında, uzak bir mesafede ve nesnenin hareketi sırasında bilgi okuma yeteneği➤ RFID etiketleriyle aynı anda birkaç yüz nesneyi tanımlayabilme yeteneği➤ Parçaların sahteciliğe karşı güvenilir bir şekilde korunması ve endüstriyel ürünlerin tedarik zincirlerinin "şeffaflığının" sağlanması➤ Geliştirilmiş bakım ve onarım hizmetleri➤ Kayıp bagaj miktarının azaltılması➤ Üretim süreçlerini optimize etmek ve iş güvenliğini artırmak	<ul style="list-style-type: none">➤ Yeni teknolojinin işletilmesi için yasal, organizasyonel ve teknolojik dokümantasyon eksikliği
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">➤ Robotik ve dijital üretim sistemlerinin geliştirilmesi➤ Yeni hava yolu sayısında ve uçuş sıklığında artış	<ul style="list-style-type: none">➤ RFID etiketlerinin yetkisiz okunması➤ Yüksek teknoloji maliyeti
Not - yazarlar tarafından edebi kaynakların analizine dayanarak derlenmiştir	

Ortaya konulan bilgiler ışığında, ADS-B (Otomatik Bağımlı İzleme-Yayın), IoT (Nesnelerin İnterneti), RFID (Radyo Frekansı ile Kimlik Belirleme) gibi hava taşımacılığı endüstrisinin geleceğini belirleyen üç umut verici alanın analizine dayanarak, bu teknolojilerin kullanımının havacılık endüstrisinin faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olacağı sonucuna varabiliriz. Bu yeni teknolojilerin Almatı Uluslararası Havaalanı'nda kullanılması da önerilmektedir.

Almatı Uluslararası Havaalanı'nın dünyanın önde gelen hava taşıyıcıları arasındaki popülaritesi giderek artmaktadır. Şu anda, Air Arabia, Air Baltic Corp / A / S, Asiana Airlines, China Southern Airlines, Lufthansa AG, FlyDubai, Türk Hava Yolları, Scat, Qazaq Air, Air Astana, Fly Arystan, Belavia, Aeroflot, Tukmenhowayollary, Özbekistan Hava Yolları, Sibirya Havayolları, Ural Havayolları, Samon Air, Azerbaycan Hava Yolları gibi yolcu havayolları Almatı Uluslararası Havaalanı'na uçuşlar gerçekleştirmektedir.

Şekil 1, Almatı Uluslararası Havaalanı'nın 2005'ten 2020'ye kadar (bin kişi) yolcu trafiğini göstermektedir.

Şekil 1. 2005'ten 2020'ye kadar Almatı Uluslararası Havalimanı'nın yolcu trafiği (bin kişi)



Not - Yazarlar tarafından 2020 yılı için Almatı Uluslararası Havaalanı'nın faaliyetleri hakkındaki rapora dayanarak derlenmiştir

Şekil 1'in analizine ve Almatı Uluslararası Havalimanı JSC'nin 2020 yılında 3,6 milyon yolcuya hizmet verdiği faaliyetlerin sonuçları değerlendirildiğinde; 2019 yılına göre düşüş olduğu görülmekte olup bu düşüşün uluslararası havayollarında % 72 ve iç hatlarda % 18 ve toplamda % 44 olduğu anlaşılmaktadır. Düşüş COVID-19 pandemisinden kaynaklanmaktadır. Genel olarak, Şekil 1, 2005'ten 2019'a kadar yolcu trafiğinde neredeyse 4 kat artış göstermektedir.

Şekil 2. Almatı Uluslararası Havalimanı



Şekil 2’de bir resmine yer verilen, Almatı Uluslararası Havaalanı JSC Bilgi Teknolojileri Departmanı aşağıdaki hizmetleri gerçekleştirmektedir.

- ✓ Sunucu ve ağ ekipmanlarının yönetimi.
- ✓ Check-in kontuarları için teknik destek.
- ✓ Yazılım geliştirme ve bakım.
- ✓ İletişim ve kablo tesislerinin teknik desteği.

Bugüne kadar, yönetimin ana teknik ekipmanı şunları içermektedir:

- ✓ Yaklaşık 600 kullanıcı makinesi.
- ✓ 20 sunucu, 60 birim ağ ekipmanı.
- ✓ 600'den fazla radyo değişimi aracı.
- ✓ Yaklaşık 170 km yapısal kablolama.

Almatı Havalimanı web sitesi aracılığı ile uçuşlar hakkında bilgi vermenin yanı sıra, terminal binası ve diğer tesislerinde bulunan ticari noktalar ve bu noktalarda verilen hizmetler hakkında detaylı bilgi sağlanmaktadır. Ayrıca otopark durumu ve otopark ücret tarife bilgileri sunulmaktadır. Mevcut devam eden proje ile beraber otopark sistemi ile web sitesi yazılım entegrasyonu sayesinde otopark ödeme işlemi web sitesi üzerinden yapılabilecektir. Bu çalışmada ortaya konulan öneriler de dikkate alınarak, havalimanı ile ilgili geleceğe yönelik planlamalar da devam etmektedir (Şekil 3).

Şekil 3. Almatı Uluslararası Havalimanı gelecekte



IV. SONUÇ

Bu çalışmada, ADS-B (Otomatik Bağımlı İzleme-Yayın), IoT (Nesnelerin İnterneti), RFID (Radyo Frekansı ile Kimlik Belirleme) gibi hava taşımacılığı endüstrisinin geleceğini belirleyen üç umut verici alanın analizine dayanarak, bu teknolojilerin kullanımının havacılık endüstrisinin faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olacağı sonucuna varılabilir. Yine bunların Almatı Uluslararası Havaalanı'nda kullanımı da önerilmektedir. Ayrıca, havalimanlarının teknolojik eğilimleri şunları da içermektedir: yolcuların biyometrik tanımlanması, yapay zeka, blok zinciri teknolojisi robotlarının kullanımı, bagaj takip teknolojileri.

Almatı Uluslararası Havaalanı için gelecek tahminleri de aşağıdaki seçilmiş örnekler çerçevesinde yapılabilir

- ✓ Yolcular dijital tanımlama sürecini kontrol edebilecekler.
- ✓ Yolculuğun kendisi merkezsizleştirilecek.
- ✓ Havaalanının tüm alanı yüksek hızlı iletişim ile donatılacak.
- ✓ Havaalanı kendi başına "düşünecek".
- ✓ İşbirliği kritik öneme sahip olacak.
- ✓ Havalimanının çalışmaları tamamen otomatik olacak.
- ✓ Havaalanı yolcuların ihtiyaçlarına uyum sağlayacak.
- ✓ Mobilite, isteğe bağlı bir hizmet haline gelecek.
- ✓ Birleşik bir API sistemi (uygulama programlama) tanıtılacak.

Araştırma sonucunda, havalimanı teknolojilerinin seçimini önemli ölçüde etkileyen faktörler, fiyat, hız, kolaylık, kültürel farklılıklar, güven, havayolu tarafından bilgi sağlanması ve teknolojik bilgi olarak değerlendirilmektedir. Bunlarla ilgili gelecekte ek çalışmalar yapılmasını akademi ve uygulamaya katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

YAZRLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar, çalışmanın tümüne ortak katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKLAR

Almatı Uluslararası Havalimanı'nın 2020 yılı faaliyetleri hakkında rapor https://kase.kz/files/emitters/ARAL/aralp_2020_rus.pdf

Baxter, G., Srisaeng, P., & Wild, G. (2019). Güneş enerjisi teknolojisini kullanarak çevresel olarak sürdürülebilir havalimanı enerji yönetimi: Avustralya, Adelaide Havalimanı örneği. Uluslararası Trafik ve Ulaştırma Mühendisliği Dergisi, 9(1).

Bogiceviç, V., Bujisic, M., Bilgihan, A., Yang, W., & Çobanoğlu, C. (2017). Gezgin odaklı havalimanı teknolojisinin gezgin memnuniyeti üzerindeki etkisi. Teknolojik Öngörü ve Sosyal Değişim, 123, 351-361.

Bottasso, A., Conti, M. ve Vannoni, D. (2019). Havaalanı teknolojisinde ölçek ve (yarı) kapsam ekonomileri. İngiltere havaalanlarına bir uygulama. Ulaştırma araştırması bölüm A: Politika ve uygulama, 125, 150-164.

Brida J.C., Moreno-Izquierdo L., Zapada-Aguirre S., 2016. Tüketici hizmet kalitesi algısı: havalimanı fonksiyonel alanlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) rolü. Turizm Müd. Perspektif. 20, 209-216.

Cui, Q., & Li, Y. (2015). Sivil havacılık emniyet verimliliğinin değişim trendi ve etkileyen faktörler: Çinli havayolu şirketleri örneği. Güvenlik Bilimi Dergisi, 75, 56-63.

Gualandi, N., Mantecchini, L., & Paganelli, F. (2011). Yeni teknolojilerin havalimanı yolcu süreçlerine etkisi. Portorož'da sunulan makale: 14. Uluslararası Ulaştırma Bilimi Konferansı-ICTS.

Halpern N., Mwesiumo D., Budd T., Suau-Sanchez P., Btathen S. (2021). Norveç'teki havalimanlarında dijital teknolojileri kullanmak için yolcu tercihlerinin segmentasyonu. Hava Taşımacılığı Yönetimi Dergisi 91 (2021), 1-13.

Hofer, F., & Wetter, O.E. (2012). Yeni havalimanı güvenlik teknolojisinin operasyonel ve insan faktörleri konuları - iki vaka çalışması. Ulaştırma Güvenliği Dergisi, 5(4), 277-291.

Kierzkowski, A. ve Kisiel, T. (2017). Havalimanında yolcu biniş sürecinde insan faktörü. Procedia Mühendisliği, 187, 348-355.

Lee-Anant Ch., Monpanthong P. (2021). Tayland Suvarnabhumi Havalimanı'nın Her Hizmet Temas Noktasında Havalimanı Teknolojisi Seçimlerini Etkileyen Faktörler. Türkiye Bilgisayar ve Matematik Eğitimi Dergisi. Cilt 12 Sayı 13 (2021), 3804-3816.

Lloyd, J. (2003). Havaalanı teknolojisi, seyahat ve tüketim. Uzay ve Kültür, 6(2), 93-109.

Mazalov A. Havaalanlarında otomasyonun geliştirilmesinde yenilikler ve ana yönler. Rusya Federasyonu Ulaştırma. 5 (72) 2017. S. 52. <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-i-osnovnye-napravleniya-razvitiya-avtomatizatsii-v-aeroportah>

Schmalz U., Paul A., Gissibl V. (2021) Bir Alman havaalanında kurumsal seyahat edenlerin algısına ilişkin keşifsel bir çalışma. Uluslararası Hava Taşımacılığı Yönetimi Dergisi (92) 2021.

Schwaninger, A. (2006). Havalimanı güvenliği insan faktörleri: Havalimanı güvenlik taramasında en zayıf halkadan en güçlü halka. 4. Uluslararası Havacılık Güvenliği Teknolojisi Sempozyumu'nda sunulan makale.

SITA, 2019 a. 2019 Hava Taşımacılığı BT Bilgileri. SITA, Cenevre.

di Vaio A., Varriane L. (2020) Sürdürülebilir performans için tedarik zinciri yönetiminde Blockchain teknolojisi: Havaalanı endüstrisinden bulgular. Uluslararası Bilgi Yönetimi Dergisi (52) 2020.

-DERLEME MAKALESİ-

BİLİŞİM SİSTEMİ GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ İNSAN FAKTÖRÜ ÜZERİNE SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI*

Veysel ŞİMŞEK

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-mail: veysel.simsek@msb.gov.tr

ORCID NO: 0000-0002-0046-2622

Vildan ATEŞ¹

Doç. Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: vates@aybu.edu.tr

ORCID NO: 0000-0002-8855-8556

Öz

Bilişim sistemi geliştirme süreci (BSGS) insan merkezli bir faaliyet olup insan faktörünün bu süreç ve performans üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, bilişim sistemi geliştirme sürecindeki insanın rolü ve özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda Brereton ve diğerleri tarafından 2007 yılında bilişim sistemleri ve yazılım geliştirme süreci araştırmalarında kullanılmak üzere önerilen ve üç adımdan oluşan sistematik literatür araştırması süreci kullanılmıştır. Sistematik literatür taraması sonucu 21 çalışmanın bu çalışmanın amacına uygun olduğuna karar verilmiştir. İncelenen çalışmalarda insan rollerinin BSGS'de yönetici, ekip üyesi ve müşteri rolleri olduğu görülmüştür. Ayrıca BSGS'de insan faktörü unsurları önem sırasıyla yönetim desteği, proje ekibi, ekip çalışması, etkili iletişim, öz yönelimli ekip, müşteri katılımı, motivasyon ve lider yönetici şeklindedir. Araştırma sonuçları literatür ile tartışılmış ve yönetici, ekip üyesi ve müşteri rolleri için öneriler sunulmuştur.

*Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹**Sorumlu Yazar:** vates@aybu.edu.tr

Atıf (APA): Şimşek, V. & Ateş, V., (2022). Bilişim Sistemi Geliştirme Sürecindeki İnsan Faktörü Üzerine Sistematik Literatür Taraması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (1): 85-98.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Bilişim Sistemi, Bilişim Sistemi Geliştirme Süreci, Kritik Başarı Faktörleri, İnsan Faktörü*

Alan Tanımı: *Yönetim Bilişim Sistemleri, Bilişim Sistemleri, Bilgi Teknolojileri Yönetimi*

A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON THE HUMAN FACTOR IN THE INFORMATION SYSTEM DEVELOPMENT PROCESS

Abstract

The information system development process (ISDP) is a human-centered activity and the human factor has a great impact on this process and performance. Therefore, the aim of this study is to reveal the role and characteristics of human beings in the information system development process. For this purpose, a three-step systematic literature search process, which was proposed by Brereton et al. in 2007 to be used in information systems and software development process research, was used. As a result of the systematic literature review, it was decided that 21 studies were suitable for the purpose of this study. In the studies reviewed, it has been seen that human roles are manager, team member, and customer roles in ISDP. In addition, human factor elements in ISDP are, in order of importance, top management support, project team, teamwork, effective communication, self-directed team, customer participation, motivation, and leader manager. The results of the research were discussed with the literature and suggestions were made for the roles of manager, team member, and customer.

Key Words: *Information System, Information System Development Process, Critical Success Factors, Human Factor*

JEL Code: *M150*

1. GİRİŞ

Bilişim sistemi geliştirme süreci (BSGS) işletmeye değer katacak yeni bir bilişim sisteminin planlama, analiz, tasarım, uygulama ve bakım adımları gerçekleştirilerek uygulanan örgütsel bir süreçtir. Aynı anda zaman, kapsam ve maliyet kısıtlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu sürecin hem teknik hem de sosyal boyutu bulunmaktadır. Bilişim sistemi, ürün ve kullanıcı detaylarından bağımsız olarak neredeyse her sektörün ilgilendiği bir alandır. Başarılı bir sistem geliştirme süreci bu nedenle çeşitli alanlardaki endüstriler için çok önemlidir. BSGS'nin başarılı olması projelerin tüm paydaşları için hayati öneme sahip olup başarılı olabilmesi için de organizasyon, insan, süreç, tedarik ve proje yönetimi gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Çünkü bilişim sistemine

ihtiyaç duyan kurum, sistemin hayata geçirilememesinden dolayı açık ve gizli birtakım maliyetlere katlanmaktadır. Bunlar öncelikle zaman, para ve itibar olarak görünse de projenin hayata geçirilmemesinden dolayı mahrum kalınan faydanın yaratmış olduğu gizli maliyetler ise genelde göz ardı edilmektedir. Sonuçta bu durum işletmenin işlevselliğini ve çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bilişim sistemi projelerinin birçoğu çeşitli nedenlerle başarısız olmaktadır. OASIG araştırmasına göre bilişim projelerinin %85'inin amacına ulaşmadığı, %80'ninin geç teslim edildiği veya bütçesini aştığı, %40'ının başarısız olduğu veya terk edildiği, %75'inin iş veya teknolojik amaçlara uygun olmadığı ancak sadece %10 ila %20 oranındaki projelerin başarıya ulaştığı ortaya konulmuştur (Al-Karaghoulı, 2005). Bilişim sistemi geliştirme süreci için belirlenen kritik başarı faktörleri; proje misyonu, kıdemli yönetim desteği, net gerçekçi, güçlü detaylı plan, zaman tutarlı çalışma, efektif yönetim, etkili kaynak, risk yönetimi, uygun bütçe, kabul edilebilir hata payı, politik tutarlılık, iyi proje yönetim seçimi, geçmiş deneyimlerden ders alınması ve aktarımı, insan kaynağının büyüklüğü, niteliği, kapasitesi, olarak sıralanabilir (Bryde & Robinson, 2005; Cooke-Davies, 2002; Fortune & White, 2006; Pinto & Mantel, 1990; Pinto & Slevin, 1987; Pinto & Prescott, 1988; Sanjuan & Froese, 2012; Shenhar vd., 1996; Shenhar vd., 2003; Thomas & Fernandez, 2008).

Bilişim sistemleri sosyoteknik sistemlerdir ve bilişim sistemi geliştirmenin insan merkezli bir süreç olmasına bağlı olarak, süreç ve performansı üzerinde insan faktörlerinin büyük etkisi vardır. Bu, geliştirme sürecindeki insan rolünün etkisi, yani müşteri olarak yazılım geliştirme pazarını etkilemesi, proje ekip üyeleri olarak geliştirme süreci aşamalarını etkilemesi ve son olarak da yönetici olarak süreç performansı ve başarısı üzerinde gözle görülür bir etkisi olması ile açıklanabilir. Bu süreçteki insan faktörleri psikolojik, bilişsel, yönetsel ve teknik açılardan farklı açılardan incelenebilir. Ayrıca insan faktörlerinin örgütsel ve kişiler arasından bireye değişen süreçte farklı etkileri vardır.

BSGS'de insan faktörünün etkisi ispatlanmış olsa da yazılım mühendisliği ve geliştirme araştırma alanlarındaki araştırmacılar tarafından göz ardı edilmiştir. Yazılım mühendisliğinde araştırmacıları cezbeden konuların çoğu teknik yazılım mühendisliği, programlama dilleri, mimari tasarım, yazılımın yeniden kullanımı ile ilgilidir (Pirzadeh, 2010). Bilişim sistemi geliştirme sürecindeki kritik başarı faktörlerinden biri olan insan faktörünü dikkate alan bir çalışma Türkiye'de bulunmamakta olup uluslararası boyutta yapılan çalışmalarda da durum aynıdır. Bu nedenle, insanın rolünü ve süreç üzerindeki etkilerini tanımlamaya ve

karakterize etmeye ihtiyaç vardır. Gerçekleştirilen bu çalışmada bilişim sistemi geliştirme süreçlerindeki insanın rolü ve özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik sistematik literatür taraması yapılması amaçlanmıştır.

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada gerçekleştirilen sistematik literatür taraması adımları ve verilerin analiz süreci sunulmuştur.

2.1. Sistematik Literatür Taraması

Brereton ve diğerlerinin 2007 yılında bilişim sistemleri ve yazılım geliştirme süreci araştırmalarında kullanılmak üzere önerdikleri sistematik literatür taraması adımları gerçekleştirdiğimiz çalışma süreçlerine uyarlanabilir olmasından dolayı kullanılması tercih edilmiştir. Sistematik literatür taramasının; araştırma planı, araştırmanın gerçekleştirilmesi ve verilerin raporlanması olmak üzere üç temel adımı bulunduğu paylaşılmıştır. (Brereton vd., 2007).

Araştırmanın Planlanması

Sistematik literatür taramasının en kritik unsuru araştırma sorusunun/sorularının belirlenmesidir. Bu çalışmanın iki araştırma sorusu aşağıdaki şekildedir:

- Bilişim sistemi geliştirme sürecinde ki insanın rolü nedir?
- Bilişim sistemi geliştirme sürecinde etkili olan insan faktörünün özellikleri nelerdir?

Türkçe ve İngilizce yayınlanan çalışmalar için araştırmacıların üniversitesinin sunduğu “Veri Tabanı (Uzaktan) Erişim ve İstatistik Sistemi” kullanılmış ve ERIC, ProQuest, Web of Science, EBSCO, Scopus, Elsevier, ScienceDirect ve JSTOR veri tabanları taranmıştır. Anahtar kelimeler “information system development critical success factors*”, “information system development life cycle critical success factors*” “information systems human factors*”, “kritik başarı faktörleri*”, “bilişim sistemi geliştirme insan faktörü*”, “bilişim sistemi yaşam döngüsü başarısı*” şeklinde sıralanabilir. Araştırmanın anahtar kelimeleri yukarıda belirtilen veri tabanlarında bütünleşik ve ayrı ayrı taramaya tabi tutulmuştur. Tarama sonucunda 65 çalışmaya ulaşılmıştır. Ayrıca Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanı da taranmış ve bu konuda yapılmış tez çalışmasının olmadığı görülmüştür.

Literatür Araştırmasının Gerçekleştirilmesi

Bu araştırma kapsamına giren çalışmaları seçme sürecinde ilk olarak değerlendirme süreci uygulanmış ve anahtar kelimelerin tamamını kapsayan

araştırmaların tez, rapor, hakemli ve akademik dergilerden olması için gerekli filtrelemeler yapılmıştır. Tekrar eden 24 çalışma olduğu görülmüştür. Buna ilaveten 5 çalışmanın da tam metnine ulaşılamamıştır. Değerlendirme aşaması sonucunda ulaşılan çalışma sayısı 36 olmuştur. Uygunluk aşamasında 36 çalışmanın özet, bulgular ve sonuç kısımları okunmuştur. 15 çalışmanın okuma sonucunda uygun olmadığı görülmüştür. Kalan makalelerin referans taraması yapılmış ve bu araştırma amacına uygun makale olmadığı tespit edilememiştir. Sonuç olarak 21 çalışmanın bu çalışmanın amacına uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu çalışmalar incelenmiş ve Tablo 1’de özetlenmiştir.

Verilerin Raporlanması

Bu çalışmanın amacına uygun olduğuna karar verilen 21 çalışma için Tablo 1 hazırlanmış ve çalışmaların yıl, yazar, çalışma amacı ve çalışma sonuçları sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışmaların özeti

Yazar/ Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışma Sonucunda Rapor Edilen İnsan Faktörü
Pinto ve Slevin (1989)	Proje yöneticilerine projenin başarısı için kritik başarı faktörlerinin ortaya konulması	Üst yönetim desteği, müşteri danışmanlığı, personel, iletişim, uygun personel görev bölümü
Boehm ve Turner (2003)	Bir projenin ihtiyaçlarıyla orantılı olarak hem çevik hem de plan odaklı yaklaşımları birleştirilerek risk temelli bir yaklaşımla projenin başarısına etki eden faktörlerin ortaya konulması	Deneyimli proje ekibi, müşteri ilişkileri, iletişim, yönetim desteği
Lindvall, vd. (2004)	SEC üyesi; ABB, Daimler Chrysler, Motorola ve Nokia şirketlerin proje yönetiminde çevik metodunun kullanılması ve başarıyı etkileyen faktörleri belirlenmesi	Ekip üyeleri arasında kültürel benzerlik, ekipler arası iletişim, çoklu iletişim ve koordinasyon, kalite yönetimi, yönetim desteği, ekipler, geliştirme ekibi, diğer ekipler, müşteri, iyi iletişim kurma
Augustine, vd. (2005)	Çevik proje yönetiminin başarısını etkileyen faktörleri tümevarım yöntemiyle ele alınması	Müşteri memnuniyeti, liderlik-işbirliği, yönetim ekibi uyumu, motivasyon, düzenli toplantı ve etkili iletişim
Schatz ve Abdelshafi (2005)	Proje paydaşlarının memnuniyetini arttırmaya yönelik çözümlerin belirlenmesi	Tecrübeli ekip üyeleri, üst yönetim desteği, iletişim, fazla mesai uygulanmaması, uygun çalışma ortamı

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt: 14 No: 1 Yıl: 2022 ISSN: 1309-8039 (Online)

Karlsen vd. (2006)	BT projeleri başarısını etkileyen faktörler	Üst yönetim desteği, son kullanıcı katılımı, net bir proje hedefi, ilgili taraflardan iyi iletişim ve geri bildirim, açık sorumluluklar
Kır (2007)	Proje yönetimi ve yazılım sektöründe proje yönetim süreçlerini ve başarıya etki eden faktörlerin ortaya konulması	İnsan kaynakları yönetimi, proje iletişim yönetimi, nitelikli uzmanlaşmış işgücü, etkin görev dağılımı, proje yönetimi, kullanıcı eğitimi, düzenli toplantı ve müşteri ilişkileri
Chow ve Cao (2008)	Çevik yöntemler kullanan yazılım geliştirme projelerinin başarılı olmasına yardımcı olan kritik başarı faktörlerini (CSF'ler) belirlemeyi ve bunlar hakkında fikir elde edilmesi	Yüksek yetenekli ekip, aidiyet, proje ekibinin motivasyonu, bilgili yöneticiler, uyarlanabilir yönetim tarzına sahip yöneticiler, ekibe uygun teknik eğitim, müşteri katılımı, müşteri memnuniyeti
Cadle ve Yeates (2008)	Bilgi sistemleri proje yönetiminde başarılı olmak için gerekli bileşenlerin ortaya konulması	Liderlik ve performans yönetimi, proje yöneticisi, proje ekibinin aidiyeti, kariyer imkânı, üst yönetim desteği
Württemberg vd. (2011)	BT projeleri başarı faktörleri	Risk analizi, kullanıcı katılımı, üst yönetim desteği
Sanjuan ve Froese (2012)	Proje sonuçları ve proje yönetim uygulamaları arasındaki ilişkinin ortaya konulması	Proje yönetim ekibi, üst yönetim desteği, yetkili proje ekibi
Lam vd., (2013)	Başarılı bilişim proje yönetimi için kritik başarı faktörlerin belirlenmesi	Ekip yeteneği, müşteri katılımı, proje yönetim süreci, müşteri katılımı, yönetim desteği
Ihuah, Kakulu ve Eaton (2014)	Kritik proje yönetimi başarı faktörlerinin belirlenmesi	Proje yönetim ekibi, üst yönetim desteği, yetkili proje ekibi, proje yöneticisi/lider otorite, proje ekibi bileşimi
Alias, Zawawi, ve Yusof (2014)	Kritik başarı faktörleri ile proje performansı arasındaki ilişkinin kapsamının belirlenmesi	Müşterinin deneyimi ve doğası, iletişim, proje ekibinin motivasyonu, yönetim desteği
Hidding ve Nicholas (2014)	BT projelerinin başarısızlık nedenlerini ortaya koyarak bu projelerinin başarısızlık oranlarını düşürülmesi	Yönetici desteği, iyi iletişim, müşteri memnuniyeti, proje ekibi,
CHAOS Report (2015)	BT projelerin başarısızlık nedenlerinin belirlenmesi	Üst yönetim desteği, yüksek motivasyona sahip ekip üyeleri, müşteri iletişimi,
Gheni vd. (2017)	BT projeleri başarı faktörleri	Üst yönetim desteği, müşteri katılımı, etkili iletişim

Aldahmash (2018)	Çevik yazılım geliştirme metodu ile ilgili literatür çalışmalarını gözden geçirerek çevik yazılım geliştiriminin kritik başarı faktörlerinin ortaya konulması	Ekip yeteneği ve eğitimi, müşteri katılımı, iletişim, üst yönetim desteği.
Hassan vd. (2018)	Proje Yaşam Döngüsündeki (PLC) her adımdaki zorlukların seviyesini değerlendirilmesi	Liderlik, etkili iletişim, takım çalışması
Gumay vd. (2020)	Bilişim teknolojileri projeleri başarısını etkileyen faktörler	Müşteri katılımı, etkili iletişim, motivasyon, üst yönetim ve çalışanların uyumu
Hughes (2022)	Proje yöneticileri için projenin başarısını sağlayabilmek için gerekli olan faktörleri ele almak	Etkili iletişimli yönetim desteği, proje ekibi, uygun görev ve yetki bölümü

2.2. Verilerin Analizi

Bilişim sistemleri geliştirme sürecindeki insan faktörünü araştırmak için oluşturulan Tablo 1'deki araştırmaların sonuçlarında sadece insan faktörü ile ilgili olduğu düşünülen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuş diğer rapor edilen faktörler göz ardı edilmiştir. Çalışmaların araştırma yöntemleri incelenmiş ve 8 çalışmada nitel, 7 çalışmada nicel ve 6 çalışmada da karma araştırma yönteminin kullanıldığı görülmüştür.

Tablo 2. Bilişim sistemi geliştirme sürecindeki insan faktörü

Değişken	Makale sayısı
Yönetim desteği	15
Proje ekibi	11
Etkili iletişim	10
Ekip çalışması	9
Müşteri katılımı	8
Öz Yönelimli ekip	6
Motivasyon	5
Lider yönetici	5
Uygun görev dağılımı	3
Uyum	2

Verilerin analizi için çalışmaların sonuçlarında rapor edilen insan faktörleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda insan faktörü ile ilgili değişkenler ve rapor

edilme sıklıkları Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde yöneticiler, proje ekibi ve müşteri katılımının ön plana çıktığı görülmektedir.

3. BULGULAR

Bilişim sistemi geliştirme sürecinde insan faktörü üzerine sistematik literatür taraması sonucunda ulaşılan 21 çalışmada nicel, nitel ve karma araştırma yöntemlere ait tasarımlarının eşite yakın oranda kullanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın birinci araştırma sorusunda bilişim sistemi geliştirme yaşam döngüsü sürecindeki insanın rolü araştırılmıştır. Sistematik literatür çalışması sonucunda insanın bu süreçte yönetici, ekip üyesi ve müşteri rollerinin olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin bu süreçte alanında yetkin olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca günümüzdeki yöneticiler yenilikçi ve esnek yönetim tarzına sahip yöneticiler olmalıdır. Bilişim sistemi geliştirme süreci başarısına katkıda bulunmak için gerekli olan davranışsal yeterlilik, bir proje yöneticisinin sahip olması gereken kişisel beceri ve niteliklerdendir. Bu davranışsal yeterlilikler arasında; liderlik, bağlılık, motivasyon, öz kontrol, girişkenlik, gevşeme, açıklık, yaratıcılık, sonuç odaklılık, verimlilik, danışma, müzakere, çatışma ve kriz, güvenilirlik, değerlerin takdir edilmesi ve etik sayılabilir (Sanjuan & Froese, 2012). Tablo 1 incelendiğinde de yöneticiler için bu davranışsal yeterliliklerin çalışma sonuçlarında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca doğru ekip üyelerinin doğru projelerde görevlendirilmesi de yöneticilerin alandaki uzmanlığına ve tecrübesine dayanmaktadır. Buna ilaveten insanların becerilerini projenin ihtiyaçlarıyla eşleştirmek, onları projenin hedeflerine ulaşmaları için motive etmek ve zamanla ortaya çıkacak proje ekibi çatışmasını en aza indirmek de yöneticilerin sorumluluğundadır. Tablo 2’ye göre bir diğer önemli bulgu üst yönetimin BSGS’ye desteğidir. Yönetim desteği ya da üst yönetim desteği incelenen çalışmalarda kritik başarı faktörlerinin içinde en sıklıkla rapor edilen insan faktörlerinden biri olduğu görülmüştür (Tablo 2).

BSGS’de yer alan bir diğer insan rolü ekip üyeleridir. Görevlendirilen ekip üyeleri alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Tablo 2 ‘e göre ekip çalışması çalışmalarda bir diğer vurgulanan konudur. Ekip çalışması bir hedefe ulaşmak için bir grup insanla iş birliği içinde çalışma süreci olarak tanımlanabilir. Takım çalışması BSGS’nin çok önemli bir parçasıdır, çünkü iş arkadaşlarının birlikte iyi çalışması ve her koşulda ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışması bir gerekliliktir. Ayrıca proje hedeflerine ancak her bir üyenin iş birliği yapması ve birbirini desteklemesi halinde ulaşılabilir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi etkili iletişim de önemli bir konudur. Bu etkili iletişim tüm bilişim sistemi geliştirme sürecinde yer alan insan rolleri arasında önemli bir yere sahiptir ve başarıyı etkileyebilecek kritik faktörlerden birisidir. Ayrıca çalışma sonuçlarında da ekip üyeleri, yönetim ve müşteri arasında açık iletişim ve iş birliğinin önemini de vurgulamaktadır (Chow ve Cao ,2007; Hassan vd., 2018; Pınar vd., 2020).

Müşteri katılımı insan faktörü içerisinde bulunan bir diğer öge olduğu Tablo 2’de görülmektedir. “Müşteri katılımı” terimi, süreçlere müşterilerin aktif katılımı şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca müşteri katılımı; sağlanan hizmetin özgünlüğünü, üretimini, teslimatını ve sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada BSGS sürecinde insan faktörünü derinlemesine incelemek için ulusal ve uluslararası yayımlanmış akademik çalışmalar sistematik literatür taraması ile taranmış ve sonuçlar paylaşılmıştır. Bu amaç ile BSGS’nin başarısız olmasının önüne geçilerek projenin başarısına katkıda bulunmak amacıyla proje paydaşlarına ve bu alanda çalışma yapacaklara yol göstermeye çalışılmıştır.

Sistematik literatür çalışması sonucunda insan rollerinin bu süreçte yönetici, ekip üyesi ve müşteri rollerinin olduğu görülmüştür. BSGS’de insan faktörü unsurları önem sırasıyla; üst yönetim desteği, proje ekibi, ekip çalışması, etkili iletişim, özyönelimli ekip, müşteri katılımı, motivasyon ve lider yönetici şeklindedir.

Bu çalışmada incelenen insan faktörü ile ilgili bulgular literatürdeki çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Pirzadeh (2010),bilişim projelerindeki insanların rollerini müşteri, yönetici ve proje çalışanları olarak tanımlamıştır. Fayaz ve diğerleri (2017) Pakistan’da gerçekleştirdikleri çalışmada üst yönetim desteği ve ekip kalitesinin bilişim sistemi projelerinin başarısında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı paralellikte bir diğer araştırmada da; üst yönetim desteği, liderlik, ekip çalışması, bütçe, etkili iletişim, müşteri katılımı bilişim sistemi projelerindeki etkili faktörler olarak belirtilmiştir. (Imtiaz vd., 2013). Bir diğer araştırma sonucunda da araştırmacılar en önemli faktörlerin müşteri katılımı, etkili iletişim ve motivasyon olduğunu belirtmişlerdir (Gumay vd., 2020).

Bir organizasyonun başarısı için çalışanlar önemli olup bunun yanısıra organizasyonların başarısı çalışanların sorumluluğuna bağlıdır. Bilişim sistemi projelerinin verimliliği ve kalitesinde de çalışanlar kilit rol almaktadır. (Thomas, Hurley ve Barnes, 1996). BSGS insana bağlı bir faaliyet olduğundan, insan bileşeninin performansı, projenin başarısı ve başarısızlığı üzerinde büyük etkisi

olduğu açıktır. Ayrıca bilişim sistemi geliştirme sürecinde kullanılacak araç ve yazılımlar ekipte yer alan üyelerin bilgi ve yetenekleri ile ilişkilidir (Sanjuan ve Froese, 2012). Her ekip üyesinin kendi özel becerileri vardır, ancak hepsi ortak bir hedef olan, müşteriye memnun etmek için zamanında teslimatlar üretmek için çalışmalıdır.

Müşteri ile açık iletişim gerekli olup, müşteri BSGS’de işbirlikçi bir tavır sergilemeli ve süreçlere katılmalıdır. Müşteri bilişim sistemi ile iş ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için ürün gereksinimlerinin ve tasarımlarının ortaya çıkarılmasına, gözden geçirilmesine ve onaylanmasına aktif olarak katılım sağlamalıdır. Ayrıca müşterilerin sistem geliştirme süreci boyunca sorumlulukları, düzenli geri bildirim sağlamak ve soruları açıklayıcı şekilde yanıtlamak olarak sıralanabilir. Müşteriler sadece endişelerini veya takdirlerini değil, aynı zamanda bilişim sistemi için yeni özellikleri ve hatta yeni sistemler hakkındaki fikirlerini de paylaşmalıdırlar.

Üst yöneticiler de bilişim sistemi geliştirme sürecini desteklediğini formal veya informal yollarla sürekli olarak kullanıcılara ve ekip üyelerine hissettirmelidir. Ayrıca açıkça ortaya konan üst yönetim desteği sayesinde kullanıcılar da sistemi daha kolay kabul edip benimseyeceklerdir. Bunlara ilaveten üst düzey yöneticilerin BSGS’ye olan desteği, projenin finansal başarısını, zamanında uygulamasını ve tasarım kalitesi açısından performansını da artıracaktır.

Gelecek çalışmalarda araştırmacılar anket ya da görüşmeler gerçekleştirerek, insan faktörünü nicel bir araştırma kapsamında inceleyebilirler. Ayrıca farklı bilişim sistemi geliştirme modellerinde (çevik model, şelale modeli) insan faktörünün rollerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılabilir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar, çalışmanın tümüne ortak katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Aldahmash Abdullah. M. A. “Review on the Critical Success Factors of Agile Software Development: an Empirical Study” (Doktora Tezi), Southampton: University of Southampton, 2018.
- Alias Zarina, Zawawi E., Yusof K., & Aris N.M. “Determining Critical Success Factors of Project Management”. AMER International Conference on Quality of Life, Shah Alam, Malaysia: Centre of Studies for Construction. 2014, 61-69.
- Augustine Sanjiv, Bob Payne, Fred Sencindiver & Susan Woodcock. “Agile Project Management: Steering From The Edge”, Communications of the ACM. 12:48, 2005, 85-89.
- Brydea David James & Lynne Robinson. “Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria.” International Journal of Project Management 23:8, 2005, 622-629.
- Brereton P., Kitchenham Barbara A., Budgen David, Turner Mark & Khalil Mohamed. “Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain,” Journal of Systems and Software. 80:4, 2007, 571-583.
- Boehm Barry & Richard Turner. “Using Risk to Balance Agile and Plan-Driven Methods”, IEEE Computer. 36:6, 2003, 57-66.
- Cadle James, & Yeates, Donald. “Project Management for Information Systems”, Essex: Pearson Education Limited, 2008.
- CHAOS Report. Standish Group “2015 Chaos Report”. Erişim tarihi: 25 Mart 2022, <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>
- Chow Tsun, & Cao Dac-Buu. “A survey study of critical success factors in agile software projects”, The Journal of Systems and Software. 81:6, 2008, 961–971.
- Cooke-Davies Terry. “The “real” Success Factors on Projects”, International Journal of Project Management. 20:3, 2002, 185-190.
- Fayaz, Ayesha, Kamal Yasir, Amin Saif Ul & Khan Samandar. “Critical success factors in information technology projects”, Management Science Letters. 7:2, 2017, 73-80.
- Fortune, Joyce & Diana White. “Framing of Project Critical Success Factors by A Systems Model”, International Journal of Project Management. 24:1, 2006, 53-65.

Gheni Ali Yahya, Jusoh, Yusmadi Yah Jabar, Marzanah A., & Ali, Norhayati Mohd. “The critical success factors (CSFs) for IT projects”, *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering (JTEC)*. 9:3, 2017, 13-17.

Gumay Lutfi Azizi, Purwandari Betty, Raharjo Teguh, Wahyudi, Alfi, & Purwaningsih, Mardiana. “Identifying Critical Success Factors for Information Technology Projects with an Analytic Hierarchy Process: A Case of a Telco Company in Indonesia”, *2020 2nd Asia Pacific Information Technology Conference*, 2020, 108-112.

Hassan Sallaudin Bin, Natasha Farhana, S. A., Mahirah, S., & Jimisiah, K. F. “Evaluating critical success factors and level of challenges in project life cycle (PLC)”, *International Journal of Engineering & Technology*. 7:2, 2018, 67-68.

Hidding Gezinus J., & Nicholas, John M. “Reducing I.T. Project Management Failures: Early Empirical Results”, *47th Hawaii International Conference on System Science Hawaii: IEEE Computer Society*, 2014, 4305-4314.

Hughes Sonja. “Five Critical Success Factors for Project Managers”, Erişim Tarihi: 16.02.2022, <https://www.ies.ncsu.edu/blog/five-critical-success-factors-for-project-managers>.

Ihuah Paulinus Woka, Kakulu Iyenemi Ibimina, & Eaton, David. “A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria”, *International Journal of Sustainable Built Environment*. 3:1, 2014, 62-71.

Imtiaz Md. Athar., Al-Mudhary Abduljalil S., Mirhashemi Md. Taha, & Ibrahim, Roslina. “Critical success factors of information technology projects”, *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 7:12, 2013, 3154-3158.

Karlsen Jan Terje , Jeanette Andersen, Live S. Birkely & Elise Odegard. “An empirical study of critical success factors in IT projects”, *International Journal of Management and Enterprise Development*. 3:4, 2006, 297-311.

Kır Ertürk. “Yazılım Sektöründe Proje Yönetimi” (Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, Türkiye). 2007, Erişim tarihi: 23 Mart 2022, http://sites.khas.edu.tr/tez/ErturkKir_izinli.pdf

Lam Sui Lun, Cheung Ronnie, Wong Simon, & Chan, Elsie S. “A Survey Study Of Critical Success Factors In Information System Project Management”, In

Editor(s) – W C Fang, Y C Shiue and C C Chen, International Conference on Internet Studies. Hong Kong, China, 2013, 1-12.

Lindvall Mikael, Muthig Dirk, Aldo Dagnino, Christina Wallin vd. “Agile Software Development in Large Organizations”, Computer (IEEE). 37:12, 2004, 25-34.

Pınar Merve, Büyüktanır Büşra, Emanet Şura, & Doğan Buket. “Yazılım Projelerinde Fazla Mesainin Proje Ekibi ve Projenin Yönetimine Etkisi”, Pure Science. 4:32, 2020, 420-429.

Pirzadeh Laleh. “Human factors in software development: a systematic literature review”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Chalmers University Of Technology, Göteborg, İsveç, 2010.

Pinto Jeffrey K., & Dennis P. Slevin. “Critical Factors in Successful Project Implementation”, Transactions on Engineering Management (IEEE). 34:1, 1987, 22-27.

Pinto Jeffrey K. & Prescott, John E. “Variations In Critical Success Factors Over The Stages In The Project Life Cycle”, Journal of Management. 14:1, 1988, 5-18.

Pinto Jeffrey K. & Mantel, S.J.J. “The Causes of Project Failure”, IEEE Transactions on Engineering Management. 37:4, December 1990, 269-77.

Sanjuan Antonia G., & Froese, Thomas. “The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool”, 26th IPMA World Congress Crete, Greece. 2013, 91-10.

Schatz Bob, & Ibrahim Abdelshafi. “Primavera Gets Agile: A Successful Transition to Agile Development”, IEEE Software. 22:3, 2005: 36-43.

Schultz Randall. L., Slevin Dennis. P., & Pinto Jeffrey. K. “Strategy and Tactics in a Process Model Of Project Implementation”, Interfaces. 3:17, 1987, 34-46.

Shenhar, Aaron J., & Dov Dvir. “Toward A Typological Theory of Project Management”, Research Policy. 25:4, June 1996, 607-632.

Shenhar Aaron J., Dov Dvir, & Tzvi Raz. “An Empirical Analysis of the Relationship Between Project Planning and Project Success” International Journal of Project Management (Pergamon) 21:2, 2003, 89-95.

Stankovic Dragan, Nikolic, Vesna, Djordjevic Miodrag, & Cao, Dacc-Buu. “A survey study of critical success factors in agile software projects in former

Yugoslavia IT companies,” The Journal of Systems and Software. 86:6, 2013, 1663–1678.

Thomas, S., Hurley S., & Barnes, D. “Looking for the human factors in software quality management”, International Conference Software Engineering: Education and Practice. Dunedin, New Zealand, 1996, 474-480,

Württemberg Marcks von; Ulrik Franke; Robert Lagerström; Evelina Ericsson; Joakim Lilliesköld. “IT project success factors: An experience report”, PICMET '11: Technology Management in the Energy Smart World. Portland, Oregon, USA. 2011, 1945-1954.