



ASSAM* Adaleti Savunuları Stratejik Araştırmalar Merkezi Derneği

ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi

(ASSAM - UHAD)

ASSAM International Refereed Journal





ASSAM®
Adaleti Savunanlar
Stratejik Araştırmalar Merkezi
Derneği

ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD)
ASSAM International Refereed Journal
ISSN: 2148-5879

İmtiyaz Sahibi/Publisher

Adaleti Savunanlar Stratejik Araştırmalar Merkezi Derneği
adına
Adnan TANRIVERDİ

Sorumlu Müdür/Managing Director

Mehmet Abdullah KAPLAN

Editör/Editor

Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE

Editör Yardımcıları/Sub Editors

M. Abdullah KAPLAN
Melih TANRIVERDİ

Yayın Kurulu/Editorial Board

Prof. Dr. Mehmet Zelka
Prof. Dr. Nevzat Tarhan
Prof. Dr. İskender Pala
Prof. Dr. Veysel Bozkurt

Dizgi ve Baskı/Type Setting and Published By

Prestij Grafik, Reklamcılık Matbaacılık San ve Tic Ltd Şti
Mustafa KARADEMİR

Yenibosna, Merkez Mah. Atatürk Cad., Göl Sk. No: 1 Bahçelievler - Yenibosna - İstanbul

Adaleti Savunanlar Stratejik Araştırmalar Merkezi Derneği, Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM - UHAD / ISSN: 2148-5879) Nisan, Ağustos ve Aralık aylarında olmak üzere yılda üç sayı olarak yayınlanan uluslararası hakemli bir dergidir. Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler derginin görüşleri değildir. Tüm sorumluluk yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan yazıların her hakkı saklıdır. Derginin ismi olmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz. Yazarlara nakit olarak telif ücreti ödenmez. Telif ücreti olarak yazının yayınlandığı dergi gönderilir.

HAKEMLİ DERGİ KURULLARINDA GÖREVLİ AKADEMİSYENLER

Prof. Dr. Nevzat Tarhan, Üsküdar Üniversitesi
Prof. Dr. Hamit Okur, Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Hanifi Aslan, Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Prof. Dr. Veysel Bozkurt, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Özertürk, Kartal Arş. Hastanesi
Prof. Dr. Ramazan Ayvalli, Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Zelka, Üsküdar Üniversitesi
Prof. Dr. İskender Pala, Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Rahmi Güçlü, Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ferit Uslu, Hitit Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Hiroki Wakamatsu, Hitit Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Edgardo Sica, Foggia Üniversitesi

BİLİM VE DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Nevzat Tarhan, Üsküdar Üniversitesi
Prof. Dr. Hamit Okur, Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Hanifi Aslan, Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Prof. Dr. Veysel Bozkurt, İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Özertürk, Kartal Arş. Hastanesi
Prof. Dr. Ramazan Ayvalli, Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Zelka, Üsküdar Üniversitesi
Prof. Dr. İskender Pala, Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Rahmi Güçlü, Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Fuat Gökçe, Kilis 7 Aralık Üniversitesi



İletişim Adresi

Adres: Yakuplu Mah Hürriyet Bulvarı Newport Sitesi No:155 1. Blok Kat:7 D:55
Beylikdüzü İstanbul / Türkiye
Tel ve Faks: +90 212 8551975 <http://www.assam.org.tr> e-posta: info@assam.org.tr

SUNUŞ

ASSAM ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİSİ (ASSAM-UHAD)ASSAM YÖNETİM KURULUNUN ALDIĞI KARAR İLE NİSAN-AĞUSTOS VE ARALIK AYLARINDA OLMAK ÜZERE YILDA ÜÇ SAYI ÇIKARMAYA BAŞLAMIŞTIR. BU DOĞRULTUDA 2017 YILINDA DA BİR SAYI DAHA ÇIKARMAK İÇİN EYLÜL AYINDA ARA SAYI ÇIKARMIŞTIR.

ASSAM-UHAD AĞUSTOS 2017'DEN İTİBAREN ULKABİLİM DERGİPARK'DA TARANMAYA BAŞLAMIŞTIR. MAKALE KABULLERİ VE HAKEM SÜRECİ DERGİPARK ÜZERİNDEN YAPILACAKTIR.

SAYGILARI SUNARIZ.

BAŞ EDITÖR

DOÇ.DR. ALİ FUAT GÖKÇE

BU SAYININ HAKEMLERİ

Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

Prof. Dr. Selma KARATEPE

Doç. Dr. Mehmet ŞENTÜRK

Doç. Dr. Mustafa LAMBA

Doç. Dr. Mustafa ÖNEN

Doç. Dr. Adnan SEVİM

Doç. Dr. İbrahim EKŞİ

Doç. Dr. Aydın USTA

Yrd. Doç. Dr. Ergün KAYA

Yrd. Doç. Dr. Mürşit IŞIK

Yrd. Dr. Tuğba YOLCU

Dr. Özden ÖZGEN

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----|
| BİLGİ EKONOMİSİ İNDEKSİ PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN AR-GE HARCAMALARI ANALİZİ | 1 |
| KURUMSAL RAPORLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK ENTEGRE RAPORLAMA VE BİR VAKA ÇALIŞMASI | 13 |
| AVRUPA BİRLİĞİ UYUM SÜRECİNDE POLONYA KAMU YÖNETİMİ: AVRUPALILAŞMANIN ETKİSİ | 30 |
| KAMU YÖNETİMİ REFORMLARINDA YENİ PERSPEKTİFLER VE ARAYIŞLAR | 51 |
| T PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ: DOĞU AKDENİZ BÖLGESİNDE BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ | 70 |
| İSMET İNÖNÜ DÖNEMİ TÜRKİYE- SURİYE İLİŞKİLERİ..... | 88 |

BİLGİ EKONOMİSİ İNDEKSİ PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN AR-GE HARCAMALARI ANALİZİ

PERFORMANCE INDICATORS KNOWLEDGE ECONOMY INDEX IN TURKEY IN TERMS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT EXPENDITURES ANALYSIS

Doç. Dr. Gökçen SAYAR ÖZKAN
Gaziantep Üniversitesi
ozkang@gantep.edu.tr.

Öğr. Gör. Erdal ALANCIOĞLU
Harran Üniversitesi, Bozova MYO,
ealancioglu@harran.edu.tr

Özet

İnsanlık tarih boyunca üç önemli dönüşüm geçirmiş ve her dönüşüm beraberinde farklı bir ekonomik düzen ortaya çıkarmıştır. Tarım toplumu (tarım ekonomisi), sanayi toplumu (sanayi ekonomisi) ve en son olarak da bilgi teknolojileri (bilgi ekonomisi) toplumu dönemi yaşanmaktadır. Ülkeler, bilgi ekonomisi olma yolunda çaba göstermektedirler. Özellikle gelişmiş olan ülkelerin bilgi ekonomisi olma yolunda büyük ivme kazandıkları, fakat gelişmekte olan ülkelerin bu süreçte bir bocalama dönemi geçirdikleri görülmektedir. Bunun sebebi ise gelişmekte olan ülkelerin bir bölümü, hala tam olarak sanayi toplumu olamamasından kaynaklanmaktadır. Bu ülkelerin bir bölümünün ise sanayi toplumunu tam olarak gerçekleştirme bile, bilgi ekonomisi olma yolunda çaba gösterdikleri görülmektedir. Türkiye, bu anlamda sanayi gelişimini tam olarak tamamlamasa da, aynı zamanda bilgi ekonomisine geçiş sürecini yaşamaktadır.

Bu çalışmada bilgi teknolojileri (bilgi ekonomisi) dönüşümünün Türkiye’de, Bilgi Ekonomisi İndeksi yanı sıra, AR-GE harcamaları, bilim ve teknolojiye ki insan kaynağı, bilimsel yayın ve patent faktörleri bağlamında etkisi analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: Araştırma-Geliştirme, Bilgi Ekonomisi, Türkiye Ekonomisi

Abstract

Throughout the history of mankind has undergone three major transformation, and each transformation has revealed a different economic system. Agricultural society (Agricultural Economics), industrial society (industrial economy) and most recently in information technology (knowledge economy) period is being experienced. Countries are making efforts to become a knowledge economy. Especially developed countries have gained momentum to become a knowledge economy, but emerging countries seem to have a period of wobbling in this process. The reason for this is that some of the developing countries are still not fully industrialized. Even though some of these countries do not fully realize the industrial society, they are still trying to be a knowledge economy. Although Turkey has not fully completed industrial development in this sense, Turkey is in the process of transitioning to the information economy at the same time.

In this study, information technology (knowledge economy) transformation in Turkey, knowledge economy Index, R & D expenditures human resources in science and technology, scientific publications and the impact factors will be analyzed in the context of the patent.

Key Words: Research- Development, Knowledge Economy, Turkish Economy

مؤشرات الأداء مؤشر الإقتصاد المعرفي في تركيا

في إطار تحليل نفقات البحث والإتماء

ملخص

لقد مرت الإنسانية بثلاثة تحولات هامة عبر التاريخ، وأدى كل تحول إلى نظام اقتصادي مختلف. المجتمع الزراعي (الاقتصاد الزراعي)، المجتمع الصناعي (الاقتصاد الصناعي)، وأخيراً تكنولوجيا المعلومات (اقتصاد المعلومات) تشهد فترة من المجتمع. وتبذل البلدان جهوداً لكي تصبح إقتصاداً معرفياً. وقد اكتسبت البلدان المتقدمة النمو زخماً خاصاً في التحول إلى إقتصاد معرفي، وقد اكتسبت البلدان المتقدمة النمو زخماً خاصاً في التحول إلى إقتصاد معرفي، ولكن من الواضح أن البلدان النامية لديها فترة متذبذبة خلال هذه الفترة. والسبب في ذلك هو أن بعض البلدان النامية لا تزال غير صناعية تماماً. وعلى الرغم من أن بعض هذه البلدان لا تحقق تماماً المجتمع الصناعي، فإنها تحاول أن تكون إقتصاد المعرفة. وعلى الرغم من أن تركيا لم تستكمل بالكامل تنميتها الصناعية بهذا المعنى، فإن تركيا تمر بعملية انتقال إلى إقتصاد المعلومات في نفس الوقت.

وفي هذه الدراسة، سيجري تحليل التحول في تكنولوجيا المعلومات (اقتصاد المعلومات) في تركيا فيما يتعلق بمؤشر إقتصاد المعلومات ونفقات البحث والتطوير والموارد البشرية في مجال العلم والتكنولوجيا والمنشورات العلمية وعوامل البراءات.

كلمات المفتاحية: البحث والتطوير، إقتصاد المعرفة، الإقتصاد التركي

Giriş

Teknolojinin, özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, ülkelerde bilgi toplumu olma yolunda bir eğilim görülmektedir. Bilgi toplumuna eğilimin bir sonucu olarak, ülke ekonomilerinde, bilgi ekonomisinin hakim olmasını beraberinde getirmiştir.

Günümüzde ortaya çıkan değişim başta OECD ülkeleri olmak üzere birçok ülkede yapılan araştırmalarda ortaya çıkan “bilgiye dayalı ekonomi” terimi etrafında oluşturulan politikalarla bağlantılıdır. Bu araştırmaların önemli bir sonucu, uluslar arası rekabette başarılı olmak ve rekabet gücünü korumak için yeniliklere ayak uydurmanın hayati önemi olduğudur (Şenkal, 2015: 8). Günümüz dünyasında, teknoloji alanında görülen büyük değişimler bir takım yenilikleri beraberinde getirmiştir. Özellikle gelişmiş olan ülkelerde bu değişimler daha çok bilgi ekonomisinde görülmektedir. Bu değişimlerin sonucu olarak, ekonomik faaliyetlerin daha çok teknolojiye bağlı olduğu, bir üretim sürecine girilmiştir.

Gelişmekte olan ülkeler bir taraftan sanayileşmelerini tamamlamak diğer taraftan da bilgi ekonomisi ile uyum için bir uğraş verme sürecindedirler. Bu süreçte, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'nin bilgi ekonomisi olma yolunda bir ivme kazanabilmesi için, hızlı, güvenilir, ucuz bir teknolojik ağların oluşturulması önemlidir. Türkiye'nin dünya ekonomileri ile rekabet edebilmesi için bu süreci çok dikkatli bir şekilde geçirmesine bağlıdır.

Çalışmanın giriş bölümünden sonraki ilk bölümde, bilgi ve bilgi ekonomisini amaç, kapsam ve önemi açıklanmaktadır. Daha sonraki bölümde, bilgi ekonomisi ve Türkiye yansımaları analiz edilecektir.

1. Literatür Özeti

Bilgi ekonomisi ile ilgili literatür taraması yapıldığında, uygulamalarda bilgi ekonomisi değişkenleri farklı şekilde analiz edildiği görülmektedir. Çalışmalarda genelde, bilgi ekonomisi, bilgi iletişim teknolojileri, Ar-Ge harcamaları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Özer ve Çiftçi (2008), çalışmalarında Ar-Ge harcamaları, araştırmacı sayıları ve patent sayıları değişkenlerinin GSYİH üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. OECD ülkelerini kapsayan bu çalışmada panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Ar-Ge harcamaları, patent ve araştırmacı sayıları ile GSYİH büyüme oranları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altın ve Kaya (2009), Türkiye için Ar-Ge harcamaları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi, nedensellik bağlamında VEC modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre, Türkiye için Ar-Ge harcamalarından ekonomik büyümeye doğru uzun dönemli bir nedensellik olduğu belirlenmiştir. Ar-Ge harcamaları, Türkiye’de uzun dönemde ekonomik büyümeyi olumlu etkilerken, kısa dönemde nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir.

Yapraklı ve Sağlam (2010), Türkiye’de 1980-2008 dönemlerini kapsayan çalışmalarında, Granger nedensellik testlerini kullanarak, bilgi iletişim teknolojileri ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, ekonomik büyüme kısa ve uzun dönemde bilgi iletişim teknolojilerinden pozitif olarak etkilenmektedir. Aynı zamanda bilgi ile ekonomik büyüme arasında çift yönlü bir nedenselliğin olduğu görülmektedir.

Salur (2012), çalışmasında KAM Metodolojisini kullanarak Türkiye’nin bilgi ekonomisindeki yerini belirlemeye çalışmaktadır. KAM Metodolojisinin sınıflandırmasına göre, Türkiye’nin de dahil olduğu Avrupa ve Orta Asya grubunda yer alan 22 ülke için, 2000–2007 dönemin kapsayan veriler ile birlikte, ve ayrıca yine KAM Metodolojisinin sınıflandırmasına göre Türkiye’nin yer aldığı üst-orta gelir grubunda yer alan 12 ülke için 2000–2008 dönemini kapsayan veriler panel analizi yöntemi kullanılmaktadır. Analiz sonucuna göre, bilgi toplumunun altyapı parametreleriyle ekonomik büyüme arasındaki ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Işık ve Kılınç (2013), çalışmalarında OECD ülkeleri için 2000-2010 dönemini kapsayarak, bilgi ekonomisi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Analiz sonucuna göre, bilgi ekonomisi ile ekonomik büyüme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Dam ve Yıldız (2016), çalışmalarında BRICS-TM ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika, Türkiye ve Meksika) için Ar-Ge ve inovasyonun ekonomik büyüme üzerindeki etkisini, 2000-2012 dönemini kapsayan verilerle analiz etmişlerdir. Analizlerinde panel veri analiz yöntemi uygulanmaktadır. Çalışmada GSYİH, Ar-Ge harcamaları ve patent sayıları değişkenleri kullanılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre Ar-Ge ve inovasyonun büyüme üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

2. Bilgi ve Bilgi Ekonomisinin Amaç, Kapsam ve Önemi

"Bilgi ekonomisi" terimi, daha fazla gelişme geçiren bir kavramdır (Peters, 2010: 69). Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte gelişmiş ülkelerde ekonomik faaliyetler geleneksel yöntemlerden ziyade, daha çok bilgi teknolojilerinin kullanıldığı, müteşebbis faaliyetlerin arttığı, yeni işletmelerin ortaya çıkışının yoğun olduğu görülmektedir. Yaşanan bu değişim ile birlikte yeni bir üretim faktörü olarak "bilgi" kavramının kabul edilmesine yol açmıştır (Işık ve Kılınç, 2013: 21).

Genel olarak bilgi, bütün ekonomik sistemlerinde temelinde var olan bir kavramdır. Herhangi bir ekonomik ve toplumsal sistemin bilgidен yoksun olması mümkün değildir. Bundan dolayı bilginin önemi giderek artmaktadır. Günümüzde özellikle uluslararası rekabette ve savaşta bir güç olarak kullanılmaktadır. Bilgi ekonomisinin ortaya çıkması ile birlikte yeni bir üretim faktörünün ortaya çıktığı görülmektedir. Bilgi ekonomisinin geleneksel ekonomiden ayırtıcı en önemli özellik bilginin bir üretim faktörü olarak kullanılması ve üretimde bilginin kullanılmasının artmasıdır (Dura ve Atik, 2002: 134). Bilgi temelli ekonomiler bilginin, işletmeler, kuruluşlar, bireyler ve toplumlar tarafından daha müreffeh bir gelişme ve ekonomik kalkınma için oluşturulup ve kullanıldığı şeklinde tanımlanmaktadır (Kelleci, 2003:1).

Günümüz ekonomik dünyasında en önemli silahın ve gücün "bilgi" olduğu savunuluyor. Sanayi ekonomisinin en önemli üretim unsurları toprak, işgücü, sermaye ve girişimcidir. Bilgi ekonomisinin en önemli unsuru ise bilgidir. Bundan dolayı bilgi ekonomisi ile diğer ekonomiler arasında en önemli

fark bir üretim faktörü olarak bilginin, bilgi teknolojileri ile birlikte kullanılması ve bilgi üretiminde sağlanan artıştır (Öğüt, 2001: 49).

Ekonomik kalkınma sürecinin merkezindeki bilginin sürekli kullanımı ve yaratılmasıyla, bir ekonomi esas itibarıyla bir Bilgi Ekonomisi haline gelir. Bir Bilgi Ekonomisi, bilgiyi ekonomik büyümenin ana motoru olarak kullanan bir ekonomidir. Başarılı bir şekilde Bilgi Ekonomisine geçişin, eğitimde uzun vadeli yatırımlar, inovasyon kabiliyetini genişletmesi, bilgi altyapısını modernleştirilmesi ve piyasa işlemlerine elverişli bir ekonomik ortamı olması gibi unsurları içerdiği bulunmuştur (Gorji ve Alipouran, 2011: 2). Bir ülkenin bilgi toplumu haline gelebilmesi için, bilgiye dayalı aşağıdaki yapısal dönüşümlerin gerçekleşmesi gerekir (Şenkal, 2015: 8):

- İktisadi faaliyetlerin ekonominin sektörleri arasında kayması
- Değişen yatırım modeli
- Bütün sektörlerde emeğin niteliğinin artması
- Yüksek teknolojiye dayalı ürünlerin ihracatında artış

Bir ülkede, bu göstergeler o ülkenin bilgi toplumu olma yolunda gerçekleştireceği önemli hedefler olmalıdır.

3. Bilgi Ekonomisi ve Türkiye

Bilgi ekonomisi açısından bir ülkenin içinde bulunduğu durumu değerlendirmek, potansiyelini ortaya çıkarmak ve bilgi ekonomisine geçiş sürecinde stratejiler ortaya koymak önemlidir (Özsağır, 2014:207). Türkiye'nin bilgi ekonomisi sürecine başarılı bir şekilde geçmesi önem arz etmektedir. Türkiye'nin, bu süreç ile birlikte uluslararası piyasalarda rekabet etme gücünü artırması gerekmektedir. Bununla birlikte milli gelirden sağlanacak artış refahın gerçekleşmesi, sürekli artan nüfus oranına göre istihdam olanaklarının iyileştirilmesi ve aynı zamanda eğitim sisteminde yeniliklerin yapılması gerekmektedir (Doğuç, 2006: 31). Türkiye bilgi ekonomisi olma yolunda temel etkenler olan, eğitim, inovasyon, bilgi ve ulaştırma alanında birbirlerini tamamlayan bir ekonomik sistem oluşturamamıştır. Genelde gelişmiş olan ülkeler bu tür bir sistem oluşturdukları için bilgi ekonomisine hızlı bir giriş yapmışlardır (Yıldırım, 2004: 118).

Bu yolda ilerleyebilmek için, kamu özel sektör işbirliği ile koordineli bir şekilde uygun politikalar belirlemek gerekir.

3.1. Bilgi Ekonomisi İndeksi Modeli İle Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Analizi

Ülkelerin bilgi toplumu olma amacı, gelişme sürecinin en son safhasını oluşturmaktadır. Ülkeler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için amaçları doğrultusunda uygun hedefler belirleyip bu doğrultuda politikalar uygulamaktadır. Ülkelerin bilgi ekonomisi olma yolunda mevcut durumun analiz edilmesi için çeşitli, endeksler geliştirilmiştir. Bu bölümde özellikle Dünya Bankası tarafından geliştirilen "Bilgi ekonomisi endeksi" bağlamında Türkiye'nin durumu analiz edilecektir.

Dünya Bankası, bilgi ekonomisini ölçme ve analiz etme amacı ile Bilgi Değerlendirme Metodolojisini kullanmaktadır. Dünya Bankası tarafından belirli dönemlerde ülkelerin bilgi ekonomisi düzeyini belirleyen "bilgi ekonomisi endeksi" yayınlamaktadır. Bilgi Ekonomisi İndeksi; ekonomik teşvik ve kurumsal rejim, eğitim ve insan kaynakları, inovasyon sistemi ve bilgi altyapısına ait değişkenlerden oluşan bir endekstir (Bashir, 2013: 8).

Basit bir bilgi ekonomisi kıyaslama aracı olan Dünya Bankası Enstitüsü tarafından geliştirilen Bilgi Değerlendirme Metodolojisi'ni (Knowledge Assessment Methodology ,KAM) tanıtır. KAM, ülkelerin ve bölgelerin bilgi ekonomisi için hazır olma durumunun temel bir değerlendirmesini sağlayan, kullanıcı dostu ve interaktif bir İnternet tabanlı bir araçtır. Bu, istemci ülkelerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar ve fırsatları belirlemelerine yardımcı olmak ve bilgi ekonomisine geçişle ilgili olarak politika dikkatini veya gelecekteki yatırımları yoğunlaştırmaya ihtiyaç duyacakları yerlerde yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Chen ve Dahlman, 2006: 5).

Bilgi ekonomisi açısından bir ülkenin konumunu belirlemek için iki farklı yöntemden yararlanılmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi ekonomisi indeksinden yararlanmak, ikincisi de AR-GE, BİT harcamaları, bilgi yatırım harcamaları, araştırmacı personel sayısı gibi bazı farklı iktisadi göstergelerden yararlanmaktır (Özsağır, 2014:207).

Tablo: 1. G-20 Ülkeleri Bilgi Ekonomisi İndeksi¹

| Sıra | Ülkeler | Bilgi Ekonomisi İndeksi | | Ekonomik Teşvik ve Kurumsal Rejim | | Yenilik | | Eğitim | | Bilgi ve İletişim Teknolojileri | |
|------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|-------------|
| | | 2000 | 2012 | 2000 | 2012 | 2000 | 2012 | 2000 | 2012 | 2000 | 2012 |
| 1 | KANADA | 9.01 | 8.92 | 8.64 | 9.52 | 9.39 | 9.32 | 9.22 | 8.61 | 9.03 | 8.23 |
| 2 | ALMANYA | 8.84 | 8.90 | 9.02 | 9.10 | 9.09 | 9.11 | 8.25 | 8.20 | 8.99 | 9.17 |
| 3 | AVUSTRALYA | 9.27 | 8.80 | 9.25 | 8.56 | 8.83 | 8.92 | 9.78 | 9.71 | 9.21 | 8.32 |
| 4 | ABD | 9.28 | 8.77 | 9.07 | 8.41 | 9.55 | 9.46 | 9.04 | 8.70 | 9.47 | 8.51 |
| 5 | İNGİLTERE | 8.89 | 8.76 | 9.06 | 9.20 | 9.38 | 9.12 | 8.11 | 7.27 | 9.02 | 9.45 |
| 6 | JAPONYA | 8.81 | 8.28 | 8.64 | 7.55 | 9.31 | 9.08 | 8.58 | 8.43 | 8.72 | 8.07 |
| 7 | FRANSA | 8.53 | 8.21 | 8.49 | 7.76 | 8.75 | 8.66 | 8.54 | 8.26 | 8.35 | 8.16 |
| 8 | GÜNEY KORE | 8.42 | 7.97 | 6.83 | 5.93 | 8.58 | 8.80 | 9.06 | 9.09 | 9.21 | 8.05 |
| 9 | İTALYA | 7.98 | 7.89 | 8.05 | 7.76 | 8.24 | 8.01 | 7.07 | 7.58 | 8.58 | 8.21 |
| 10 | AB | 7.56 | 7.47 | 6.72 | 6.95 | 8.38 | 8.28 | 7.38 | 7.13 | 7.78 | 7.50 |
| 11 | S. ARABİSTAN | 4.60 | 5.96 | 4.40 | 5.68 | 4.24 | 4.14 | 4.28 | 5.65 | 5.49 | 8.37 |
| 12 | RUSYA | 5.28 | 5.78 | 1.54 | 2.23 | 6.18 | 6.93 | 7.80 | 6.79 | 5.60 | 7.16 |
| 13 | BREZİLYA | 5.48 | 5.58 | 4.39 | 4.17 | 6.23 | 6.31 | 5.45 | 5.61 | 5.83 | 6.24 |
| 14 | ARJANTİN | 6.56 | 5.43 | 5.24 | 2.09 | 7.23 | 6.90 | 7.00 | 6.36 | 6.76 | 6.38 |
| 15 | GÜNEY AFRİKA | 5.77 | 5.21 | 5.31 | 5.49 | 6.78 | 6.89 | 4.71 | 4.87 | 6.28 | 5.58 |
| 16 | TÜRKİYE | 5.42 | 5.16 | 6.13 | 6.19 | 5.23 | 5.83 | 4.05 | 4.11 | 6.26 | 4.50 |
| 17 | MEKSİKA | 5.43 | 5.07 | 5.11 | 4.88 | 6.05 | 5.59 | 4.51 | 5.16 | 6.04 | 4.65 |
| 18 | ÇİN | 3.83 | 4.37 | 2.82 | 3.79 | 4.35 | 5.99 | 3.36 | 3.93 | 4.80 | 3.79 |
| 19 | ENDONEZYA | 3.02 | 3.11 | 3.44 | 3.47 | 2.26 | 3.24 | 2.84 | 3.20 | 3.54 | 2.52 |
| 20 | HİNDİSTAN | 3.14 | 3.06 | 3.56 | 3.57 | 3.83 | 4.50 | 2.30 | 2.26 | 2.85 | 1.90 |

Kaynak: <https://knoema.com/WBKEI2013/knowledge-economy-index-world-bank-2012?location=1001340>

Dünya Bankası tarafından oluşturulan bilgi ekonomisi indeksi, tablo 1’de G-20 ülkeleri olarak verilmiştir. G-20 ülkeleri içinde ilk sırada Kanada yer almaktadır. Yirmi gelişmiş ülkenin bilgi ekonomisi indeksine göre Türkiye 16. sırada yer almaktadır. Tabloya göre Türkiye’nin bilgi ekonomisi indeksi, 5.16’dır. Bilgi ekonomisi indeksi bileşenleri içinde Türkiye’nin en düşük oranlara sahip olduğu bileşen eğitimidir. Türkiye’nin bilgi ekonomisi olma yolunda üst sıralarda yer alabilmesi için eğitim alanında çeşitli yapısal reformlara ihtiyaç duymaktadır.

3.2. Bilgi Ekonomisi Performans Göstergeleri ve Türkiye

Bir ülkenin bilgi ekonomisi açısından konumunu belirlerken, bilgi ekonomisi indeksi dışında bilgi ekonomisine geçiş sürecinde aşağıdaki performans kriterleri önem arz eder(Özsağır, 2014: 216).

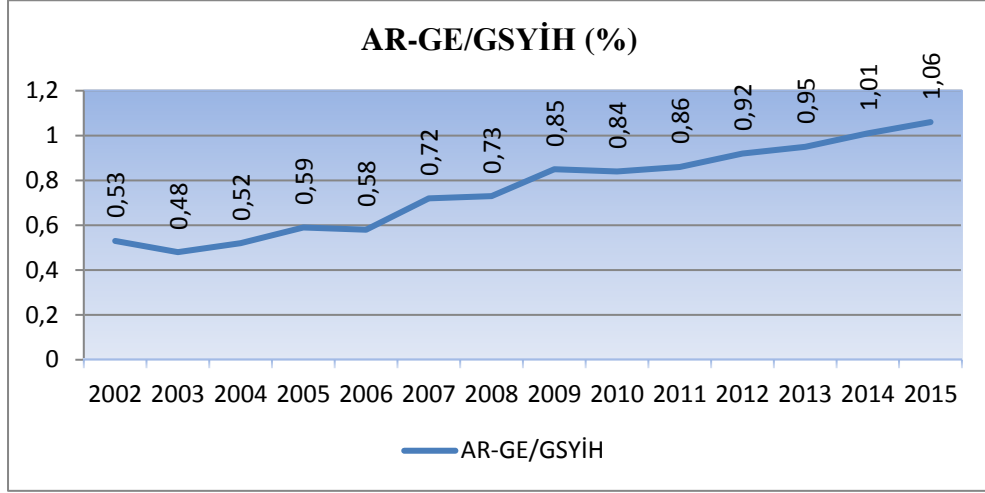
- ✓ AR-GE faaliyetleri ve bunun yapılan harcamaların büyüklüğü ve finansmanı
- ✓ Bilim ve teknoloji insan kaynağı büyüklüğü

¹ Dünya Bankası tarafından geliştirilmiş olan Bilgi Ekonomisi Endeksi (Knowledge Economy Index (KEI), endeks 1–10 arasında de yer alacak şekilde dönüştürülmüştür.

- ✓ Bilgi elde etmeye yönelik yatırımlar(Üniversiteler ve AR-GE harcamalarına yönelik yatırımlar
- ✓ Bilimsel yayın sayısı ve patent başvuru sayıları
- ✓ Bilgi iletişim teknolojileri sektöründeki gelişmeler

Bu ve buna benzer göstergeler bir ülkenin bilgi ekonomisi etkinliği hakkında bir çerçeve oluşturabilir.

Bir ülkenin bilgi ekonomisi olma yolundan en önemli göstergelerden birisi, AR-GE harcamalarının GSYİH içinde payıdır. Aşağıdaki grafik 1’de AR-GE/GSYİH oranları gösterilmektedir.

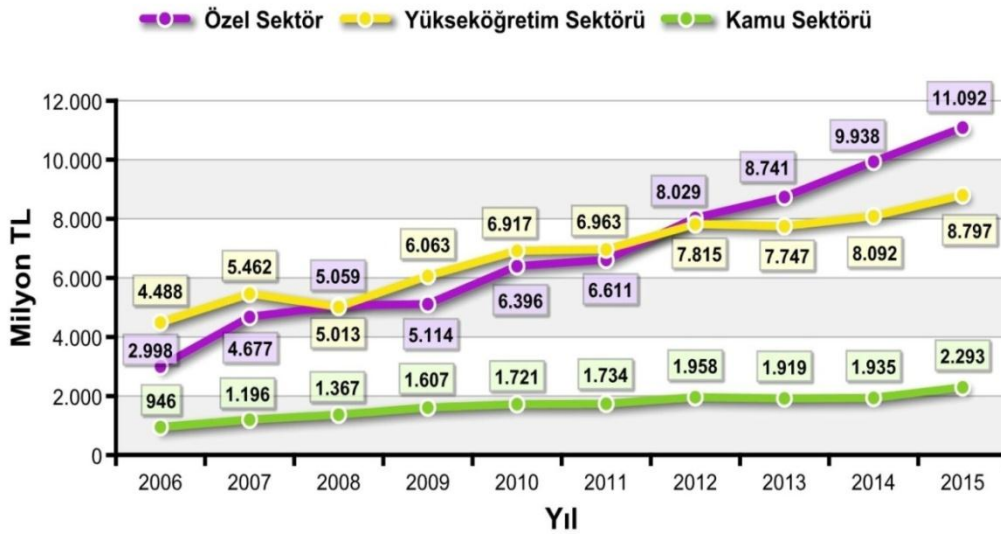


Grafik: 1. AR-GE/GSYİH (%) (2002–2015)

Kaynak: TÜİK

Grafik 1’de AR-GE harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) içindeki oranına bakıldığında yıllar itibariyle düzenli artış trendi gözlenmektedir. GSYİH’den AR-GE’ye ayrılan pay 2015 yılında %1,06 düzeyine ulaşmıştır. 2002 yılından 2015 yılına yaklaşık olarak AR-GE/GSYİH oranı iki kat artış olmuştur.

Grafik: 2. Gerçekleştiren Sektörler Bazında AR-GE Harcamaları



Kaynak: TÜİK, https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/bty15_2.pdf



Grafik. 3. Gerçekleştiren Sektörler Bazında AR-GE Harcamaları Oranı

Kaynak: TÜİK, http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/bty20_1.pdf

Gerçekleştiren sektörler bazında AR-GE harcamaları grafik 3.3'te gösterilmektedir. Özel sektör tarafından gerçekleştirilen AR-GE harcamaları oranı beklendiği üzere yıllar itibarıyla artmaktadır. 2004 yılında yükseköğretim AR-GE harcamaları oranı %67,9 iken, yükseköğretim AR-GE harcamaları oranı %24,2'dir.

2012 yılında özel sektör AR-GE harcamalar %45,1 olarak gerçekleşmiştir ve böylece özel sektör AR-GE harcamaları, yükseköğretim sektörü AR-GE harcamalarının üzerine çıkmıştır. Aynı zamanda özel sektör AR-GE harcamaları ile yükseköğretim AR-GE harcamaları arasındaki daha sonraki yıllarda artmaktadır. Aslında bu çok istenilen bir durum değildir. Yükseköğretim sektörü bilgi ve bilimin üretildiği önemli yerler olmasından dolayı AR-GE harcamalara daha çok pay ayırmaları gerekmektedir. Kamu sektörü AR-GE harcamaları ise yatay bir seyir izlemektedir.

Tablo. 2. Türkiye'nin Bilim ve Teknolojide İnsan Kaynağı(2015)

| Yıllar | TZE ² -AR-GE Personeli | TZE Araştırmacı | 10.000 Çalışan Kişi Başına Düşen AR-GE Personeli | 10.000 Çalışan Kişi Başına Düşen Araştırmacı |
|--------|-----------------------------------|-----------------|--|--|
| 2006 | 54.000 | 43.000 | 27 | 21 |
| 2007 | 63.000 | 50.000 | 31 | 24 |
| 2008 | 67.000 | 53.000 | 32 | 25 |
| 2009 | 74.000 | 58.000 | 35 | 27 |
| 2010 | 82.000 | 64.000 | 36 | 28 |
| 2011 | 93.000 | 72.000 | 40 | 31 |
| 2012 | 105.000 | 82.000 | 44 | 34 |
| 2013 | 113.000 | 89.000 | 46 | 36 |
| 2014 | 115.000 | 90.000 | 45 | 35 |
| 2015 | 122.000 | 95.000 | 46 | 36 |

Kaynak: TÜİK, <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-bty-istatistikleri>

² Tam Zaman Eşdeğer (TZE): Bir yıllık süre boyunca Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan işgücünün bu faaliyetlerde harcadığı zamanı tanımlayan orandır. Zamanının % 30'unu Ar-Ge faaliyetleri için ve kalanını da diğer faaliyetlerde harcayan bir kişi, 0,3 TZE olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde, tam zamanlı bir Ar-Ge çalışanı, bir Ar-Ge biriminde yalnızca 6 ay istihdam edildiyse, bu 0,5 TZE anlamına gelmektedir.

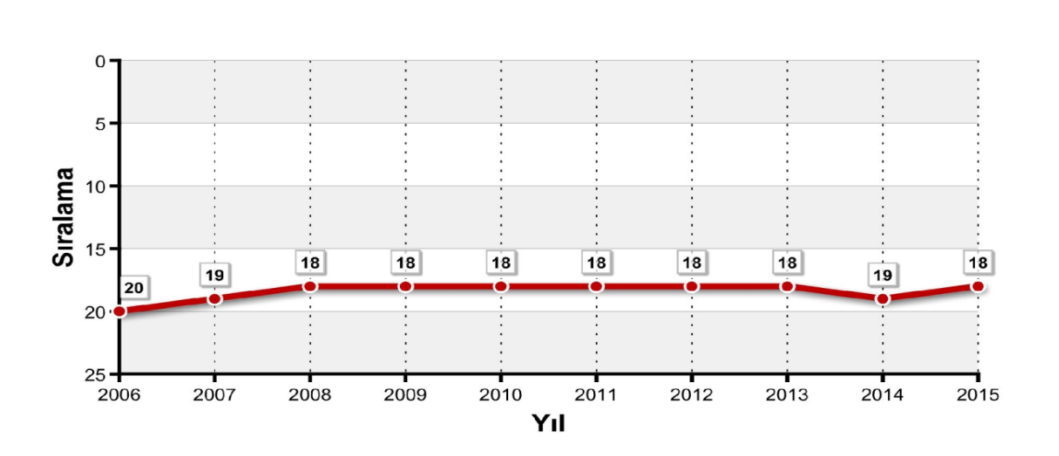
2006 yılında 54.000 Tam Zaman Eşdeğer (TZE) AR-GE personeli sayısı 2015 yılında 122.000 olmuştur. Bu yıllar arasında bu sayı yaklaşık olarak 2,5 kat artmıştır. Aynı yıllarda TZE Araştırmacı sayısı 43.000 den 95.000'e yükselmiştir. 2006 yılında 10.000 Çalışan Kişi Başına Düşen AR-GE Personeli 27 iken, bu sayı 2015 yılında 46 olmuştur. Aynı artış oranını 10.000 Çalışan Kişi Başına Düşen AR-GE Personeli 2006 yılında 21 iken, 2015 yılında 36'ya yükselmektedir.

Tablo:3. Türkiye’de Bilimsel Yayın Sayısı-
Milyon Kişi Başına Düşen Bilimsel Yayın Sayısı

| Yıl | Bilimsel Yayın Sayısı | Milyon Kişi Başına Düşen Bilimsel Yayın Sayısı |
|------|-----------------------|--|
| 2003 | 10.704 | 160 |
| 2004 | 13.354 | 197 |
| 2005 | 14.365 | 209 |
| 2006 | 15.344 | 221 |
| 2007 | 18.283 | 259 |
| 2008 | 19.794 | 277 |
| 2009 | 22.318 | 308 |
| 2010 | 23.624 | 320 |
| 2011 | 24.488 | 328 |
| 2012 | 26.031 | 344 |
| 2013 | 27.157 | 354 |
| 2014 | 27.888 | 359 |
| 2015 | 29.319 | 372 |

Kaynak: <http://tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-milyon-kisi-basina-dusen-bilimsel-yayin-sayisi>

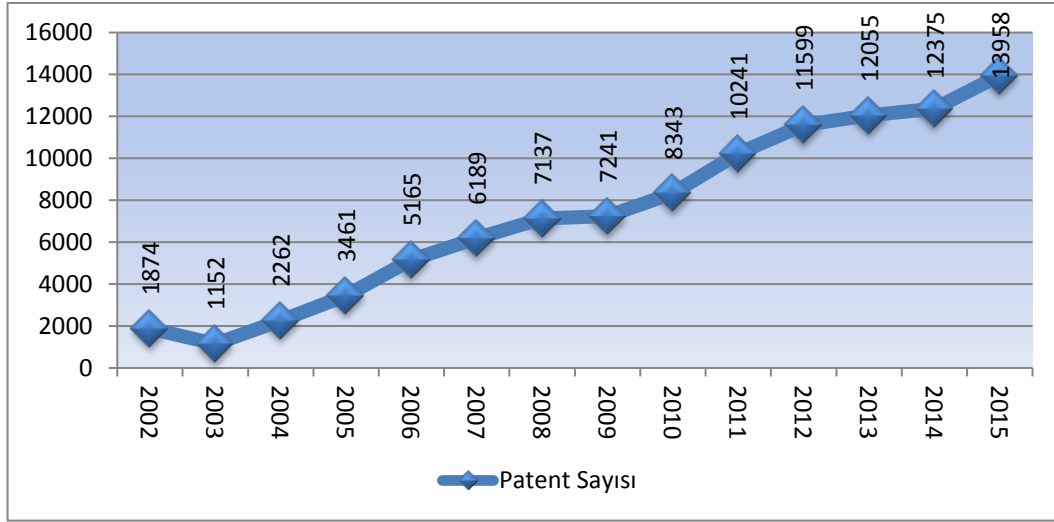
Bilimsel çalışmalar, üretilen bilginin kullanılması-yayımları ve uluslararası çalışmalar yenilik sistemlerinin en önemli çıktılarıdır(Özsağır, 2014: 229). Tablo 3’teki verilere bakıldığında Türkiye’de bilimsel yayın sayısı 2003 yılında 10.704 iken bu sayı 2015 yılında 29.319 olmuştur. Yaklaşık olarak 3 kat bir artış sağlanmıştır.



Grafik: 4. Bilimsel Yayın Bakımından Türkiye’nin Dünya Sıralamasındaki Yeri

Kaynak: Thomson Reuters-InCites (TÜBİTAK ULAKBİM)

Tablo 3'te görüldüğü gibi Türkiye'de 2003 -2015 yılları arasında bilimsel yayın sayısı yaklaşık olarak 3 kat artmış bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak Türkiye'nin dünyada bilimsel yayın sayısı bakımında 18. sırada olduğunu görülmektedir.(Grafik 4)



Grafik: 5. Türkiye'de Patent Sayıları

Kaynak: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-bty-istatistikleri>

AR-GE çalışmalarının en önemli bir göstergesi olarak patentler, teknolojik gelişime katkı sağlamak, yenilik faaliyetlerini teşvik etmek için ekonomik olarak önemli bir katkı sağlamaktadır(Özsağır, 2104: 230)

Grafikte 4'te 2002 yılında patent sayısı 1874 iken, bu sayı 2015 yılında 13958 olmuştur. 2002–2015 yılları arasında patent sayılarının yaklaşık olarak 7,5 kat artığını görmekteyiz.

4. BİLGİ EKONOMİSİ AMPİRİK UYGULAMA: TÜRKİYE EKONOMİSİ

4.1. Yöntem

Türkiye'de bilgi ekonomisi analizinin yapıldığı bu çalışmada büyüme, işsizlik, ARGE/GSYH ve patent değişkenleri kullanılmıştır.

Analize konu olan verilerin zaman aralığı 1990-2015 dönemini kapsayan yıllık verilerde oluşmaktadır. Büyüme, işsizlik ve ARGE/GSYH oranlarına ilişkin veriler TUIK; patent sayıları ise TPE veri tabanından alınmıştır.

4.1.Birim Kök Testleri

Ampirik analiz kısmında öncelikle değişkenlerin durağanlıklarını test edebilmek için Fuller birim kök testi uygulanmıştır. Tablo 4'te değişkenlere ait ADF birim kök testi sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre büyüme değişkeni düzey değerinde durağan hale gelmiştir. İşsizlik, AR-GE/GSYH ve patent değişkenleri ise; düzey değerinde durağan değil iken birinci derece farkının alınmasıyla durağanlaşmıştır.

Tablo: 4. Değişkenlere Ait ADF Birim Kök Testi Sonuçları

| Değişkenler | ADF Testi | Kritik Değerler | | |
|-------------|-------------|-----------------|--------|--------|
| | | % 1 | % 5 | % 10 |
| Buyume | 5,8779(0)* | 3,7240 | 2,9862 | 2,6326 |
| İşsiz | 1,5775(0) | 3,7240 | 2,9862 | 2,6326 |
| Δişsiz | 4,1388(0)* | 3,7378 | 2,9918 | 2,6355 |
| arge/gsyh | 1,2781(1) | 3,7378 | 2,9918 | 2,6355 |
| Δarge/gsyh | 6,6957(0)* | 3,7378 | 2,9918 | 2,6355 |
| Patent | 1,7448(2) | 3,7529 | 2,9980 | 2,6387 |
| Δpatent | 2,8752(1)** | 3,7529 | 2,9980 | 2,6387 |

Not: Δ notasyonu, değişkenlerin birinci farkının alındığını;
() notasyonu; ADF testi için Schwarz bilgi kriterine göre belirlenen optimum gecikme uzunluğunu,
* notasyonu ise :%1 anlamlılık düzeyinde durağanlığı ifade etmektedir.

Tablo:5. Granger Nedensellik Testi

| Sample: 1990 2015 | | | |
|---|-----------|----------------|---------------|
| Lags: 2 | | | |
| NullHypothesis: | Obs | F-Statistic | Prob. |
| ARGE_GSYH does not GrangerCause B_Y_ME | 24 | 0.63378 | 0.5414 |
| B_Y_ME does not GrangerCause ARGE_GSYH | | 0.08465 | 0.9192 |
| ISSIZ does not GrangerCause B_Y_ME | 24 | 0.67966 | 0.5187 |
| B_Y_ME does not GrangerCause ISSIZ | | 0.39563 | 0.6787 |
| PATENT does not GrangerCause B_Y_ME | 24 | 0.29973 | 0.7445 |
| B_Y_ME does not GrangerCause PATENT | | 2.27917 | 0.1297 |
| ISSIZ does not GrangerCause ARGE_GSYH | 24 | 0.86646 | 0.4364 |
| ARGE_GSYH does not GrangerCause ISSIZ | | 0.86400 | 0.4374 |
| PATENT does not GrangerCause ARGE_GSYH | 24 | 5.02188 | 0.0177 |
| ARGE_GSYH does not GrangerCause PATENT | | 4.26541 | 0.0295 |
| PATENT does not GrangerCause ISSIZ | 24 | 0.73300 | 0.4936 |
| ISSIZ does not GrangerCause PATENT | | 4.26094 | 0.0296 |

Yapılan Granger nedensellik analizi sonuçlarına göre; patent sayıları ve AR-GE harcamaları arasında çift yönlü ve işsizlik değişkeninden patent sayılarında doğru tek yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Buna göre patent sayılarından AR-GE harcamalarına doğru nedensellik olması patent sayıları arttıkça AR-GE harcamalarının da doğal olarak arttığına işaret etmektedir.

Yine AR-GE harcamaları da arttıkça daha çok yenilik ortaya çıkmakta bu durumda patent sayılarının artmasına sebep olmaktadır. İşsizlik oranının patent sayıları üzerinde etkili olması ise olumsuz bir duruma işaret edebilir. Şöyle ki, işsizlik sayısı arttıkça ülkede ki inovasyon gücü azalmakta ve böylece patent sayıları olumsuz etkilenmektedir.

SONUÇ

Günümüzde toplumsal sistem olarak en gelişmiş safha, bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır. Bilgi stratejik bir öneme ve üstünlüğe sahiptir. Diğer geleneksel üretim faktörleri ile kıyaslandığında bilgi faktörü, toplumsal ve ekonomik gelişmenin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Kullanıldıkça diğer üretim faktörlerinin aksine tükenmeyen hatta kullanıldıkça değeri artmaktadır. Bundan dolayı bilgi ülkelerin küresel çapta ihtiyaç duyduğu en önemli faktör haline gelmiştir. Bu durumda ülkelerin ekonomik olarak gelişebilmelerinde bilginin hem üretilmesi hem de kullanımının yaygınlaştırılması önem arz etmektedir. Bilgi üretme sürecinde, AR-GE yatırım harcamaları, alınan patent sayıları ile birlikte bu alanda çalışacak donanımlı elemanlar yetiştirmek en önemli faktörlerdir. Bilgi ekonomisine geçmenin en önemli ölçütlerinden birisi, AR-GE harcamaları ve teknolojiyi üretecek patent sayılarıdır. Bunun ölçütü ise AR-GE harcamalarının GSMH içindeki payıdır. Aynı şekilde yapılan patent başvuru sayıları da bir ülkenin bilgi ekonomisini uygulama noktasında önemli bir göstergedir.

Yapılan çalışmadaki bulgulara göre; patent sayıları ve AR-GE harcamaları arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. 2002 yılındaki GSYİH içerisindeki AR-GE oranı %0,53 iken 2015 yılına geldiğinde iki kat artarak %1,06 olmuştur. Bununla beraber 2002 yılında 1874 adet olan patent sayısı yaklaşık yedi kat artarak 2015 yılında 13958 adet olmuştur. Buna göre patent sayılarından AR-GE harcamalarına doğru nedensellik olması patent sayıları arttıkça AR-GE harcamalarının da doğal olarak arttığına işaret etmektedir. Aynı şekilde AR-GE harcamaları da arttıkça daha çok yenilik ortaya çıkmakta bu durumda patent sayılarının artmasına yol açmaktadır.

Gelişmekte olan Türkiye gibi bir ülke, her ne kadar sanayi gelişimini tam olarak tamamlamamış olsa da, bilgi ekonomisi yolunda yoğun çabalar göstermektedir. Özellikle Türkiye'nin biran önce sanayi alanında gerekli reformları yaparak sanayisini tamamlamış ülke konumuna geçmesi gerekmektedir. Aynı zaman da bilgi ekonomisi yolunda ivme kazanabilmesi için, özellikle eğitim alanında yapısal reformlarla bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi kullanan bir çalışmanın içinde olması zaruridir. AR-GE yatırımları ciddi finansman destek isteyen ve geri dönüşüm süresi diğer yatırımlara göre daha uzun olan yatırımlardır. Ayrıca AR-GE süreci kalifiye personel ihtiyacı duyan zor bir süreçtir. Türkiye gibi sanayi sektöründe yer edinmeye çalışan bir ülkede AR-GE yatırım ve sürecini küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin (KOBİ) tek başlarına yapmaları oldukça zordur. KOBİ'lerin bu süreçte hem finansman açısından hem de kalifiye personel açısından desteklenmesi gerekmektedir. Bu destek devlete bağlı Bilim ve Teknoloji Bakanlığı ve Üniversiteler aracılığıyla sağlanmalıdır. Bilim ve Teknoloji Bakanlığına bağlı olan AR-GE merkezlerinin fonksiyonel işlerlik kazandırılarak KOBİ'lerin AR-GE yatırımlarında yalnız bırakılması engellenmelidir. Bu süreçte üniversitelerde kurulan birimlerinde kalifiye personel destekleriyle KOBİ lerle AR-GE yatırım ve uygulama sürecinde işbirliği içerisinde olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Altın, O., Kaya, A. (2009), Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişkinin Analizi, Ege Akademik Bakış, 9 (1), ss. 251–259.
- Bashir, M, (2013), Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings for Islamic Countries and Assessment of KEI Indicators for Pakistan,
[http://hrmars.com/hrmars_papers/Knowledge_Economy_Index_\(KEI\)_2012_Rankings_for_Islamic_Countries_and_Assessment_of.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Knowledge_Economy_Index_(KEI)_2012_Rankings_for_Islamic_Countries_and_Assessment_of.pdf), Erişim Tarihi:01.01.2017
- Chen, Derek. H. C. ve Dahlman, Carl. J. (2006), “The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations”, The World Bank Washington DC 20433.
http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/The_Knowledge_Economy-FINAL.pdf
Erişim Tarihi:12.12.2016

- Dam, M.M., Yıldız, B.(2016), BRICS-TM Ülkelerinde Ar-Ge ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi Ekonometrik Bir Analiz, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (33), 220-236, <http://iibf.akdeniz.edu.tr/wp-content/uploads/2016/04/33.220-236.pdf>,Erişim tarihi:11.02.2017
- Doğuş, M.F, (2006), Bilgi Ekonomisindeki Gelişmelerin Ekonomik Etkileri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Dura, C., Atik, H. (2002). Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gorji, E., Masoomah. M. (2011). The Knowledge Economy & the Knowledge Assessment Methodology (The case study of Iran & Some other Countries) ,Iranian Economic Review, Vol.15, No.29, Spring 2011, https://ier.ut.ac.ir/article_32722_1d2e5844b8021bc89e214723bb0bdbe2.pdf
Erişim Tarihi: 21.12.2016
- Işık, N. Kılınç E.C. (2013), Bilgi Ekonomisi ve İktisadi Büyüme: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (26) 2013, 21-54
- Kelleci, M.A, (2003), Bilgi Ekonomisi ve İşgücü Piyasası: Eğilimler, Fırsatlar ve Riskler www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2014/04/MAlıKelleci_Bilgi_Ekonomisi.pdf
Erişim Tarihi:22.11.2016
- Peters, M.A.(2010), Three Forms of the Knowledge Economy: Learning, Creativity and Openness, <http://www.tandfonline.com/loi/rbje20>
- Salur, S. (2012), Bilgi Toplumu Parametreleri ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki (Panel Analiz), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/1426/3/452091_tez_Sultan%20SALUR.pdf, Erişim Tarihi:10.02.2017
- Şenkal, A. (2015), Sosyal Boyutuyla Bilgi Ekonomisi ve Emek, Umuttepe Yayınları Kocaeli TÜBİTAK, <https://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/icerik-bty-istatistikleri>
- Öğüt, A., Bilgi Çağında Yönetim, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- Özer, M., Çiftçi, N. (2008), Ar-Ge Tabanlı İçsel Büyüme Modelleri ve Ar-Ge Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: OECD Ülkeleri Panel Veri Analizi, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 16, 219–240.<http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/246>
ErişimTarihi:10.02.2017
- Özsağır, A. (2014). Bilgi Ekonomisi, Tanım-Uygulamalar-Örnekler, Seçkin Yayınevi
- Yapraklı, S., Sağlam, T. (2010), Türkiye’de Bilgi İletişim Teknolojileri ve Ekonomik Büyüme: Ekonometrik Bir Analiz (1980-2008), Ege Akademik Bakış, 10(2), 575-596
- Yıldırım, S. (2004). Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisinin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı, 12
- Worldbank, (2014). Turkey : Knowledge Economy Assessment Study <http://documents.worldbank.org/curated/en/704631468318531451/Turkey-knowledge-economy-assessment-study>, Erişim Tarihi:20.12.2016
<https://knoema.com/WBKEI2013/knowledge-economy-index-world-bank-2012?location=1001340>
www.tuik.gov.tr

KURUMSAL RAPORLAMADA YENİ BİR YAKLAŞIM OLARAK ENTEĞRE RAPORLAMA VE BİR VAKA ÇALIŞMASI³

Yrd. Doç. Dr. Cuma ERCAN
Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü,
cercan@kilis.edu.tr

Arş. Gör. Ali KESTANE
Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü,
alikestane@kilis.edu.tr

Özet

İşletme performansının değerlemesinde kullanılan temel kaynak finansal tablolar aracılığıyla sunulan bilgilerdir. Ancak günümüzde finansal tablolardaki bilgilere dayanarak işletmeleri değerlendirmek ve geleceğini görmek mümkün değildir. Çünkü finansal tablolar işletmelerin sadece geçmişe dönük bilgilerini içermekte ve geleceğe dönük hedefleri ve karşılaşılabilecek riskleri yansıtmamaktadır. Bu durum, işletmelerin finansal bilgileri finansal olmayan bilgilerle birleştirilerek daha bütüncül bir yapıda sunmaları gereğini doğmuştur. Bu gelişmeler kurumsal raporlamada yeni bir yaklaşım türü olarak nitelendirilen entegre raporlamayı ortaya çıkarmıştır. Bugün entegre raporlama, içinde Türkiye'nin de bulunduğu bir çok ülkede henüz başlangıç aşamasındadır. Bu çalışmada, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) tarafından hazırlanan ve finans sektöründe ilk uygulama olan entegre raporlamanın incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu raporun incelenmesinde, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council - IIRC) tarafından hazırlanan çerçeve, temel kavramlar ve prensipler esas alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, TSKB tarafından hazırlanan raporun IIRC düzenlemelerine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Entegre Raporlama, Sermaye Öğeleri, Değer Yaratma.
Jel Kodları : M10, M40, M41

INTEGRATED REPORTING AS A NEW APPROACH TO CORPORATE REPORTING AND A CASE STUDY

Abstract

The main source used in evaluating the performance of the company is the information presented through the financial statements. Today, however, it is not possible to evaluate businesses and see their future based solely on the information in the financial statements. Because financial statements contain historical information about the business and do not reflect future targets and risks to be encountered. This has led to the need for businesses to combine financial information with non-financial information in a more holistic structure. These developments have led to integrated reporting that is described as a new type of approach in corporate reporting. Today integrated reporting is still at an early stage in many countries, including Turkey. In this study, it is aimed to examine the integrated reporting prepared by the Turkish Industrial Development Bank which is the first application in the finance sector. In reviewing this report, the framework, basic concepts and principles prepared by the International Integrated Reporting Council (IIRC) were taken as basis. According to the research result, It has been determined that the report prepared by TSKB complies with IIRC regulations.

Keywords: Integrated Reporting, The Capitals, Value Creation.
JEL Classification: M10, M40, M41.

³ Bu çalışma 2. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi'nde sunulan bildiriden geliştirilmiştir.

کنهج جدید فی تقاریر الشركة

تقاریر متکاملة ودراسة حالة

الأستاذ المساعد الدكتور جمعة أرجان

جامعة 7 ديسمبر كيليس ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال

cercan@kilis.edu.tr

موظف البحث علي كستانه

جامعة 7 ديسمبر كيليس ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال

alikestane@kilis.edu.tr

ملخص :

المصدر الأساسي المستخدم في تقييم أداء المنشأة هو المعلومات المقدمة من خلال البيانات المالية. غير أنه ليس من الممكن اليوم تقييم الأعمال التجارية ومشاهدة مستقبلها استناداً إلى المعلومات الواردة في البيانات المالية. لأن البيانات المالية تحتوي فقط على المعلومات التاريخية للشركات ولا تعكس الأهداف والمخاطر المستقبلية التي سيتم مواجهتها. وقد أدى ذلك إلى حاجة الشركات إلى الجمع بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية في هيكل أكثر شمولية. وقد أدت هذه التطورات إلى إعداد تقارير متكاملة، توصف بأنها نوع جديد من النهج في الإبلاغ عن الشركات. ولا تزال التقارير المتكاملة اليوم في مراحلها الأولى في كثير من البلدان، بما في ذلك تركيا. وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة التقارير المتكاملة التي أعدها البنك التركي للتنمية الصناعية والتي تعد أول طلب في قطاع التمويل. ولتقييم التقرير، ضمن الإطار الذي أعده المجلس الدولي للتقارير المتكاملة يتم أخذ المفاهيم والمبادئ الأساسية كأساس ونتيجة العمل، إن التقرير المعد من طرف بنك التنمية الصناعية التركية موافقة لتقارير المجلس الدولي للتقارير المتكاملة.

الكلمات المفتاحية: التقارير المتكاملة، عناصر رأس المال، خلق القيمة.

رموز الربط : M10, M40, M41

1.GİRİŞ

Küreselleşme, ekonomik krizler, yeni yasalar, artan bilgi talebi gibi faktörler yakın zamanda kurumsal raporlamayı değiştirmiştir. Bu önemli değişiklik, finansal bilgilerin yanı sıra yönetim, strateji ve çevre politikası gibi finansal olmayan verilere paydaşların giderek daha fazla ihtiyaç duymalarına yol açmıştır. Mevcut raporlama paydaşların bu gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmış ve bu değişikliklere yanıt olarak entegre raporlama ortaya çıkmıştır. Entegre raporlama, bir kuruluşun finansal ve finansal olmayan bilgisini birleştiren yeni bir iletişim şeklidir (Pozzoli ve Gesuele, 2016: 23).

Entegre raporlama, bu bilgiler arasındaki bağlantıları kurarak, sunulan bilgilerin işletmenin değer yaratma kapasitesine olan etkisini ortaya koymaktadır. Bu yeni raporlama şekli, kurumların sürdürülebilir gelişimine odaklı ve bütün paydaşların beklentilerini karşılayacak önemli bir araçtır. Entegre rapor, başta yatırımcılar olmak üzere bir kuruluşun tüm paydaşlarına kuruluşa ait bütüncül bir bakış açısı sunarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olacaktır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 16).

İşletmelerin finansal ve finansal olmayan sermaye ögelerinin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma sürecine olan etkisi ve katkısının belirlenmesi, özellikle de finansal olmayan sermaye ögelerinin değer yaratma sürecine anahtar performans göstergeleriyle entegre edilerek yaratılan değere katkısının ölçülmesi konusunda entegre rapor; işletmelerin gerçek piyasa değerinin anlaşılmasında, yaratılan değerlerin nedenlerine bağlı olarak açıklanmasında, işletmelerin bütün paydaşlarına şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir bilgilerin sunulmasında büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, TSKB tarafından hazırlanan entegre raporlamanın incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu raporun incelenmesinde IIRC tarafından hazırlanan çerçeve, temel kavramlar ve prensipler esas alınmış olup; “değer yaratma, sermaye ögeleri ve değer yaratma süreci” kapsamında incelemeler yapılmış ve ilgili raporun IIRC tarafından belirtilen çerçeveye uygunluğu entegre düşünce perspektifinde karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir.

Entegre raporlama Türkiye'deki işletmeler için yeni bir kavramdır. Türkiye'de entegre rapor sunan işletmelerin sayısı yok denecek kadar azdır. Literatüre bakıldığında ise bu konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak yapılan bu çalışmalar genellikle teoriye dayanmaktadır. TSKB'nin hazırlamış olduğu raporun Türkiye'de finans sektöründe bir ilk teşkil etmiş olması, ileride yapılacak olan çalışmalar bakımından bu çalışmanın önemi göstermekte, literatürdeki çalışmalardan farkını ortaya koymakta ve aynı zamanda da gelecekte farklı bankalarla karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Bu çalışmada, öncelikle entegre raporlamanın tanımı ve amacı açıklanmış, daha sonra ise Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi kapsamında entegre raporlamanın ilkeleri, içeriği, sermaye öğeleri ve değer yaratma süreci açıklanmıştır. Son bölümde ise TSKB'nin 2016 yılı için hazırlamış olduğu entegre rapor IIRC kapsamında incelenmiştir.

2. ENTEGRE RAPORLAMANIN TANIMI VE AMACI

Entegre raporlamayı kısaca, bir işletmenin faaliyetleri ile ilgili finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının tek bir rapor şeklinde sunumu olarak tanımlayabiliriz (Karğın vd., 2013: 28). Ancak entegre raporlama, sadece finansal raporun sürdürülebilirlik raporuyla birleştirilmesi demek değildir. Başka bir ifadeyle, bir kuruluşun sadece finansal ve finansal olmayan bilgilerinin bir raporda toplanmasını sağlamaz. Bununla birlikte bu bilgilerin birbiriyle ve kuruluş stratejisiyle ilişkisini kurar, yaratılan değere nasıl bir katkı sağladığını gösterir. Diğer taraftan finansal ve sürdürülebilirlik raporlarındaki bütün bilgilerin entegre raporda yer alması zorunlu değildir. Raporda sadece kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratmasında önemli rol oynayan bilgilere yer verilir. Ayrıca entegre rapor yıllık raporla da karıştırılmamalıdır. Çünkü yıllık raporlar bir kuruluşun belirli bir dönemdeki geçmiş performansını ortaya koyarken entegre rapor, ileriye dönük bir bakış açısıyla kuruluşun gelecekte yaratacağı değeri, risk ve fırsatlarını ve stratejisini ortaya koyar. Aslında entegre düşüncenin temelinde kuruluşun kullandığı tüm kaynakların (finansal, imal edilen, doğal, entellektüel, insan, sosyal, paydaşlarla ilişkiler) birbirleriyle olan bağının kurulması ve bunların kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımına nasıl bir etkisi olduğunun anlaşılması yatmaktadır. Bunun için, kuruluşun operasyonel ve fonksiyonel birimlerinin ve değer yaratmada kullandığı tüm sermayelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu anlamda entegre rapor, sadece bir rapor olmanın ötesinde, kuruluşun değer yaratma sürecine yaklaşımının da bir yansımasıdır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 44-45).

Nitekim IIRC entegre raporlamayı, bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin dış çevre bağlamında kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde sunumu olarak tanımlamıştır (IIRC, 2013: 7). Entegre raporlama bir işletmenin mevcut raporlarında yer alan en önemli bilgileri bir araya getirmekte ve bunların birbirleri ile bağlantısını kurarak, bunların bugün ve gelecekte işletmenin değer yaratmasına nasıl etki ettiğini göstermektedir. Entegre raporlama bir kuruluşun sadece geçmiş performanslarının sonucunu değil, aynı zamanda operasyonlarının ekonomik, sosyal ve çevresel bağlantılarını kurarak uzun vadeli perspektiflerini de sunmaktadır. Ayrıca Entegre raporlama kuruluşların tedarik zinciri boyunca önemli finansal ve finansal olmayan fırsatlarını, risklerini ve performansını analiz etmekte, kuruluş stratejisi ve iş modelinin yanı sıra, öngörülen riskleri ve bunların nasıl ele alındığını da açıklamaktadır. Böylece kuruluşlar entegre raporlama sayesinde hissedarları ve diğer paydaşları ile daha etkili bir iletişim kurarak sürdürülebilir başarıya ulaşma imkanı elde ederler (Aras ve Sarıoğlu, 2015:44-45).

Entegre raporlamanın asıl amacı, bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını finansal sermaye sağlayan taraflara açıklamaktır. Bu noktada entegre raporlamanın amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (IIRC, 2013: 3):

- Finansal sermaye sağlayan kişilere sunulan bilgilerin kalitesini artırmak.
- Kurumsal raporlamaya daha bütünlük ve etkili bir yaklaşım getirmek.
- Hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmek.
- Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan entegre düşünce, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek.

3. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

3.1. Amacı, İlkeleri ve İçeriği

Düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, şirketler, standart belirleme otoriteleri, muhasebe uzmanları ve STK'lar 2010 yılında IIRC'yi kurmuşlar. IIRC, entegre raporlama hazırlamak isteyen tüm kurumlara

yön gösterecek, uluslararası düzeyde kabul görmüş bir entegre raporlama çerçevesinin hazırlanmasını kendine misyon edinmiştir. Bu çerçevede hazırlanmış olduğu ilk tartışma dokümanını 2011 yılında yayımlamıştır. IIRC, içinde Türkiye'nin de bulunduğu bir çok ülkedeki özel sektör, kamu, sivil toplum temsilcileri ve akademisyenlerden gelen görüşler doğrultusunda son halini verdiği Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (International IR Framework) 2013 yılının Aralık ayında yayımlamıştır. Entegre raporlamaya başlayan kurumlar raporlamalarında bu çerçeveyi esas almaktadır (ERTA, 2015). IIRC tarafından hazırlanan bu çerçevenin amacı, bir entegre raporun toplam içeriğini düzenleyen kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri belirleyerek bunların altında yatan temel kavramları açıklamaktır. Bu çerçeve esas itibarıyla özel sektördeki işletmelere yönelik olarak hazırlanmış olmakla beraber, gereken uyarlamalar yapıldıktan sonra kamu kuruluşları tarafından da kullanılabilir niteliktedir. Bu Çerçeve kuruluşun değer yaratma kabiliyetini değerlendirmede kullanmak üzere entegre rapora dahil edilecek bilgileri tanımlar. Bu çerçevede ilkelere dayalı bir yaklaşım benimsenmektedir. İkelere dayalı yaklaşımın amacı ise, farklı kuruluşların kendilerine özgü koşulları arasındaki büyük farklılıkları dikkate alarak ilgili bilgiye duyulan ihtiyacı karşılamak üzere kuruluşlar arasında yeterli bir karşılaştırılabilirlik seviyesi oluşturmaya yönelik bir denge sağlamaktır (IIRC, 2013: 8). Başka bir ifadeyle, kuruluşların belirli prensipleri gözeterek kendi yapılarına uygun bir raporlama yöntemini seçmelerini sağlamaktır. Çerçeve, esas itibarıyla raporlamada kullanılacak bir şablon sunmamakta ve raporun içeriği hakkında bilgi veren “Kılavuz İlkeler”den ve birbiriyle bağlantılı “İçerik Öğeleri”nden oluşmaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 49). Kuruluşlar tarafından hazırlanacak bir entegre raporun, kılavuz ilkelerini esas alması ve içerik öğelerini barındırması gerekir. Kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri Tablo 1’de özet olarak verilmiştir:

Tablo 1: Kılavuz İlkeleri ve İçerik Öğeleri

| Kılavuz İlkeleri | İçerik Öğeleri |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Stratejik odak ve geleceğe yönelim | Kurumsal genel görünüm ve dış çevre |
| Bilgiler arası bağlantı | Kurumsal Yönetim |
| Paydaşlarla ilişkiler | İş modeli |
| Önemlilik | Riskler ve fırsatlar |
| Kısa ve öz olma | Strateji ve kaynak aktarımı |
| Güvenilirlik ve eksiksizlik | Performans |
| Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik | Genel görünüş |
| | Sunumun temeli |

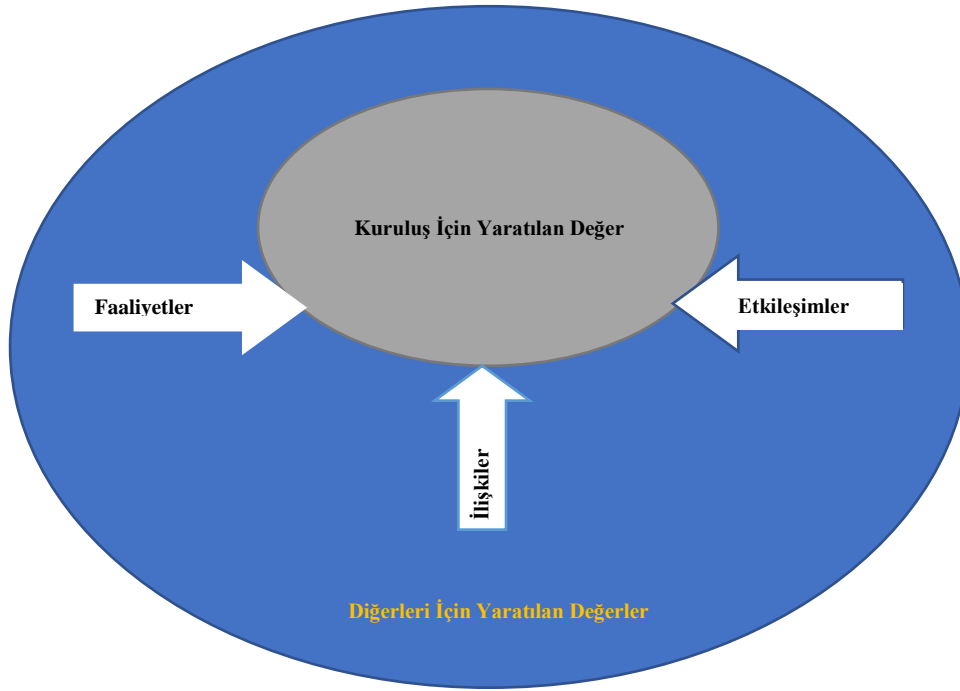
Kaynak: IIRC,2013:5.

Entegre raporu oluşturan yukardaki prensiplerin temeli üç kavrama dayanmaktadır. Bunlar “organizasyon ve diğerleri için değer yaratma”, “sermaye öğeleri” ve “değer yaratma sürecidir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 50). Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

3.2. Değer Yaratma

Daha öncede açıklandığı gibi, entegre rapor bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yarattığını açıklamaktadır. Bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları tarafından sermaye öğeleri üzerinde yaratılan artışlar, azalmalar veya dönüşümlerle kendini gösterir. Değer sadece bir kuruluş tarafından ya da kuruluş bünyesinde yaratılmaz. Söz konusu değer, dış çevredeki farklı kaynaklardan da etkilenmektedir. (IIRC, 2013: 10). Dolayısıyla bir kuruluşun faaliyetleri, etkileşimleri ve ilişkileri, kullandığı ve etkilediği çeşitli sermayelerin giriş ve çıkışları, kuruluşun değer yaratma kabiliyetini ve bunun sürdürülebilirliğini etkiler (Dada, 2015). Bu bağlamda kuruluşların yarattığı değerleri ikiye ayırabiliriz. Bunlar: kuruluşun kendisi için yaratılan değer ve diğerleri (paydaşlar ve geniş anlamda toplum) için yaratılan değerdir. Kuruluş ve diğerleri için yaratılan değer Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Kuruluş ve Diğerleri İçin Yaratılan Değer



Kaynak: IIRC, 2013:10.

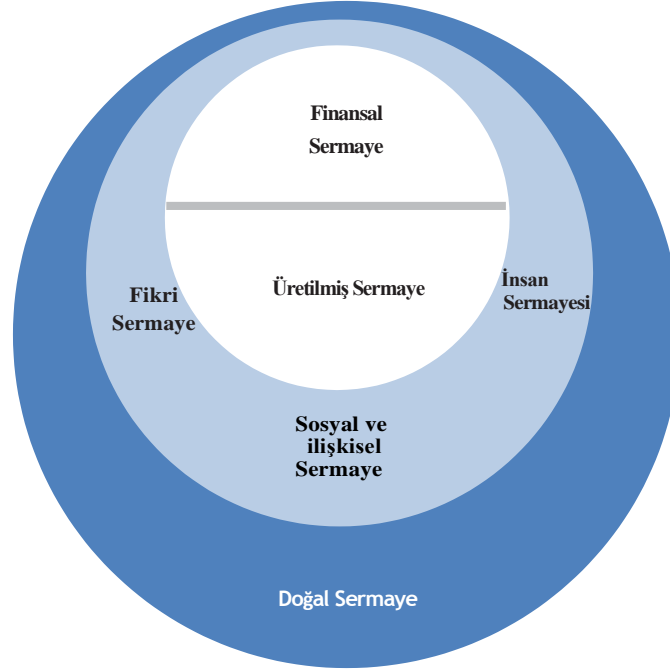
Şekil 1’de de görüldüğü gibi, bir kuruluşun kendisi için değer yaratma yeteneği diğerleri için yarattığı değerle ilişkilidir (IIRC,2013:10). Bu nedenle, hissedarlar ve yatırımcılar öncelikli olarak kurumun kendisi için yarattığı değere odaklansa da kurumun diğer paydaşları için yarattığı değer, uzun vadede şirketin değer yaratabilme yeteneğini de etkilemektedir. Bugün birçok kuruluş sermayedarları için uzun vadeli karlılık sağlamanın yanı sıra istihdam sağlamak, toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikler üretmek, yerel üretimi teşvik etmek gibi sosyal değerler de yaratmaktadır. Onun için entegre raporlamanın temelinde yatan, kurumun yarattığı değerleri ve bu değere etki eden tüm faktörleri tespit ederek paydaşlarla iletişimin sağlanmasıdır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 51).

Bir kuruluşun yarattığı bütün değerlerin finansal olarak ölçülmesi çok karmaşık bir konudur. Her ne kadar kuruluşun maddi varlıklarının yarattığı değere finansal tablolardan ulaşmak mümkün olsa da, kuruluşun yarattığı tüm değerlerin ve uzun vadede yaratması beklenen değerlerin belirlenebilmesi için kuruluşun maddi olmayan varlıklarının ve tüm dışsallıklarının (externalities) değerinin de hesaplanması gerekmektedir. Dışsallık, bir kuruluşun tüm topluma yansıyan ekonomik, sosyal veya çevresel etkilerini ifade etmektedir. Bu etki negatif veya pozitif olabilir. Negatif dışsallığa örnek olarak, bir kuruluşun faaliyetlerini sürdürürken çevreyi kirletmesini, pozitif dışsallığa ise yabancı bir şirketin yerel firmalara yeni teknolojileri tanıtmaları ve kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olmasını verebiliriz. Söz konusu dışsallıkların etkisi maddi olmayan varlıklar üzerine olmaktadır. Sonuç itibarıyla, dışsallık, bir kuruluş için yaratılan değeri artırabilir veya azaltabilir. Bundan dolayı entegre rapor hazırlayan bir kurum pozitif veya negative dışsallıklarını belirlemesi ve maddi olmayan varlıklarının ve dışsallıklarının kuruluşun uzun vadeli değer yaratma kapasitesine nasıl bir etki ettiğini hesaplamalıdır. Ancak söz konusu dışsallıkların maddi boyutu genellikle tahminlere dayandığı için hesaplanması zordur. Bu yüzden kuruluşlar hesaplamadaki belirsizlikleri en aza indirgeyebilmek için hangi kriterlere göre tahminlerini yaptıklarını ve veriye ulaşmada ne gibi kısıtlarla karşılaştıklarını açık bir şekilde entegre raporda açıklamalıdır. Ayrıca sayısal olarak hesaplanamayan değerler entegre raporda sözel olarak açıklanabilir. Ancak bu etki kuruluşun sermayesini etkilemediği sürece finansal tablolarda yer almamalıdır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 52-53).

3.3.Sermaye Öğeleri

Tüm kuruluşlar faaliyetlerini sürdürmek ve başarıya ulaşmak için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklar kurumun mülkiyetinde olabileceği gibi, bir başkasının mülkiyetinde hatta doğal kaynak şeklinde de olabilmektedir. Kuruluşların ürün veya hizmet üretmek için kullandıkları bu değerlere sermaye denilir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 53). Bu çerçevede IIRC tarafından kategorize edilen sermaye öğeleri Şekil 2’de özetlenmiştir.

Şekil 2: Sermaye Öğeleri



Kaynak: EY, 2013: 2

Şekil 2’de de görüldüğü gibi sermaye öğeleri 6 gruba ayrılmaktadır. Bunlar; finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermayedir. Söz konusu sermaye öğeleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (EY,2013:2):

- **Finansal sermaye:** Finansman yoluyla elde edilen ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla üretilen, malların üretiminde ya da hizmetlerin sağlanmasında bir kuruluş tarafından kullanılan fonların havuzudur.
- **Üretilmiş sermaye:** Bir organizasyonun mal üretiminde veya hizmet sunumunda kullanılmak üzere üretilmiş bina, ekipman, altyapı gibi fiziksel nesnelere.
- **Fikri sermaye:** Bir kuruluşun patentler, telif hakları, yazılımlar gibi bilgiye dayalı maddi olmayan varlıklarını kapsar.
- **İnsan sermayesi:** İnsanların yeterlilikleri, kabiliyetleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonları, sadakatleri, etik değerlere uyumu, liderlik etme, yönetme ve işbirliği yapma gibi kabiliyetlerini kapsar.
- **Sosyal ve İlişkisel Sermaye:** Bireysel ve toplu refahı artırmak için her bir toplum, paydaş grupları ve diğer ağların kendi içinde ve aralarında kurdukları ilişkilerdir. Başka bir ifadeyle bir kuruluşun müşterilerle, tedarikçilerle, iş ortaklarıyla ve diğer dış paydaşlarla ilişkileri neticesinde oluşan kaynaklardır.
- **Doğal Sermaye:** Bir kuruluşun mevcut ve gelecekteki refahını destekleyen mal ve hizmetler sağlayan hava, su, toprak, madenler ve ormanlar gibi yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklardır.

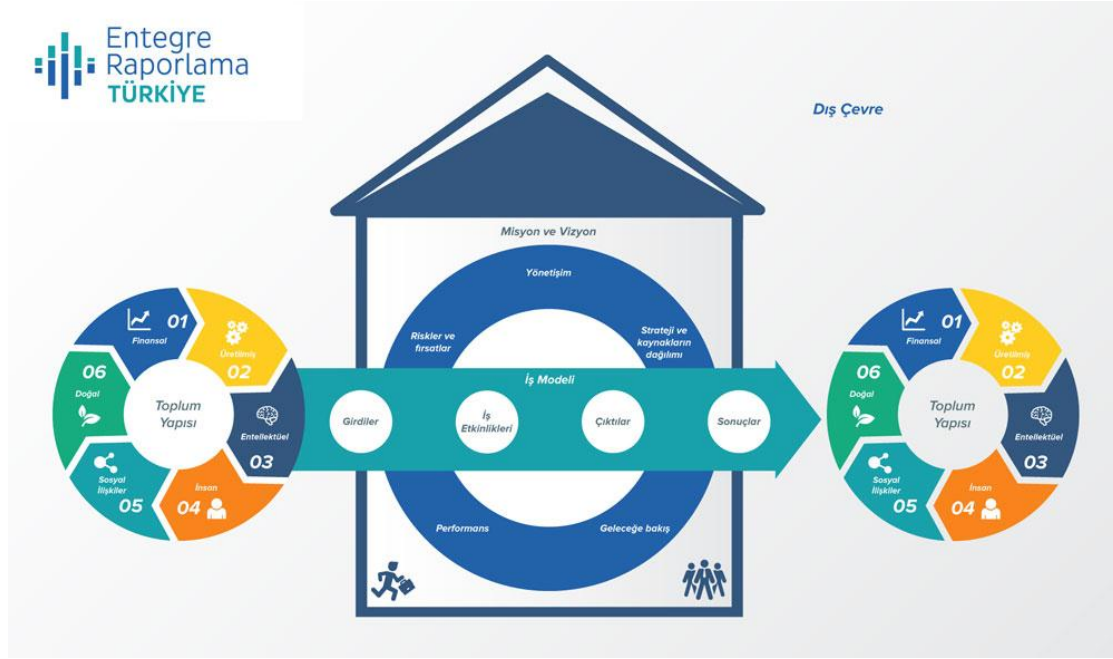
Uluslararası Entegre raporlama çerçevesinde yukarıda sayılan sermaye öğelerinin kullanılmasının asıl amacı, değer yaratma kavramının teorik temelini altını çizmek, kuruluşların kullandıkları veya etkiledikleri tüm sermaye biçimlerini dikkate almasını sağlamaya yönelik kılavuz bilgiler sunmaktır. Bundan dolayı bir entegre raporun yukarıda sayılan kategorileri içermesi ya da bunlara göre yapılandırılması gerekmez. Tüm sermaye öğeleri her kuruluş açısından eşit derecede ilgili veya uygulanabilir değildir. Dolayısıyla her bir kuruluş sermaye öğelerini farklı şekilde kategorize edebilir.

Diğer taraftan sermaye öğeleri, kuruluşun faaliyetleri neticesinde artan, azalan ya da dönüştürülen bir değerler stoğudur. Sermaye öğeleri zaman içinde değişirken kendi aralarında ve içlerinde de sürekli bir akış söz konusudur. Örneğin, bir kuruluş çalışanlarını eğitirse insan sermayesini iyileştirmiş olur. Bunun karşılığında katlanılan eğitim maliyetlerinden dolayı finansal sermaye azalır. Bu durumda finansal sermaye, insan sermayesine dönüşmüş olur (IIRC, 2013: 11-12).

3.4. Değer Yaratma Süreci

Değer yaratma sürecinin özünde, çeşitli sermayeleri ve girdileri kullanarak, iş faaliyetleri neticesinde bunları çıktılara dönüştüren bir işletmenin iş modeli bulunmaktadır (Dada, 2015). Değer yaratma süreci Şekil 3'te özetlenmiştir.

Şekil 3: Değer Yaratma Süreci



Kaynak: ERTA, 2015: <http://www.entegreraporlamatr.org/tr>.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, değer yaratma süreci temelde dış çevre, iç çevre ve sermaye öğeleri üzerinde olduğu görülmektedir. Kuruluşun sermayelerinin değer yaratma sürecine nasıl dönüştürüldüğünü anlamak için temelde birbirine bağlı bileşenler aşağıda kısaca açıklanmıştır. Bunlar (IIRC, 2013: 24-28):

- **Dış Çevre:** Bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen teknolojik, yasal, ticari, toplumsal, çevresel ve siyasi unsurları kapsar.
- **Yönetim:** Bir kuruluşun yönetim yapısının kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl desteklediğidir. Bir kuruluşun yönetimi değer yaratma kabiliyetini destekleyen uygun bir yönetim yapısı oluşturmakla sorumludur.
- **Misyon ve Vizyon:** Bir kuruluşun amaç ve niyetini anlaşılır, kısa ve öz terimlerle açıklanmasıdır.
- **Riskler ve Fırsatlar:** Bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatların neler olduğu ve kuruluşun bunları nasıl ele alacağıdır.
- **Strateji ve Kaynak Tahsisi:** Bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejilerini ve bunun için gereken kaynak aktarımı planlarını gösterir.

• **İş Modeli:** Bir kuruluşun girdilerini iş faaliyetleri yoluyla kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan çıktı ve sonuçlara dönüştürmede kullandığı sistemdir. İş modeli, girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar temel öğelerinden oluşur.

• **Performans:** Bir kuruluşun dönem içinde belirlediği stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ve elde edilen sonuçların sermaye öğelerini nasıl etkilediği gösterir.

• **Genel görünüm:** Bir kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması muhtemel zorluklar, belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkilerinin neler olacağını gösterir.

Değer yaratma süreci durağan değildir. Yukarıda açıklanan her bir bileşenin diğer bileşenlerle olan etkileşimleri işletme yönetimi tarafından düzenli olarak incelenmeli ve kuruluşun genel görünüşüne odaklanılmalıdır. Bu durum kuruluşun tüm bileşenleri iyileştirecek, revizyona ve iyileştirmeye giden yolu açacaktır (IIRC, 2013:14).

4. ENTEGRE RAPORLAMADA BİR VAKA ANALİZİ: TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) tarafından hazırlanan ve finans sektöründe ilk uygulama olan entegre raporlamanın incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu raporun incelenmesinde IIRC tarafından hazırlanan çerçeve, temel kavramlar ve prensipler esas alınmış olup; **“değer yaratma, sermaye öğeleri ve değer yaratma süreci”** kapsamında incelemeler yapılmış ve ilgili raporun IIRC tarafından belirtilen çerçeveye uygunluğu entegre düşünce perspektifinde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. TSKB'nin hazırlamış olduğu raporun Türkiye'de finans sektöründe bir ilk teşkil etmiş olması, ileride yapılacak olan çalışmalar bakımından bu çalışmanın önemi göstermekte, literatürdeki çalışmalardan farkını ortaya koymakta ve aynı zamanda da gelecekte farklı bankalarla karşılaştırma imkânı sunmaktadır. Çalışmanın izleyen aşamalarında, TSKB hakkında genel bilgiler sunulmuş olup, TSKB'nin hazırlamış olduğu entegre rapor yukarıda belirlenen tema kapsamında detaylı olarak değerlendirilmiş ve sonucunda gelecekte yapılması gereken hususlara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

4.2. TSKB Hakkında Genel Bilgiler

Dünya bankası ve T.C. Merkez Bankası'nın katkısı ve ticaret bankalarının pay sahipliği çatısı altında, Türkiye'nin ilk özel kalkınma ve yatırım bankası olan TSKB 1950 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasında; girişimcilere finansman sağlama, aracılık ve danışmanlık faaliyetlerini yerine getirme, sermaye piyasasının gelişmesinde önemli görevler alma ve bütün paydaşlarına yönelik katma değer yaratma faaliyetlerini kendine misyon edinen banka, Türkiye'nin özel sektör yatırımlarında pusula görevi alan ilk kalkınma ve yatırım bankası olarak dikkat çekmektedir. Türkiye ekonomisinin gelişim sürecinde TSKB'nin önemine bakıldığında ise 1950'li yıllardan günümüze;

Şirket bonolarının ihracı, yüklenimi ve garantörlüğü; sermaye piyasalarında şeffaflık ve hesap verebilirlik yaklaşımına önderlik; ilk özel sektör tahvil ihracı,

- İstanbul borsasında işlem gören ilk şirketlerin hisse senetlerinin halka arzını üstlenmek,
- Türkiye ekonomisi tarihinde yurt dışına ilk kez tahvil satışı, birden fazla sektörde danışmanlık hizmetleri,
- Sanayide çevre kirliliğini önleme temalı kredi kullandırma,
- Yenilenebilir enerji sektörüne finansmana desteği, Avrupa Yatırım Fonu Ortaklığı,
- Sürdürülebilirlik çalışmaları, sürdürülebilirlik raporlaması gibi konularda kilit faaliyetleri üstlendiği görülmektedir.

Günümüzde gelinen noktada işletmelerin finansal ve finansal olmayan verilerini içeren, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin hazırlamış olduğu temel hususlar ve ilkeler kapsamında oluşturulan Entegre Raporlama konusunda da TSKB finans sektöründeki öncülüğünü korumuş, 2016 yılında hazırlamış olduğu Entegre Rapor ile Türkiye'de finans sektöründe ilk entegre rapor yayımlayan banka niteliğini kazanmıştır. Entegre raporu oluşturan ilkelerin temelinde yer alan; iş modeli kapsamında oluşturulan **“değer yaratma”**, kuruluşun herhangi bir ürün veya hizmet üretmek için kullandığı değerler olan **“sermaye öğeleri”** ve söz konusu kuruluşun değer yaratmak amacıyla iç çevresi, dış çevresi, iş modeli ve çeşitli sermaye öğeleri ile etkileşim kurması olarak tanımlanabilen **“değer**

yaratma süreci” çalışmanın önceki kısımlarında açıklanmıştır. Çalışmanın izleyen aşamalarında ise TSKB'nin, sürdürülebilir kalkınma ve entegre düşünce temelinde hazırlanmış olduğu entegre raporda; bankanın ekonomik, sosyal ve çevresel konularda nasıl harekete geçirildiği ve bu noktada kaynakların nasıl kullanıldığı entegre raporlama çerçevesi altında sunulmuştur. Ayrıca, TSKB'nin hazırlanmış olduğu entegre rapor yukarıda belirtilen tema kapsamında değerlendirilmiş olup IIRC entegre rapor çerçevesi ile karşılaştırmalar yapılarak gelecekte yapılacak olan çalışmalara da atıfta bulunulmuştur.

4.3. Değer Yaratma

Bir kurumun değeri, gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler konusunda almış olduğu karar, uygulama, sermaye yapısı ve yönetmelikler gibi kavramlar ile yakın ilişki içerisindedir (Üreten ve Ercan, 2000: 7). Çalışmanın teması kapsamında entegre raporlama çerçevesinde ise değer; her kurumda farklı sermaye öğeleri kullanılarak, farklı zaman dilimlerinde ve farklı paydaşlar için oluşturulmakta, dolayısıyla, sermaye öğelerinin iş modelinden geçerek, geleceğe yönelik nasıl değer yarattığını ifade etmek üzere de entegre rapor hazırlamaktadır (IIRC, 2013: 4-12). Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde TSKB'nin iş modeli temelinde nasıl değer yarattığı ve elde ettiği çıktılar incelenmektedir.

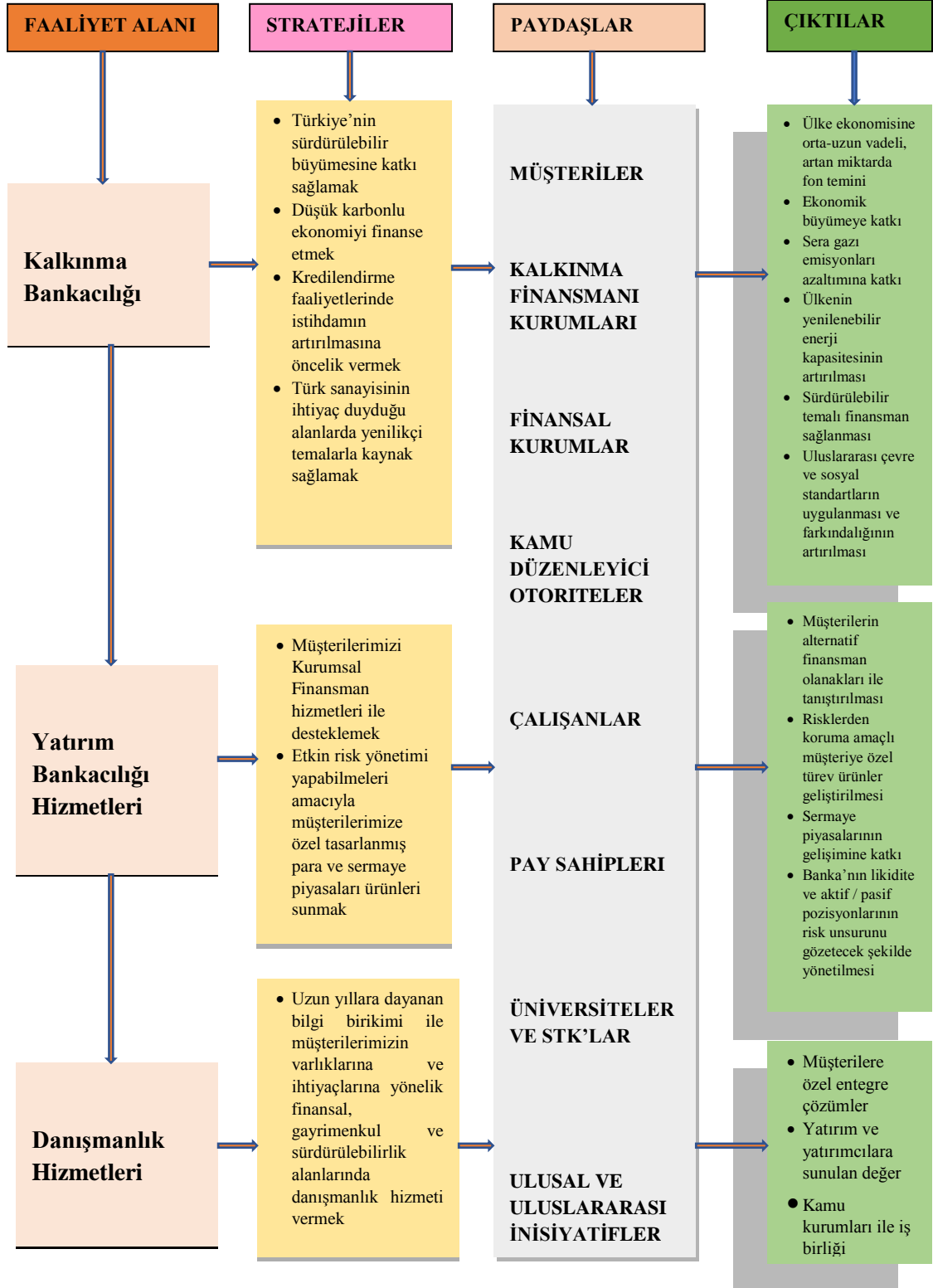
Geleceğe yönelik amaç ve stratejilerini kurum kültürünün ve iş yapma şeklinin doğal bir modülü olan entegre bakış açısıyla belirleyen TSKB, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasında öncü banka olma vizyonuyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, TSKB yapısında; bütün paydaşlar için uzun vadede kalıcı değer yaratmak noktasında son derece önemli bir araç olarak görülmekte ve sürekli bir amaç olarak ta benimsenmektedir. Dolayısıyla, hissedarları açısından sürdürülebilir karlılık sağlayabilmesinin beraberinde, elinde bulundurduğu kaynaklarını işletme içi ve işletme dışı paydaşları için değer yaratacak biçimde doğru ve verimli kullanmak ta banka açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Bu noktada banka, stratejik ve bütünlük bakış perspektifiyle kreditorlük yaptığı her projeyi sadece bir bankacılık işlemi olarak görmemekte aynı zamanda, ülke kalkınmasına ve küresel sürdürülebilirliğe destek olma konusunda bir anahtar olarak görmektedir (TSKB, 2016: 22). TSKB, sunmuş olduğu hizmetler noktasında iş modelini 3 farklı boyuttan oluşturmuş olup bu boyutlar: kalkınma bankacılığı, yatırım bankacılığı hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri şeklinde hazırlanmış olduğu entegre raporda sunulmuştur. Raporda sunulan iş modelinde nasıl değer yaratıldığı ise, iş modeli çatısı altında; faaliyetler, stratejiler, paydaşlar ve çıktılar şeklinde sunulmaktadır. Ayrıca banka için önemli görülen konular ise tanımlanarak bankanın değer yaratmada kullanmış olduğu iş modeline entegre edilmektedir. Raporda, bankanın iş modeli temeli Şekil 4'te ve iş modeli temelinde nasıl değer yarattığı ise Şekil 5'de açıklanmaktadır.

Şekil 4: İş Modeli Temeli



Kaynak: TSKB, 2016: 20

Şekil 5: İş Modeli Temelinde Değer Yaratma



Kaynak: TSKB, 2016: 21.

Yukarıda Şekil 4 ve Şekil 5’de, bankanın iş modeli ve iş modeline bağlı olarak değer yaratma biçimi ifade edilmiştir. Kurumların bulunduğu sektöre ya da iş koluna göre değişiklik gösterebilen iş modeli ve iş modeline bağlı olarak oluşturulan değer yaratma şekli IIRC çerçevesi ile karşılaştırıldığında; temel kavramlar, ilkeler ve sunulan çerçeve bakımından uyum içerisinde olduğu söz konusu şekillerden anlaşılmaktadır.

4.4. Sermaye Ögeleri

Kurumların varlıklarını idame ettirebilmeleri açısından çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır ve bu kaynaklar ise sermaye olarak nitelendirilebilmektedir. Entegre rapor kapsamında, sermaye ögeleri; finansal, insan, doğal, entelektüel (fikri), üretilmiş ve sosyal olarak sınıflandırılmaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 53). Bu anlamda entegre rapor; kurumların kullanmış olduğu sermaye doğrultusunda nasıl değer yarattığını ya da bir değer yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktadır (Köse ve Çetinel, 2017: 175). TSKB, 2016 yılı itibariyle hazırlanmış olduğu entegre raporda, sermaye ögelerini açıklamış ve banka operasyonlarının söz konusu sermaye ögeleri üzerindeki etkilerini de nedenlerine bağlı olarak açıklamıştır. Banka sermaye ögelerini açıklarken anahtar performans göstergelerinden faydalanmış olup, söz konusu sermaye ögeleri ve sermaye ögelerine ilişkin performans göstergeleri de aşağıda açıklanmaktadır:

- **Finansal Sermaye:** Kalkınma ve bankacılığı faaliyetleri ile danışmanlık hizmetlerinden elde edilen nakit akışları, öz sermaye artışı, aktif büyüklüğü, kredi portföyü şeklindedir.
- **İnsan Sermayesi:** Yönetim kadrosu, çalışan sayısı, eğitim programlarına yönelik yapılan yatırımlar, fırsat eşitliği, çalışan kulüpleri (Geleceğe bakış buluşmaları, fotoğraf atölyesi, maraton, kürek takımı, masa tenisi) şeklindedir.
- **Doğal Sermaye:** Sürdürülebilirlik stratejisi ile oluşturulan yenilenebilir enerji projeleri, enerji ve kaynak verimliliği projeleri, karbon bankacılık ve kaynakların korunması amacıyla kâğıtsız TSKB hizmetleri şeklindedir.
- **Fikri Sermaye:** Kalkınma bankacılığında finansal analiz, teknik uzmanlık ve ekonomik vizyonu iş modelinde buluşturan yeni bir teknoloji, yeni ürün olarak Türkiye’de ilk yeşil tahvil ihracı, Ar-Ge harcamaları, Türkiye’nin karbon emisyon ölçümüne yönelik yapılan test ve çalışmalar, iştirak gücü kullanımı ile marka bilinirliği açısından müşterilere sunulan paket hizmetler olarak sıralanabilmektedir.
- **Üretilmiş Sermaye:** Bilgi teknolojisi alt yapısına yönelik; ağ alt yapısı, bilgi güvenliği, sanallaştırma, donanım ve cihazların yenilenmesi, yedekleme, merkezi kontrol ve iyileştirmeleri acil durum merkezi şeklinde yapılan yatırımlar, bina ve sunulan hizmetlere yönelik; gün ışığından daha fazla yararlanma, aydınlatma, ısı ve ses yalıtımı, ISG mevzuatına uyum, açık ofis düzenlemeleri, toplantı ve konferansa salonlarının artırılması, spor salonunun genişletilmesi bakımından yapılan yatırımlardan meydana gelmektedir.
- **Sosyal Sermaye:** Paydaş iletişim platformu (çalışanlar, müşteriler, bankacılık sektörü, medya, hissedarlar, STK’lar, tedarikçiler, finansal kurumlar, üniversiteler, düzenleyici otoriteler, iştirakler), müşteri memnuniyeti kapsamında yapılan yatırımlar, sosyal sorumluluk projeleri (kültür ve sanata sürdürülebilir destek, sıfır karbon konseri ve çalışmaları ile gönüllü yatırımlar) olarak entegre raporda açıklanmaktadır.







Yukarıda belirtilen sermaye ögeleri bağlamında TSKB’nin hazırlanmış olduğu entegre rapor IIRC çerçevesi ile karşılaştırmalı olarak incelendiğinde; IIRC’nin çizmiş olduğu kapsam bakımından ve bankanın faaliyetlerine göre oluşturmuş olduğu sermaye ögelerinin birbirleri ile uyumlu olduğu görülebilmektedir. Çalışmanın izleyen aşamasında ise söz konusu sermaye ögelerinin iş modelinden geçirilerek iç ve dış etkiler de dikkate alınması sonucunda ortaya çıkan bankanın değer yaratma süreci açıklanmaktadır.

4.5. Değer Yaratma Süreci

İşletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılar açısından değer yaratma süreci hayati öneme sahiptir. “Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak amacıyla dış çevresiyle ve sermaye ögeleriyle nasıl etkileşim kurduğu” tanımından yola çıkarak değer yaratma sürecinin üç temel unsur üzerinde olduğu görülmektedir. Bunlar: kuruluşun kendisi olarak ifade edilebilen iç çevre, sermaye ögeleri ve dış çevre şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz, 2016: 32).

TSKB'nin değer yaratma sürecine bakıldığında; sürdürülebilir kalkınma ve entegre düşünce temelinde kısa, orta ve uzun vadede operasyonel ve stratejik risklerin doğru tanımlanarak, bankanın iç ve dış paydaşları açısından etkili bir iletişim, katma değer yaratan bir geri bildirim, sürdürülebilirliğin kurumsallaştırılması bakımından gerekli ortamın kurulması ile kalitenin artırılması ve dolayısı ile de hem bankanın kendisine hem de Türkiye ekonomisine değer yaratılabilmesi düşüncesiyle faaliyetlerini gerçekleştirdiği hazırlamış olduğu entegre rapordan anlaşılmaktadır. TSKB'nin sermaye ögelerini iş modelinden geçirerek, iç çevre ve dış çevre ile etkileşim kurması sonucunda ortaya koymuş olduğu değerler aşağıda Şekil 6'da detaylı olarak açıklanmıştır.

Şekil 6: Sermaye Öğeleri Bağlamında Değer Yaratma

| SERMAYE ÖGELERİ | KURUMSAL DEĞER | TOPLUMSAL DEĞER | PERFORMANS SONUÇLARI | |
|--|--|--|--|---|
|  <p>FINANSAL SERMAYE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kaynak çeşitliliği • Orta ve uzun vadeli fon temini ve kullandırma • Devlet garantili fonlara ulaşım • Güçlü sermaye | <ul style="list-style-type: none"> • Sağlanan kaynaklarda artış • Artan kredi hacmi • Finansal sürdürülebilirlik • Artan yatırımcı ilgisi | <ul style="list-style-type: none"> • Sürdürülebilir kalkınmaya katkı • Paydaşlar nezdinde güvenilir çözüm ortağı • Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren yapılandırılmış ürünler • Güçlü hisse senedi performansı | <ul style="list-style-type: none"> • %75'ini Yatırım ve APEX Kredilerinin oluşturduğu bir portföy • %15 gider/gelir oranı • %17,6 öz sermaye karlılığı |
|  <p>İNSAN SERMAYESİ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Çalışana yatırım • Fırsat eşitliği • Sosyal yan haklar • Çalışan kulüpleri | <ul style="list-style-type: none"> • Nitelikli insan kaynağı gücü • Rekabet gücü • Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı • Büyük TSKB Ailesi | <ul style="list-style-type: none"> • Topluma katma değer sağlayan projelerde imza • Toplumsal eşitliğe katkı • Nitelikli insan kaynağı • İstihdama katkı | <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim kadrosunda: Kadın: %56, Erkek %44 • Kişi başı ortalama eğitim saati: 55,9 • Memnuniyet anketine %95 katılım |
|  <p>DOĞAL SERMAYE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kredi süreçlerinde çevresel ve sosyal etki değerlendirilmesi • Sıfır Karbon Bankacılık • Sürdürülebilirlik temalı kredilere yoğunlaşma | <ul style="list-style-type: none"> • Fon sağlayıcı ve paydaşların beklentilerini karşılayan sorumlu bankacılık anlayışı • Paydaşlar nezdinde artan itibar • Çevresel ve sosyal risklerin azaltılması ve yönetilmesi | <ul style="list-style-type: none"> • Düşük karbonlu ve çevre dostu ekonomik büyüme ve kalkınmaya katkı • İş dünyasında farkındalık yaratmak • Türkiye'de yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve | <ul style="list-style-type: none"> • Kredi portföyünün %57'si sürdürülebilir temalı fonlar • 13 milyon ton CO₂e emisyonu azaltımına destek • Son 3 yılda paydaşların 15.000 ton karbon ayak izinin silinmesi • %100 yeşil enerji kullanımı ve |
|  <p>FİKRİ SERMAYE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 3 disiplinli değerlendirme ve analiz gücü (Mühendislik, Mali Analiz, Ekonomik Araştırmalar) • Sektörel uzmanlık • İhtiyaca yönelik tema ve ürün geliştirme yeteneği • Farklı uzmanlıklara sahip | <ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi ürünler ve hizmetler • Düşük takipteki alacaklar oranı • Gelir çeşitlendirmesi | <ul style="list-style-type: none"> • Çözüm odaklı bankacılık hizmetleri • İştiraklerimizle müşterilerimize sunulan entegre çözümler • Geniş perspektifli sektör raporları | <ul style="list-style-type: none"> • Türkiye ve CEEMEA bölgesinin ilk Yeşil /Sürdürülebilir Tahvil ihracı • 2016 yılında yayınlanan toplam 192 adet sektörel rapor/analiz çalışması • Çevresel sosyal risk değerlendirmesini kredi sürecine entegre eden ve modelleyen ilk banka |
|  <p>ÜRETİLMİŞ SERMAYE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kurum faaliyet yapıyla uyumlu kompakt yerleşke • Bilgi teknolojisi altyapısı | <ul style="list-style-type: none"> • İş süreçlerinde verimlilik artışı • Bilginin kurumsallaştırılması | <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve hızlı yanıt verme • Artan müşteri memnuniyeti | <ul style="list-style-type: none"> • Süreçlerde verimlilik • İştiraklerle entegre hizmet binası • Sağlıklı, verimli ve ergonomik çalışma ortamı |
|  <p>SOSYAL SERMAYE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla uzun soluklu etkin iletişim • Sosyal sorumluluk projeleri • Deneyim paylaşımı • İnisyatiflere üyelikler ve işbirlikleri | <ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlar nezdinde artan itibar • Ulusal ve uluslararası tanınırlık • Nitelikli insan kaynağını çekme gücü • İç kapasite artışı | <ul style="list-style-type: none"> • Nitelikli insan kaynağı gücüne katkı • İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik alanlarında paydaşlar nezdinde farkındalık yaratma • Topumda fırsat ve cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi • Kamu otoriteleriyle mevzuat düzenlemelerinde görüş ve bilgi paylaşımı | <ul style="list-style-type: none"> • cevreciyiz.com aracılığıyla sürdürülebilirlik alanında bilinçlendirme • İKSV Sıfır Karbon konserlerle sanata destek • Patara Antik Kenti'nde yapılan kazı çalışmalarlarıyla kültürel destek |

Kaynak: TSKB, 2016: 64-65.

Şekil 6 incelendiğinde bankanın; sermaye ögeleri bağlamında kurumun kendisine yarattığı değer, topluma yarattığı değer ve genel performans göstergelerinin sistematize bir biçimde bilgi kullanıcılarına aktarıldığı görülmektedir. Şekil 6'da bankanın 2016 yılında öne çıkan performans göstergeleri aşağıda belirtilmektedir:

- %57 oranında kredi portföyünde sürdürülebilir temalı fonlar yaratıldığı,
- %55 oranında kadın çalışan istihdamı
- Türkiye'nin yenilebilir enerji yatırımlarındaki TSKB'nin payının %15 olması,
- %0,3 oranında takipteki alacaklar,
- %15 gider/gelir oranı (sektör ortalaması %40),
- Çevreciyiz sloganının sosyal medyadaki takipçi sayısının 50.000 dolayında olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

TSKB gelecek dönemlerde ulusal ve uluslararası paydaşlarıyla uzun soluklu ilişkilerin geliştirilmesine yönelik kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içerisine girmiş ve bu anlamda oluşturulabilecek fırsatlar bakımından;

- Ülke ekonomisine ve kalkınmaya katkı,
- Ekonomik kalkınmaya dönük finansman çeşitliliği oluşturma,
- Özel sektörden kamuya bağımsız görüş bildirme,
- Özel sektör ve kamu arasında köprü görevi görme,
- İklim dostu yatırımların finansmanı,
- Banka nezdinde geleceğe bakış programı oluşturma,
- Piyasaların gelişimine ve mevzuat düzenlemelerine katkı yapma konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

Ayrıca banka, gelecekte sürdürülebilir değer yaratma konusunda da; kalkınma bankacılığına, kurumsal, finansal, sosyal ve çevresel konulara yönelik hedefler geliştirmiştir. Kalkınma bankacılığına yönelik hedefler:

- Düşük karbonlu ekonomiye geçiş destek olmak,
- BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönelik desteği geliştirerek sürdürmek,
- Yenilenebilir enerjide jeotermal, güneş, rüzgar ve biyokütle yatırımlarına odaklanmak,
- Kadınların ekonomiye katılımını teşvik etmek,
- İş sağlığı ve güvenliği yatırımlarına finansman sağlamak,
- Enerji ve kaynak verimliliği yatırımlarına verilen desteği sürdürmek,
- KOBİ'lere sunulan desteği artırmak,
- Müşteri çeşitliliğini artırmak,
- Her bir müşteri için hizmet yelpazesini genişletmek,
- Kredi portföyünde sektörel çeşitliliği artırmak,
- Danışmanlık faaliyetlerini derinleştirmek, çeşitlendirmek ve ekonomik araştırma raporlarını zenginleştirmek.

Kurumsal hedefler:

- İş modeli ve süreçlerde verimliliği artırmak,
- Çalışanların sürekli gelişimi ve bağlılığı için yatırım yapmak,
- Organizasyonel yapıyı geliştirmek,
- BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki yüksek notu korumak,
- Etkin risk yönetimi ve denetimi uygulamalarını sürdürmek,
- BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki konumu güçlendirmek,
- İştiraklerle sinerjik işbirliklerini artırmak,

- İş sürekliliği, veri güvenliği, ağ altyapısı, mobil iletişim gibi bilgi teknolojisi alanlarında en güncel uygulamaları hayata geçirmek,
- Performans yönetim sistemini geliştirmek.

Finansal Hedefler:

- Sorumlu karlılık ve büyüme sağlamak,
- Yenilikçi fonlama modelleri ile ilave kaynak yaratmak,
- Takipteki krediler oranını korumak,
- Ulusal ve uluslararası fon sağlayıcılarla ilişkileri geliştirerek kaynak çeşitliliği sağlamak.

Sosyal Hedefler:

- Sosyal sorumluluk projelerimizle geleceğin yöneticilerine, çevreye, kültüre, sanata destek vermek,
- Hedef kitleler nezdinde marka bilinirliğini artırmak,
- Üniversite işbirliklerini artırarak sürdürmek,
- Paydaş beklentilerini sürekli ölçmek ve paydaşlarla uyum içinde gelişmek.

Çevresel Hedefler:

- Karbon ayak izini sıfırlayarak sıfır karbon prensipleri ile bankacılık faaliyetlerini sürdürmek,
- İç etkileri ISO 14001 ve ISO 14064 Standartları çerçevesinde yönetmeyi sürdürmek,
- Tüm yatırım kredilerinin çevresel ve sosyal risk ölçümlerini yapmaya devam etmek.

Yukarıda açıklanan bilgiler ve değer yaratma sürecinde gerçekleştirilen işlemler IIRC tarafından 2013 yılında entegre raporun oluşturulması için hazırlanan; çerçeve, temel kavramlar, ilkeler unsurları ile karşılaştırıldığında bankanın uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Banka açıklanan bilgiler paralelinde gelecekte koymuş olduğu hedefler doğrultusunda beklentilerini de 2016 yılında hazırlamış olduğu entegre raporda açıklamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin sadece finansal olarak yarattıkları değer paydaşların beklentilerini karşılayamamış, devam eden süreçte işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel olarak yarattıkları değer sorgulanmaya başlamıştır. Bugün gelinen noktada ise işletmelerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak amacıyla dış çevresiyle ve sermaye öğeleriyle nasıl etkileşim kurduğunun belirlenmesi amacıyla entegre raporlama kavramına geçiş yapılmıştır.

Bu çalışmada Türkiye’de finans sektöründe ilk kez TSKB tarafından 2016 yılında yayımlanan entegre rapor; IIRC tarafından hazırlanan çerçeve, temel kavramlar ve prensipler doğrultusunda; **“değer yaratma, sermaye öğeleri ve değer yaratma süreci”** kapsamında incelenmiş ve ilgili raporun IIRC tarafından belirtilen çerçeveye uygunluğu entegre düşünce perspektifinde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Raporun değerlendirilmesinde; ilgili sektörde yayımlanan entegre raporlama olmaması ve dolayısıyla farklı işletmeler ile kıyaslama olanağının bulunmaması ve söz konusunun raporun bu anlamda bir ilk teşkil etmesinden dolayı belirtilen tema kapsamında incelemeler yapılmıştır. IIRC çerçevesi, temel kavramlar ve prensipler kapsamında yapılan incelemeler ve değerlendirmeler sonucunda ise aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- Raporda bankanın misyonu ve vizyonu, kurumsal yönetim, risk yönetimi, iş modeli, riskler ve fırsatlar, stratejik hedefler ve kaynak aktarımı, finansal ve finansal olmayan sermaye öğeleri, değer yaratma faaliyetleri, ekonomik-sosyal-çevresel performans bilgileri, sürdürülebilirlik çalışmaları, entegre düşünce temelinde gelecek konusunda belirlenen hedef ve beklentiler şeffaflık, hesap verebilir, adil yönetim ve sorumluluk ilkelerine bağlı olarak açıklanmıştır.
- Strateji ve geleceğe yönelim noktasında, paydaşlarla ilişkiler açıklanmış ve rapor kısa ve öz olarak tutarlı ve güvenilir bir biçimde sunulmuştur.

Kalkınma bankacılığı, yatırım bankacılığı ve danışmanlık hizmetleri faaliyetleri; altında iş modeli temelinde sermaye ögeleri kapsamında değer yaratma süreci sonunda bankanın kurumsal ve toplumsal performans çıktılarında öne çıkan göstergeleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- %57 oranında kredi portföyünde sürdürülebilir temalı fonlar yaratıldığı,
- %55 oranında kadın çalışan istihdamı,
- Türkiye'nin yenilebilir enerji yatırımlarındaki TSKB'nin payının %15 olması,
- %0,3 oranında takipteki alacaklar,
- %15 gider/gelir oranı (sektör ortalaması %40).

Türkiye'de henüz gelişme aşamasında olan söz konusu raporlamaya yönelik öncelikle bir alt yapı oluşturulması gerekmektedir. Söz konusu alt yapının oluşturulmasında finansal olmayan sermaye ögelerinin anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi ve entegrasyonu ön koşul kabul edilmektedir. Ayrıca ülkemizde Entegre Raporlama Komisyonu oluşturularak ilgili raporun formatı ve standardizasyonu belirlenmeli, işletmelerin rapor hazırlama konusundaki yaşadıkları zorluklar giderilmelidir. Gelecekte işletmelerin güven ve itibarı üzerinde kilit rol üstlenecek olan entegre raporlama konusunda; raporun etkileşimli grafiklerle interaktif ortamda sunulması, her bilgi kullanıcısının amacına özel kısa ve öz biçimde rapor içeriğinin oluşturulması gibi konuların farklı araştırmacılar tarafından araştırılması daha güvenilir sonuçların alınmasına katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan entegre raporun formatı konusunda fikir birliği bir standardizasyona gidilmesi, daha çok ülkede entegre raporun hazırlanması konusunda önemli adımlar atılmasını sağlayacak ve söz konusu raporlamayı daha yaygın ve kullanışlı bir hale getirecektir. Böylece farklı işletmeler tarafından oluşturulan raporlardaki farklılıklar giderilecek ve bilgilerin karşılaştırılabilmesi mümkün hale gelecektir. Bu noktada IIRC dışındaki uluslararası kurum ve kuruluşların – IASC, OECD, IFAC, IOSCO gibi – entegre raporlamada etkin rol alması ve söz konusu raporlamayı desteklemesi ile entegre raporun küresel düzeyde standardizasyonunu kolaylaştıracak ve güvenilirliğini arttıracaktır.

Türkiye'de finans sektöründe TSKB tarafından 2016 yayımlanan ilk entegre raporunun incelendiği bu çalışma, literatürdeki çalışmalardan farkını göstermekte ve bu yönüyle önem arz etmektedir. Finans sektöründe başka entegre rapor yayınlayan kurum olmadığı için karşılaştırma imkanı olmamıştır. Bundan dolayı çalışmanın gelecekte yapılacak olan çalışmalara temel teşkil etmesi ve gelecekte farklı bankalarla karşılaştırma imkânı sunması beklenmektedir. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca, gelecekte daha fazla bankanın entegre rapor yayımlaması ile entegre raporun içeriği, raporlamanın genel ilkeleri ve sunulan bilginin kalitesini de dikkate alan daha zengin analizler yapılmasıyla güvenilirliği daha yüksek çalışmalar yapılabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aras, G., Sarioğlu, G. U. (2015), “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama”, TUSİAD, Yayın No: T/2015, 10-564, İstanbul.
- Dada, A. (2015), “Benefit of International Integrated Reporting Framework to all Economies”, The News, <http://thenewsnigeria.com.ng/2015/11/benefit-of-international-integrated-reporting-framework-to-all-economies/>, (E.T:08.08.2017).
- Erta, (2015), Entegre Raporlama, <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/>. (E.T:15.07.2017).
- Ey (2013), The concept of ‘capital’ in Integrated Reporting, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-capital-in-integrated-reporting/\\$FILE/ey-capital-in-integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-capital-in-integrated-reporting/$FILE/ey-capital-in-integrated-reporting.pdf). (E.T:01.08.2017).
- IIRC,(2013), “International Integrated Reporting Council” Uluslararası ER Çerçevesi, 2013, 1-37.<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>. (E.T:11.06.2017).
- Kargin, S., Aracı, H., Aktaş, H. (2013), “Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi”, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 6(1), 27-46.
- Köse, E., Çetinel, T. (2017), “Kurumsal ve Entegre Raporlama: Bir Araştırma”, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.8, 155-181.

- Pozzoli, M., Gesuele, B. (2016), "The Quality of Integrated Reporting in The Public Utilities Sector: First Empirical Impressions", International Journal of Business Research and Development, Vol. 5 No. 1, 23-31.
- TSKB (2017), Entegre Rapor 2016,
http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKB_Entegre_Rapor_2016.pdf(E.T:10.07.2017).
- Üreten, A., Ercan, M. K. (2000), Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yılmaz, D. (2016), "Entegre Raporlamanın Yatırımcılar Açısından Analizi Ve Entegre Yatırım Analizi Algoritması", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

AVRUPA BİRLİĞİ UYUM SÜRECİNDE POLONYA KAMU YÖNETİMİ: AVRUPALILAŞMANIN ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Ömer UĞUR

Gümüşhane Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

omerugur@gumushane.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Kadir Caner DOĞAN

Gümüşhane Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

kadircanerdogan@gumushane.edu.tr

Özet

Polonya, uzunca bir dönem katı otoriter ve bürokratik bir rejimin hakim olduğu Sovyet sistemi ile idare edilmiştir. Buna karşın, Polonya özellikle 1990'lı yıllardan sonra komünist sistemden çıkması ile yönünü ve temel değerlerini Avrupa'ya çevirmiştir. Bu ise Avrupa Birliği'ne uyum sürecine dair en önemli olgu ve kavramlardan biri Avrupalılaşma sürecini ortaya çıkarmıştır. Siyasal, sosyal ve kültürel boyutlarına bağlı olarak Avrupalılaşma süreci yönetim düzeyinde Polonya kamu yönetimi sistemini de etkilemektedir. Bu çalışmada Avrupalılaşma teori ve kavramsal tartışmalarından destek alınarak, Polonya kamu yönetimini dönüştüren süreçler ve mekanizmalar analiz edilmek istenmektedir. Bu bakımdan söz konusu analizi gerçekleştirebilmek için Polonya siyasi-toplumsal ve yönetim tarihinde süreci yönlendiren temel dinamiklerin de çalışmada değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Sonuç olarak bu çalışmada temel amaç, katı otoriter rejimden katılımcı demokratik bir aşamaya geçen Polonya'da Avrupalılaşma kavramı üzerinden Polonya kamu yönetimi sistemini Avrupa değerlerine hazırlayan ya da engelleyen gelişmeleri ortaya koymaktır. Çalışmada yöntem olarak Avrupalılaşma literatürü üzerinden 1990'lı yıllardan sonra Polonya kamu yönetimi sistemindeki değişimin Avrupa Birliği uyum sürecinde gerçekleşen etki bağlamında bir değerlendirmesinin yapılması tercih edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, Avrupalılaşma, Kamu Yönetimi, Polonya.

POLISH PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESS OF COMPLIANCE OF EUROPEAN UNION: THE IMPACT OF EUROPEANIZATION

Abstract

Poland was governed by the Soviet system, which for a long time was strictly authoritarian and dominated by a bureaucratic regime. Poland, especially after the 1990s, turned its direction and its core values to Europe by the collapse of the communist system. This led to the process of Europeanisation, one of the most important facts and concepts of the European Union's adaptation process. Depending on its political, social and cultural dimensions, Europeanization also affects the Polish public administration system at the process level. In this study, it is desired to analyze the processes and mechanisms that transform Polish public administration, supported by the theories and conceptual discussions of Europeanization. In this regard, it is aimed to evaluate the basic dynamics that guide the process in Polish political, social and administrative history in order to be able to carry out the analysis. In conclusion, the main aim of this work is to demonstrate the developments in Poland, which have gone from a strict authoritarian regime to a participatory democratic stage, by preparing or hindering the Polish public administration system to European values through the concept of Europeanisation. As a method in the study, it was preferred to make an assessment of the change in the Polish public administration system after the 1990s on the Europeanization literature in the context of the impact on the European Union integration process.

Keywords: The European Union, Europeanization, Public Administration, Poland.

الإدارة العامة السياسية في بولندا خلال فترة موانمة الإتحاد الأوروبي

وتأثير الموانمة للأوربية عليها

الأستاذ المساعد الدكتور عمر أوغوز

جامعة غوموشانة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم العلوم السياسية والإدارة العامة

omerugur@gumushane.edu.tr

الأستاذ المساعد الدكتور قدير جاتر دوغان

جامعة غوموشانة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم العلوم السياسية والإدارة العامة

kadircanerdogan@gumushane.edu.tr

ملخص:

كان بولندا يحكمها النظام السوفيتي، الذي كان لفترة طويلة استبدادية صارمة ويهيمن عليها نظام بيروقراطي. ومع ذلك قد تحولت بولندا خاصة بعد التسعينات بعد خروجها من النظام الشيوعي، وجهت وجهتها وقيمها نحو الإتحاد الأوروبي. وهذه واحدة من أهم الحقائق والمفاهيم المتعلقة بعملية الموانمة في الإتحاد الأوروبي. يؤثر أيضا التنوع في أبعادها السياسية والاجتماعية والثقافية للإتحاد الأوروبي على نظام الإدارة العامة البولندي. هذا البحث مدعوم بمناقشات نظرية ومفاهيمية للتحويل للأوربية والمناقشات المفاهيمية، ومن المطلوب تحليل العمليات والآليات التي حولت الإدارة العامة البولندية. ومن أجل التمكن من إجراء التحليل، يهدف البرنامج إلى تحقيق تقييم للديناميكية الأساسية للتاريخ السياسي - الاجتماعي والإداري البولندي التي توجه العملية، و نتيجة لذلك إن الهدف الرئيسي في هذا البحث. هو رؤية بولندا المتنقلة من نظام إستبدادي صارم إلى نظام ديمقراطي تشاركي، من خلال مفهوم الأوربية، تضع البحث الأحداث التي أدت إلى تطوير نظام الإدارة العامة البولندية للأوربية بتجهيزاتها ومعوقاتها. وكأسلوب للدراسة، كان من المفضل إجراء تقييم للتغيير في نظام الإدارة العامة البولندي بعد التسعينات استنادا إلى أدبيات التنشئة الأوربية في سياق تأثير عملية التكامل في الإتحاد الأوروبي.

الكلمات المفتاحية: الإتحاد الأوروبي، التنظيم الأوروبي، الإدارة العامة، بولندا.

1. GİRİŞ

1989'da Polonya'daki demokratik sistemin restorasyonuyla birlikte ülkede neredeyse tüm sosyo-ekonomik alanları içerecek şekilde reform faaliyetleri gerçekleştiği görülmüştür. Bu faaliyetlerin en önemli olanlarından biri de şüphesiz kamu yönetimi alanında gerçekleşmiş olanıdır. Polonya'daki bu reformlar basit anlamda sayılacak teknik düzenlemelerin ötesinde, on yıllarca izlenen bir ideolojik yönetim anlayışının terk edilerek, devletin yapısının ve konumunun sorgulandığı ve yeniden dizayn edildiği bir süreci oluşturmuştur. Nitekim bu reformlar on yıllarca Polonya kamu yönetimine hâkim olan parti bürokrasisi ile devlet yönetiminin iç içe geçtiği, hukukun üstünlüğünün genel olarak göz ardı edildiği, parti kararlarının yasal normlardan öncelikli olduğu ve parti kontrolüne dayalı bir personel sistemine sahip güçlü hiyerarşik devlet idaresinden, açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik ve etkililik gibi yeni kamu yönetiminin genel ilkelerinin uygulanmasına dayalı bir kamu yönetimine geçiş çabalarını temsil etmiştir. Öte yandan, Polonya'daki kamu yönetimi alanındaki reform çalışmalarının kendiliğinden ortaya çıktığını ya da bu reform hareketlerinin ülke tarafından tek başına gerçekleştirildiğini söylemek oldukça zordur. Bu sürecin başlaması ve olgunlaşmasında Polonya'nın Avrupa Birliği (AB) bütünleşme sürecinde yer almak ve bir Avrupalı ülke olarak tanınmak istemesinin önemli bir rolü olmuştur.

1990'lı yılların hemen başında Polonya'nın AB'ye üye olmak istemesi üzerine AB, Polonya'dan kendisinin benimsediği siyasi alanda liberalizasyon ve demokratikleşme, ekonomide özelleştirme ile toplumda çoğulculuk ve bireyselleşme gibi temel değerleri yaşama geçirecek bir kurumsal yapıyı tesis etmesini talep etmiştir. Böyle bir yapının tesis edilebilmesi için de Polonya'nın yönetsel kapasitesini AB üyesi ülkelerin seviyesine getirmesi zorunluluğu doğmuştur. Bu şekilde, Polonya'nın hem politika yapma süreçleri hem de politika uygulamaları açısından AB politikalarının, kurallarının, uygulamalarının ve değerlerinin etkisi altında kaldığı bir sürecin başlaması söz konusu olmuştur. Bu süreç genel olarak Avrupalılaştırma olarak ifade edilen ve AB'ye üyelik sürecinde aday ülkelerin AB düzeyi ile ulusal düzey arasında kurulan uyum sürecini ifade etmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmada, Polonya'nın AB'ye adaylık sürecinde kamu yönetimi alanında gerçekleştirdiği reformlar Avrupalılaştırma literatürü ışığında ele alınarak, Polonya'nın kamu yönetiminin değişimi ve dönüşümü tartışılacaktır. Bunu yaparken, öncelikli olarak Avrupalılaştırma kavramı açıklanacak ve aday ülkeler üzerindeki etkilerinin hangi şekilde ortaya çıktığının teorik/kavramsal bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılacaktır. Daha sonra ise Polonya'nın kamu yönetimi sistemi ve komünizm sonrası demokratik yeniden yapılanması incelenerek, Polonya kamu yönetiminin Avrupalılaştırma süreçleri ve hangi mekanizmalarının etkili olduğu gösterilmiş olacaktır.

2. AVRUPA BİRLİĞİ ÇALIŞMALARINDA FARKLI BİR ÇERÇEVE OLARAK AVRUPALILAŞMA

Avrupalılaştırma, çok anlamlı ve bir o kadar da tartışmalı bir kavramdır (Olsen, 2002). Günümüzde, "Avrupalılaştırma" terimi, Avrupa Birliği (AB) veya kurumsal birimlerinden gelen baskılar karşısında ulusal düzeyde kurumsal adaptasyon süreçlerini ve göstermiş oldukları reaksiyonları belirtmek için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu etkileşim kökeninde ise Avrupa bütünleşmesinin Avrupa düzeyinde ortaya çıkardığı kurumsal düzenlemelerin büyümesi ve derinleşmesi ve bunun bir sonucu olarak ulus-üstü düzeyde kural koyma yetkisine sahip politik bir sistemin mevcudiyeti yer almaktadır. Bu sistemin oluşturduğu belli normlar, direktifler ve değerler, ulusal kurumlara ve karar alma süreçlerine nüfuz etmeye başlaması ile Avrupa ve ulusal düzeyler arasında uyum süreçleri meydana çıkmaktadır (Morlino, 1999: 3). Başka bir ifadeyle, AB ve ulusal düzeyler arasında bir uyum sürecinin oluşması "Avrupa düzeyinde belirgin bir siyasal sistem ile aktörler arasındaki sürekli etkileşimi resmi ve rutin hale getiren bir siyasal kurumlar kümesinin ortaya çıkması ve yaptırım gücüne sahip Avrupa kurallarının oluşturulmasında uzmanlaşmış bir siyasal ağın gelişmesinin" (Cowles vd., 2001: 4) bir sonucudur.

Üye ve aday ulus devletlerin, egemenlik yetkilerini önemli ölçüde Brüksel'e devretmeleri veya devredecek olmaları ulusal aktörler ve kurumların çıkarlarını ve davranışlarını Avrupa düzeyine göre yeniden şekillenmelerini beraberinde getirmektedir (Featherstone ve Radaelli, 2003; Bulmer ve Burch, 1998). Zira üyelik gereksinimlerini karşılamak amacıyla hareket eden üye ülkeler ve aday ülkelerin uyum sürecinde birtakım yükümlülükleri yerine getirme zorunluluğu, AB politika yapma süreçleri içinde oluşturulan ve sonra da ulusal politika ve kurumlara dâhil edilmesiyle ulusal politika alanlarını artan bir şekilde Avrupa düzeyinde politika yapmanın konusuna dönüştürmektedir (Börzel, 1999: 574). Bu bağlamda, Avrupalılaştırma, "üye ulus devletlerin ve aday ülkelerin hem politika yapma süreçleri hem de politika uygulamaları açısından AB politikalarının, kurallarının, uygulamalarının ve değerlerinin etkisi altında kaldığı ve buna göre ulusal politikalarını AB'ye uyumlulaştırdığı bir süreçtir" (Bulmer ve Burch, 1998: 602; Knill ve Lenschow, 1998).

Öte yandan Avrupalılaştırma, siyasal bir bütünleşme olarak da görülmemelidir. Ancak Radaelli'nin (2003) de vurguladığı gibi, Avrupa bütünleşme süreci olmadan Avrupalılaştırma sürecinin de var olması mümkün değildir. Radaelli'ye (2003) göre Avrupalılaştırma, "AB'nin politik, ekonomik ve sosyo-kültürel dinamiklerinin ulusal politikalara, politika yapma süreçlerine, kurumlarına, söylemlerine ve hatta kimliklerine hâkim olan bir mantığın parçası haline gelen süreci özetlemektedir" (Radaelli, 2003: 30). Başka bir ifadeyle kavram, AB politika yapma süreçleri içinde oluşturulan ve sonra da ulusal politika ve kurumlara dâhil edilen "resmi ve resmi olmayan kuralların, süreçlerin politika paradigmalarının, iş yapma tarzlarının, ortak inanış, değer ve normların inşa edildiği, yayıldığı ve kurumsallaştığı bir sürecin tamamıdır" (Radaelli, 2003: 30). Radaelli'nin bu tespiti karşısında Avrupalılaştırmanın, Avrupa bütünleşme sürecinin sonucu olduğunu iddia eden siyaset bilimciler olduğu gibi (Bulmer ve Burch,

1998; Radaelli, 2003), bütünleşme sürecinin Avrupalılaştırma süreci ile ortaya çıktığını iddia eden siyaset bilimciler de bulunmaktadır (Börzel ve Risse, 2003; Cowles vd., 2001). Bu tartışmalar bağlamında Radaelli (2003) Avrupa bütünleşmesinde devletlerin bazı egemenlik haklarını ulus-üstü bir yapıya devrettiklerini ve bunun aşağıdan yukarıya (bottom up) doğru olan ontolojik bir düzeyi ifade ettiğini aktarmaktadır. Ona göre Avrupalılaştırma ise bu ulus-üstü yapının oluşturulmasından sonra karşımıza çıkan ve yukarıdan aşağı (top down) doğru olan post-ontolojik düzeydeki etkilere odaklanan bir süreçtir.

2.1. Avrupalılaştırmanın Mekanizmaları ve Ulusal Düzeyde Değişim Süreci

Avrupalılaştırmanın kavramsal çerçevesinin çizilmesi, ulusal düzeydeki değişimin analizi için iyi bir başlangıç noktası oluşturmasına rağmen, Avrupalılaştırmanın bu değişim için kullandığı mekanizmaların neler olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Avrupalılaştırmanın, AB düzeyinde alınan kararların bağlayıcılığına göre farklı uyum mekanizmaları kullandığı bilinmektedir. Bunlar aracılığıyla üye ülkeler üzerinde farklılaştırılmış derecede uyum baskısı oluşturularak üye ülkelerin AB politikaları ile eşgüdümlü hale gelmesi sağlanmaktadır. Ancak Morisi ve Morlino'nun (1999) da belirttiği gibi, farklı zamanlarda ve düzeylerde oluşan mekanizmalar, her üye ülkede aynı uyum derecesini ortaya çıkarmamaktadır.

Avrupa politikalarının, üye ülkelerin kurumları ve politikaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi ile ilgili birbirinden farklı teorik açıklamalar gündeme gelmiştir (Ladi, 2005). Bunlar, Avrupalılaştırma aracılığıyla üye ülkelerin nasıl etkilendiğini irdelerken çeşitli mekanizmalara başvurmaktadır. Bu bağlamda bazı çalışmaların, ulusal düzeydeki düzenlemelerin Avrupa kurumsal yapıları ve politikalarıyla uyumlaştırılmasını, Avrupalılaştırmanın ulusal yapılara yönelik etkisi için önemli bir değişken olarak ele aldıkları görülür (Héritier vd., 1996). Buna karşın çalışmaların bazıları ise Avrupa politikalarının, ulusal fırsat yapılarını ve çıkar gruplarını hangi ölçüde etkileyebildikleri noktasına odaklanarak Avrupalılaştırmanın üye ülkelerdeki düzeyini belirlemeye çalışmaktadır (Lehmkuhl, 1999; Schneider, 2001). Bu iki yaklaşımın da tek başına yeterli olmadığını savunan diğer akademisyenler, bunların birlikte ele alınmasının gerekliliğine işaret etmektedirler (Börzel, 1999; Cowles ve Risse, 2001). Ayrıca Avrupa politikalarının ulusal aktörlerin inanışları ve beklentilerindeki kavramsal etkiye vurgu yapan ve bunu, üye ulus devletlerin Avrupalılaştırmaya verdikleri farklı tepkileri açıklamak için önemli bir değişken olarak kullanan yaklaşımlar da mevcuttur (Checkel, 1998).

Bu tartışmalar çerçevesinde Knill ve Lehmkuhl (2002), ulusal düzenlemeler ve AB arasındaki uyum süreçlerinin açıklanmasının, Avrupalılaştırmanın farklı mekanizmalarının bir araya gelmesi ile mümkün olabileceğinin altını çizmiştir (Knill ve Lehmkuhl, 2002: 257). Avrupa politikalarına uyum için gereken değişim süreci, bir yandan ulusal fırsat yapılarının değişimini beraberinde getirirken diğer yandan ulusal aktörlerin beklentileri ve inanışlarında bir dönüşüme neden olabilir veya bunun tam tersi de ortaya çıkabilir. Bu bağlamda Knill ve Lehmkuhl (2002) Avrupalılaştırma mekanizmalarını, kurumsal uyarılma, ulusal fırsat yapılarını değiştirme ve ulusal beklentiler ile inanışları yeniden biçimlendirme şeklinde üç kategoride sıralamaktadır. Bu mekanizmalardan birincisi ve belki de en açık olan şekli, AB düzeyinde belirlenmiş somut, katı ve spesifik kurumsal gereksinimlerin, ulusal değişimi tetikleyeceği üzerine kurgulanmıştır. Bu da üye ülkelerin, ulusal düzenlemelerinin kurumsal bir model olarak belirlenmiş AB politikalarına uyumlu hale getirilmesi anlamına gelir. Bu mekanizma, yani "kurumsal uyarılma" bir anlamda "pozitif bütünleşme" olarak görülebilir, çünkü "üye devletler, kurumsal değişimlerin nasıl uygulanacağı konusunda sınırlı takdir yetkisine sahiptirler" (Vink, 2002: 9).

"Ulusal fırsat yapılarını değiştirme" ise AB politikalarının, ulusal düzeydeki oyunun kurallarını değiştirerek ulusal düzenlemeleri etkileyebilmesini ifade eder. Bu mekanizmaya göre Avrupa mevzuatı, ulusal düzeydeki kuralların değişmesine aracılık ederek ulusal politikaların Avrupa düzeyi ile uyumlu olmasına olanak sağlayabilmektedir. AB etkisi ile ulusal fırsat yapılarının değiştirilmesi ve dolayısıyla üye ülkelerin kurumları ve aktörleri arasındaki güç ve kaynak dağılımının yeniden düzenlenmesi, üye ülkelerde AB'ye uyum yönünde bir sürecin yaşanmasını mümkün kılacaktır. Bu tür bir Avrupalılaştırma, Knill ve Lehmkuhl (2002) tarafından negatif bütünleşme olarak tarif edilmekte ve AB'nin üye ülkelere herhangi bir model önermekten ziyade üye ülkelerin kendi ulusal yapılarındaki bir değişim ile AB politikalarına ayak uydurabileceklerini belirtmektedir.

Avrupalılaşıma mekanizmasının en zayıf formu olarak görülen “ulusal beklenti ve inançların yeniden şekillenmesi” ile üye ülkelerin politikalarında ve kurumsal yapılarında değişiklikler gerçekleşebilir. Bu süreçte Avrupa politikaları, somut kurumsal gereksinimler ve stratejik etkileşim için üye ülkelerin kurumlarının ve politikalarının içeriğinde herhangi bir değişimi öngörmemektedir. Ancak olası değişimler sayesinde ilerleyen dönemlerde ortaya çıkacak AB gereksinimleri, politikaları ve bu anlamda gerçekleşmesi beklenen uyum süreçleri için zihinsel zemin hazırlanmaktadır (Knill ve Lehmkuhl, 2002: 260). Diğer ikisine göre Avrupalılaşımanın “yumuşak” boyutunu içeren bu mekanizmanın, Knill ve Lehmkuhl’un (2002) da altını çizdiği gibi, ulusal beklenti ve inanışları etkileyip etkilemeyeceği ya da bu etkinin boyutu önemli bir soru işareti oluşturmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Avrupalılaşımanın mekanizmalarını “sert” ve “yumuşak” olarak iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bu mekanizmalardan “sert” olarak nitelendirilenler, AB’nin kuralları karşısında üye ülkelerin takdir yetkisini elinden alır ve bu anlamda onlara kendi politikalarını yapma fırsatı tanımaz. Üye ve aday ülkeler için süreç, AB düzeyinde belirlenen kurallara uyum temelinde şekillenir. Buna karşın AB’nin spesifik olarak bir kural belirlemediği ya da üye ülkelere salt öneride bulunduğu durumlar, “yumuşak” mekanizmalar olarak tespit edilebilir. Böylece üye ülkeler, kendi iç dinamikleri doğrultusunda ulusal politika ve kurumlarını AB ile uyumlu hale getirebilir. Görüleceği üzere AB, ulusal yönetim yapılarını ve politikalarını çeşitli Avrupalılaşıma mekanizmaları ile değiştirmekte veya değiştirmeye çalışmaktadır. Ancak belirtilmesi gereken noktalardan biri de Avrupalılaşıma mekanizmalarının başarısının sadece AB düzeyindeki uyum baskısına değil, ulusal düzeydeki aktörlerin değişim yönündeki istek ve kararlılığına bağlı olduğudur.

Avrupalılaşımanın üye ülkelerin politikaları, politik süreçleri, hükümet etme şekilleri ve ulusal kimlikleri üzerinde etkiye sahip olduğu savunulmaktadır (Börzel ve Risse, 2003; Diez vd., 2005). Avrupalılaşımanın ulusal düzeydeki bu etkisinin gerçekleşmesi için öncelikli olarak iki koşulun oluşması gerekmektedir. Bu koşullardan ilki, AB ile ulusal düzeylerdeki politikalar ve kurumlar arasında bir uyumsuzluk (*Misfit/Mismatch*) olmasını zorunlu kılar (Börzel ve Risse, 2003; Héritier, 2001; Börzel, 1999). Bu bağlamda Avrupalılaşımanın ilk koşulu olan uyumsuzluk, AB’ye uyum yönünde üye ülkeler üzerinde oluşturulacak baskının derecesini belirlemede en temel göstergedir (Heritier vd., 1996; Börzel ve Risse, 2003; Cowles vd., 2001; Bache ve Jordan, 2008). AB ve ulusal düzey arasındaki “uyum” veya “uyumsuzluk” derecesi, ulusal değişim için uyum baskıları oluşturur (Cowles vd., 2001; Börzel ve Risse, 2003; Bache ve Jordan, 2008).

Avrupalılaşımanın uyum yönünde bir değişimi meydana getirebilmesi için üye ülkeler ve AB arasında var olan uyumsuzluk gerekli, fakat tek başına yeterli bir koşul değildir (Börzel, 1999; Börzel ve Risse, 2003; Cowles vd., 2001). Bu çerçevede “AB ve ulusal düzey arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkardığı uyum baskısına cevap vererek ulusal düzeydeki değişimi kolaylaştıran faktörler -aktörler ve kurumlar- değişimin gerçekleşmesi için gerekli diğer bir koşulu oluşturmaktadır” (Börzel ve Risse, 2003: 58). Bu aktörler ve kurumların ulusal değişimin yönünü ve derecesini -pozitif ve negatif-belirlemedeki rolü, rasyonalist kurumsalcılık ve sosyolojik kurumsalcılık tarafından elde edilen arabulucu (*mediating factors*) faktörlerin yardımı ile açıklanmaktadır (Börzel, 2003; Börzel ve Risse, 2003; Cowles vd., 2001).

Avrupa bütünleşme kuramlarından biri olan yeni kurumsalcılığın temel yaklaşımları -rasyonel seçim kuramsalcılığı ve sosyolojik kurumsalcılık-, Avrupalılaşımanın ulusal düzeydeki uyum yönünde ortaya çıkardığı değişimi etkileyen faktörlerin hangi koşullara göre hareket ettiklerini açıklamaktadır (Schimmelfennig ve Sedelmeier, 2005; March ve Olsen, 1989; Hall ve Taylor, 1996). Rasyonel seçim kuramsalcılığı, çıkarlarını en yüksek düzeye ulaştırmayı amaçlayan aktörlerin, politik sürecin en önemli unsuru olduğunu belirtir. Bu aktörlerin, ulusal veya uluslararası düzeyde oluşan ve kurumsallaştırılan norm ve değerlere göre değil, tamamen kendi spesifik çıkarlarına göre hareket ettiği varsayılmaktadır (Schimmelfennig, 2001: 49). Bu bağlamda Avrupalılaşıma, aktörler tarafından kaynakların yeniden dağılımına ve aktörlerin yeniden yetkilendirilmelerine yol açacak bir fırsat yapısı olarak görülür (Börzel ve Risse, 2003: 58; Cowles vd., 2001: 10). Diğer bir deyişle değişimin olabilirliği ve doğası, ulusal düzeydeki kaynakların ve gücün, aktörler arasında el değiştirmesine ve bu anlamda aktörlerin öncekinden farklı yetkilere sahip olmasına bağlıdır. Bu şekilde, ülkenin kurumsal yapısında bulunan çoklu veto unsurlarının üstesinden gelinerek konsensüse varılmasını zorlaştıran ve

böylece Avrupa politikalarına uyum yönünde bir değişimi engelleyen ya da yavaşlatan unsurları elimine edilmektedir (Cowles ve Risse, 2001: 225).

Sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımında kurumlar ve aktörler arasındaki ilişki, rasyonel seçim yaklaşımında olduğundan daha farklıdır. Sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımında kurumlar, sadece aktörlerin stratejik hedeflerini etkilemez, onların daha önce belirlemiş olduğu tercihleri ve kimlikleri de yeniden şekillendirir. Nitekim “sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımında kurumlar, bağımsız bir değişken olarak benimsenmektedir ve aktörlerin kimlik ve çıkarları, kurumlardan bağımsız olarak kavramlaştırılmaz” (Stacey ve Rittberger, 2003: 868). Aktörlerin kimlikleri, tercihleri ve çıkarları kurumsal pratik ve normlar çerçevesinde yeniden yapılandırılır. Sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımı çerçevesinde Avrupalılaştırma, “üye ülkelerin maruz kaldığı ve bu anlamda ulusal yapıları ile uyumlu hale getirdikleri yeni normların ve anlam yapılarının ortaya çıkması ve içselleştirilmesi olarak görülmektedir” (Börzel ve Risse, 2003: 66). Sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımına göre, üye ülkelerin kendilerini AB ile özdeşleştirdikleri ve AB’nin amaç ve politikalarını tanımlayan değer ve normları paylaştıkları ölçüde AB ile olan kurumsal bağları da güçlü olacaktır (Schimmelfennig ve Sedelmeier, 2002). Üye ülkenin kendini Avrupalı olarak tanımlaması, AB değerlerini benimsemesini kolaylaştırır. Diğer yandan AB düzeyinde oluşan yeni normlar ve değerler, ulusal düzey ve düzenlemelere sosyal öğrenme, toplumsal etkileşim, ikna ve mobilizasyon yolları ile taşınır ve ulusal aktörler, kendi tercih ve çıkarlarını buna göre yeniden formüle eder (Börzel ve Risse, 2003: 66).

3. POLONYA KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİ VE KOMÜNİZM SONRASINDA DEMOKRATİK YENİDEN YAPILANMA

Polonya, uzun siyasal kültüre ve tarihe sahip bir ülke olarak birçok kez devlet olma kapasitesine ulaşmış, coğrafi konumu ve konjonktürel gelişmelere bağlı olarak da farklı devletlerce istila edilmiştir. Nitekim Polonya devleti, özellikle 20. yüzyılda cumhuriyet deneyimi de yaşamış, II. Dünya Savaş’ından sonra da Sovyet etkisi altında komünist gelenekle idare edilmiştir. 1990’lı yıllardan sonra ise Sovyetler Birliği’nin çöküşü çerçevesinde AB değerleri referans alınarak serbest piyasa ekonomisi ve demokrasiye doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu bakımdan kamu yönetimi sistemi de yaşanan siyasal kültür ve gelişmelerden etkilenmiştir. İlerleyen kısımda öncelikle Polonya kamu yönetimi sistemini etkileyen siyasi tarih ve toplumsal gelişmeler hakkında bilgi verildikten sonra Polonya kamu yönetimi sistemi temel olarak açıklanmıştır.

3.1. Polonya’nın Siyasi Tarihi

Polonyalılar Batı Slavları grubundandır ve siyasal-kültürel tarihleri oldukça eskilere dayanmaktadır. İlk küçük devletlerini 800-960 yıllarında kuran Polonyalılar, bundan böyle yüzyıllar içerisinde çok sayıda devlet kurmuş, yıkılmış, işgaller, parçalanmalar ile tarihte iz bırakmıştır (Ersun ve Akgür, 1998: 17). Köken olarak Polonya, Oder ve Vistula nehirleri çevresinde bulunan Slav halklarına dayanmaktadır (Özkural, 2012: 452). Polonya’nın eski adı Lehistan olarak bilinmektedir ve M.S. 966 yılında Piast hanedanı tarafından kurulduktan sonra Hristiyanlığı benimsemişlerdir (Salihoğlu ve Koca, 2016: 277; Kutlu ve Usta, 2013: 510; Candan, 2014: 105; Demir, 2015: 119). Avrupa devletleri arasındaki en koyu Katolik devlettir ve nüfusunun %95’i de Katoliklerden meydana gelmektedir (Çınar, 2009: 548). Nitekim din, Polonya’da çok güçlüdür ve geleneksel değerleri korumaktadır (Özkural, 2012: 460). Buna ek olarak Polonya, Avrupa’nın en dindar ülkesidir (Salihoğlu ve Koca, 2016: 279).

Polonya, yüzyıllar içerisinde jeo-stratejik açıdan Avrupa’nın ortasında yer alması ve coğrafya bakımından önemli bir bölgede bulunması nedeniyle büyük güçlerin ele geçirmek için birbirleriyle yarıştıkları bir ülke olmuştur (Özkural, 2012: 451). Diğer yandan Polonya, 17. yüzyılda Avrupa’nın en güçlü devletlerinden biri iken, 18. yüzyılda giderek zayıflamaya başlamıştır ve bu zayıflıklarından faydalanan Rusya, Avusturya ve Prusya tarafından 1772-1795 yılları arasında paylaşılarak Avrupa haritasından silinmiştir. Bu tarihsel yıkımdan sonra Polonya’nın yeniden bir devlet kurması ancak I. Dünya Savaşı’ndan sonra 1918 yılında gerçekleşebilmiştir (Salihoğlu ve Koca, 2016: 275-280; Gwiazda, 2016: 4). Polonya, 1918’den 1939 yılına kadar cumhuriyet rejimi ile idare edilmiş (Candan, 2014: 105), II. Dünya Savaşı sırasında Naziler tarafından soykırıma uğratarak, ülkesindeki Yahudilerin çoğu öldürülmüştür (Özkural, 2012: 451). II. Dünya Savaşı’nın akabinde Sovyetler

Birliği'nin egemenliği altına giren Polonya, 1989 yılına kadar da komünist sistem yönetimi altında kalmıştır. Bunlara ek olarak, Sovyet sisteminin çöktüğü 1989 yılından sonra da liberal ekonomik düzen ve demokratik yönetim anlayışını referans almıştır. Bu dönemde Avrupa Birliği (AB) uyum süreci bağlamında siyasal ve yönetsel uyum politikaları ile önemli değişiklikler yapılmıştır (Kutlu ve Usta, 2013: 507; Sanford, 2002: 230). Bu çerçevede, demokratik hukuk devleti ve serbest piyasa ekonomisi kurma çabaları ile ilgili reformlar gerçekleştiren Polonya, NATO ve AB gibi uluslararası kuruluşlara da üye olarak yeni dünya düzenindeki yerini belirlemiştir (Candan, 2014: 101; Salihoğlu ve Koca, 2016: 275; Demiral, 2009: 92; Kaminska, 2014: 77). Nitekim Polonya'da 1990-1997 yılları arasında eski komünistler ve AB yanlısı siyasi partiler arasında bir takım anlaşmazlıklar çıksa da sonuç olarak temelden bir AB karşıtlığı oluşmamıştır. 1991 yılında Avrupa Konseyi'ne katılan ve insan hakları ve temel özgürlüklerin korumasını ilke olarak benimsemiş Avrupa Konvansiyonu'nu da imzalamıştır. Bunun yanında Polonya hükümeti, AB Komisyonu ve AB üyesi ülkeler arasında hakemlik görevi yapan Avrupa Adalet Divanı'nın kararlarıyla da bağlı olacağını ilan etmiştir. Bu şekilde de Polonya, hukukun üstünlüğü ilkesine bağlı olma yolunda önemli hamleler yapmıştır (Erdal ve Çolakoğlu, 2007: 83) ve hızla komünist sistemi tasfiye ederek, demokrasiye geçmiştir (Erdal ve Çolakoğlu, 2007: 96).

Polonya, uzunca yıllar işgaller altında kalmış ve sonrasında da komünist sistemde Leh toplumu baskı altında kalmış olduğu için ülke demokratik gelenekten uzak kalmıştır (Özkural, 2012: 477). Buna rağmen Polonya'da anayasacılık ve demokratik faaliyetler oldukça uzun ve zengin bir tarihsel geçmişe dayanmaktadır. Nitekim Polonya, 1791 yılında Fransızlarla hemen hemen aynı zamanda yazılı anayasalarını kabul etmişlerdir ve parlamenter sistemi benimsemişlerdir (Parlak ve Doğan, 2015: 229; Çınar, 2009: 548; Yücel, 2003: 352).

Polonya, sosyalist bloğun parçalanmasından hemen sonra yeni bir anayasa hazırlama sürecine girmiş, ancak bu konuda başarı sağlayamamış, bunun neticesi olarak eski anayasa (komünist dönemdeki) bir süre yürürlükte kalmış ve "Küçük Anayasa" olarak ifade edilen bir geçiş anayasası hazırlanmıştır (Koçak ve Genç, 2012: 840; Sanford, 2002: 1). Bu anayasa, 1952 Stalinist Anayasa'nın bazı maddelerinin değiştirilmiş biçimini ifade etmektedir. Nitekim bu anayasa, ileride hazırlanacak olan yeni Polonya Anayasası için bir geçiş niteliği göstermektedir. Bu bağlamda Polonya'da, yeni oluşturulmaya çalışılan post-komünist demokratik gereklilikleri ise hazırlanan 1997 Anayasası sağlamıştır (Özkural, 2012: 463). Polonya, 1997 Anayasası ile rejim değişikliğine gitmiş ve yarı-başkanlık hükümet sistemini benimseyerek, model olarak Fransa'yı örnek almıştır (Yücel, 2003: 342). Anayasanın 10. maddesindeki düzenlemeye göre Polonya; "*yasama, yürütme ve yargı erklerinin ayrıldığı ve birbirlerini dengelediği kuvvetler ayrılığı prensibine göre yönetilmektedir*" (Aytuğ, 2016: 135). Yasama erki, anayasaya göre iki kanatlı olmak üzere, Sejm (meclisin alt kanadı) ve Senat (senato)'dan oluşmaktadır (Özkural, 2012: 466). Yürütme erki, Cumhurbaşkanı ve bakanlar kuruluna tanınmıştır (Salihoğlu ve Koca, 2016: 281). Yargı erki de bağımsızdır ve başında Yargıtay'ın bulunduğu mahkemeler ile birlikte bağımsız Anayasa Mahkemesi ve Yüce Divan mekanizmaları vardır (Candan, 2014: 127).

1997 yılında Polonya Millet Meclisi tarafından kabul edilen anayasa, Polonya'nın demokratikleşme ve Avrupa entegrasyon sürecine eklenilebilmesi için eski komünist dönemin etkilerini değiştirmiş ve daha liberal, çoğulcu ve modern bir anayasa meydana getirilmiştir. Bu anayasanın oluşturulmasında AB'nin Polonya'ya sunduğu Kopenhag Kriterleri de belirleyici olmuştur. 1997 Anayasası ile Küçük Anayasa'ya göre cumhurbaşkanının yetkileri kısıtlanmıştır. Diğer taraftan 1997 yılında yapılan parlamento seçimlerinde, merkez-sağ bir birlik olan Dayanışma Seçim Hareketi (AWS)'nin zafer kazanması ve eski sosyalist Aleksander Kwasniewski'nin başkan olarak görevini devam ettirmesi başbakan ve cumhurbaşkanının muhalif kanatlardan oluşmasını sağlayarak daha demokratik bir düzen kurulmasını beraberinde getirmiştir (Özkural, 2012: 465; Antoszewski, 2000: 73).

Polonya, sosyalist bloktan ilk kopan merkezi ve doğu Avrupa ülkesidir (Kutlu ve Usta, 2013: 514). Bunun ön plana çıkan sebepleri arasında Katolik bir ülke olması ve halkın komünist sisteme hiçbir zaman tam olarak entegre olamaması yer almaktadır (Özkural, 2012: 451). Bu bağlamda Polonya Katolik Kilisesi siyasal ve toplumsal özgün bir konuma sahip olarak (Zakrzewski, 1986: 77), bu durumun oluşmasında belirleyici olmuştur. Toplumun komünist sisteme dönüştürülmesi Kilise tarafından eleştirilmiştir (Özkural, 2012: 460). Polonya'da Katolik Hıristiyan inancı, Marksist-Leninist

İdeoloji'ye baskın geldiği için, Komünist Partisi ülkede Soğuk Savaş boyunca tekeli ve totaliter bir güç olamamıştır (Erdal ve Çolakoğlu, 2007: 82). Buna bağlı olarak, Polonya'nın Katolik bir ülke olması ve halkın da komünist geleneğe adapte olamaması nedeniyle ülke komünist sistemden ilk çıkan ülke olma özelliğine sahiptir denilebilmektedir (Özkural, 2012: 451). Polonya'nın komünist sisteme entegre olamamasını sağlayan diğer nedenler arasında, Polonya'nın geçmiş parlamenter geleneğinin bulunması (Yücel, 2003: 352), kısa da olsa cumhuriyet döneminin olması ve liberal politikaların uygulanması bulunmaktadır (Kutlu ve Usta, 2013: 513). Daha sonrasında aslen Polonyalı bir din adamı olan II. Jean Paul'un papa olarak 1970'li yıllardan ve 1989'a kadarki süreçte, Katolik dünyasının başına getirilmesi de Polonya toplumunu etkileyen faktörlerden biridir. Nitekim Kilise ve muhalif hareketler, Vatikan'daki papadan önemli destek görmüşlerdir. Papa, kamuoyu ve halkın reform beklentisi içerisinde girmesine ve özgür düşüncelerinde başat neden olmuştur (Kutlu ve Usta, 2013: 512; Demir, 2015: 123; Kucharczyk, 2010: 9). Bu farklı nedenlerle Polonya deneyimi, diğer merkezi ve doğu Avrupa devletleri üzerinde değişimi hızlandıran olumlu bir etki bırakmıştır (Salihoğlu ve Koca, 2016: 277).

Polonya ekonomisi de, komünist dönüşümden 10 yıl sonra işlevsel bir piyasa ekonomisi haline gelmiştir (Ananicz, 2001: 34). Bu bağlamda, 13 Temmuz 1990 tarihinde çıkarılan "Özelleştirme Yasası" ve Eylül 1990'da kurulan Özelleştirme Bakanlığı ile "serbest piyasa ekonomisine geçişin temelleri atılmış, enflasyonu kontrol altında tutabilmek için yapısal uyarılama programları uygulanmış, fiyatlar serbest bırakılmış, dış borç ödemeleri ilgili ülkelerle yapılan antlaşmalar sonucu düzene sokulmuştur" (Öztürk ve Akgoz, 2012: 446; Jackson vd., 2005: 12). Nitekim 1993 tarihli bilimsel bir araştırmaya göre Polonya'nın özel sektörü Doğu Avrupa'daki en gelişmiş seviyede belirlenmiştir (Korkusuz, 2003: 83). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, Polonya'nın ekonomik yapısı da toplumun yeni dönemdeki dönüşümünde belirleyici olmuş ve sürece ivme kazandırmıştır.

Diğer yandan Polonya'da 1989 yılından itibaren dönüşüm sürecinde merkezi planlamadan piyasa ekonomisine geçişte önemli bir faktör olan ve 1980'li yıllarda ortaya çıkan Dayanışma Hareketi'nin etkinlikleri de bulunmaktadır (Çınar, 2009: 551). Nitekim Polonya'da 31 Ağustos tarihinde, Bağımsız Özerk İşçi Sendikası "Dayanışma"nın kurulmasıyla sonuçlanan Gdansk Tersaneleri'ndeki uzun grevlerin bitişinin yıldönümü olarak kutlanmalar yapılmaktadır (Yürür, 2006: 69). Demir perde şeklinde ifade edilen devlet yapılanmasının ortadan kaldırılarak serbest piyasa ekonomisine geçiş, Polonya işçi hareketinin başarısı ile sonuçlanmıştır denilebilmektedir (Korkusuz, 2003: 80; Çınar, 2009: 553). Aynı zamanda Polonya'da işçi sendikaları, bütün olarak Avrupalılaştırma sürecinde önemli paya sahip olmuştur (Soyaltın, 2006: 30).

Polonya'nın Soğuk Savaş döneminde Sovyetler Birliği'nin liderliğindeki Varşova Paktı içerisinde yer almasına rağmen Batı'ya açılması resmi olarak komünist yönetimin iktidarda olduğu yıllardadır. Batı'ya açılma ve daha sonra demokratikleşmeyle sonuçlanan süreç içerisinde iç ve dış gelişmelerin büyük etkisi olmuştur. Bu süreçte, demokrasi yanlısı aydınlar ve halk baskısı etkili olmuştur. Polonya'da bu toplumsal değişime bağlı olarak komünizmden kapitalizme geçiş barışçıl bir ortamda ve geniş bir zaman aralığında meydana gelmiştir (Erdal ve Çolakoğlu, 2007: 74-75).

Dayanışma Hareketi ve Papa II. Jean Paul'un himayesindeki Katolik Kilisesi ülkedeki demokratik kazanımların belirleyicisi olarak görülmektedir (Kutlu, 2012: 170). Nitekim Polonya'da 1960 ve 1970'li yıllardaki ekonomik krizler işçi sınıfının ayaklanmasıyla sonuçlanmış ve bu gelişmeler, daha sonra örgütlenecek olan Dayanışma Hareketi'nin temelini oluşturmuştur (Kutlu ve Usta, 2013: 512). Ekim 1978'de II. Jean Paul, papa olarak seçilmiş ve Papa'nın Leh olması ülkenin gelecek dönemdeki politikasını ve din-devlet ilişkilerini önemli ölçüde etkilemiştir. Nitekim papanın, Polonya'yı ekonomik kriz varken ziyaret etmesi ve Papa'nın bu ziyareti ile toplum üzerinde büyük bir etki göstermesi, Dayanışma Hareketi'nin oluşmasını manevi olarak desteklemiştir. Eylül 1980 tarihinde Gdansk'daki işçiler, Lech Walesa liderliğinde bağımsız ve özyönetimli olan Dayanışma Sendikası'nı kurmuşlardır. Bu sendika, öncelikle ticari bir birlik olarak örgütlenmiş, daha sonraları demokratik sosyalizm, Leh milliyetçiliği ve Katolik değerleri ön plana çıkarmıştır (Özkural, 2012: 461). Ancak 1980-1981 dönemi arasında oldukça etkili olan ve tanınan Lech Walesa ve önderliğindeki Dayanışma Hareketi, Komünist Parti tarafından tanınmış olsa da, 1981 yılının son ayında ordunun üst düzey subayları (Ulusal Askeri Konsey) tarafından savaş durumu ilan edilip, Walesa ve diğer Dayanışma Hareketi önderleri tutuklanarak Dayanışma birliğinin faaliyetleri durdurulmuştur (Yücel, 2003: 353).

Bu bakımdan 1981 yılında ülkede uygulanan sıkıyönetim çerçevesinde Dayanışma Hareketi yasa dışı ilan edilerek grubun öncüleri hapse atılmıştır. Bir yıl sonra sıkıyönetimin kaldırılmasıyla 1983 yılında genel af ilan edilmiştir. 1988 yılında bir takım yeni grevlerin patlak vermesi sonrasında göreve gelen yeni hükümet, Sovyetler Birliği'nde Gorbaçov tarafından başlatılan reformcu akımdan da yararlanarak ekonomiyi liberalleştirmeye ve muhalefetle diyalog kanallarını genişletmeye çabalamıştır (Candan, 2014: 105; Yücel, 2003: 353; Korkusuz, 2003: 84). Bu bakımdan, grevlerin tüm ülkeye yayılma göstermesi devletin yönetimine hâkim konumdaki parti yönetiminde de değişikliklere sebep olmuştur (Çınar, 2009: 551). Komünist Parti, sıkıyönetim ve sonrasında iktidar kullanımlarının daha demokratik yerine getirilmesini kabul etmiş, toplumca istenen bazı değişiklikleri yerine getirmiş ve iktidarına meşruiyet kazandırmayı amaçlamıştır (Zakrzewski, 1986: 73).

1989 yılında yapılan ilk kısmi genel seçimlerle birlikte Birleşik İşçi Partisi (PZPR) ağır bir yenilgi almıştır. Bu seçimlerden sonra ağırlıklı olarak Dayanışma Sendikası taraftarlarının meydana getirdiği bir koalisyon kurulmuştur. Lech Walesa, beş yıl için cumhurbaşkanı seçilmiştir. Bu gelişmelere dayalı olarak da Polonya'da demokratikleşme ve serbest piyasa ekonomisine geçiş çabaları hızlanmıştır (Ersun ve Akgür, 1998: 18; Sanford, 2002: 178; Siemienska, 2001: 347). Dolayısıyla Walesa'nın Cumhurbaşkanı seçilmesi sonrasında batılı demokratik düzene geçme daha da belirginleşmiştir (Korkusuz, 2003: 85). Lech Walesa'nın cumhurbaşkanlığı dönemi içerisinde devlet yönetimi başkanlık sistemi ile parlamenter sistem çerçevesinde değişim göstermiş, koalisyon hükümetlerinin başbakanları ile cumhurbaşkanı arasında siyasi krizler meydana gelmiştir (Çınar, 2009: 556; Jablonski, 2000: 130). Seçimde Dayanışma grubu beklenenden daha büyük bir başarı elde etmiş ve komünist olmayan ilk başbakan ve koalisyon hükümeti Dayanışma grubunun desteğiyle göreve başlamıştır (Çınar, 2009: 555). Komünist rejimin tasfiyesi sonrasında ülkede on yıllık bir süre içinde dört defa parlamento seçimleri yapılmıştır. Bu dönemlerde üç cumhurbaşkanı, sekiz başbakan ve beş dışişleri bakanı değiştirilmiştir (Erdal ve Çolakoğlu, 2007: 75). 1990'lı yıllarda kurulan koalisyon hükümetleri çok uzun ömürlü olamamıştır. Bu durum, 2000'li yıllardan sonra daha istikrarlı bir hale gelmiştir (Çınar, 2009: 559).

Post-komünist dönemde de nomenklatura ülkenin elit kesimini oluşturmuş ve devletin işleyişi üzerinde belirleyici olmuştur (Özkural, 2012: 482; Agh, 2013: 754). Ancak buna rağmen, demokratikleşme yanlısı elitler de bu dönemden sonra ağırlığını koymuşlardır. Eski rejim elitleri ile muhalefet arasında diyalog sağlanarak, 1989 yılında ünlü "yuvarlak masa görüşmeleri" yapılmıştır. Bu görüşmelerden sonra Temsilciler Meclisi için kısmi olarak, Senato içinse tamamen özgür bir şekilde gerçekleştirilecek seçim kararına varılmıştır (Candan, 2014: 105). Günümüzdeki Polonya hükümet sisteminin temellerine dayanak sağlayan yuvarlak masa görüşmeleri, eski güç (komünist parti) Polonya Birleşik İşçi Partisi (PZPR) ile ileride cumhurbaşkanlığı da yapacak olan Lech Walesa önderliğindeki Dayanışma Grubu arasında gerçekleşmiştir ve Beşinci Fransa Cumhuriyeti'ndeki yarı-başkanlık hükümet sistemine benzer bir sistem oluşturulmuştur. Bu doğrultuda güçlü bir cumhurbaşkanlığı makamı da kurulmak istenmiştir (Candan, 2014: 130).

Yuvarlak masa görüşmelerinin ya da toplantılarının oluşmasında; 1989'da Sovyetler Birliği lideri Michael Gorbaçov'un değişen politikaları, Batı devletlerinin desteği ve kilisenin arabuluculuk misyonu etkili olmuştur (Özkural, 2012: 462). Ayrıca 1989 yılında gerçekleşen yuvarlak masa görüşmeleri, yeni siyasal sistem açısından karşılıklı taleplerin dile getirildiği önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu görüşmeler ve pazarlıklar sonrasında, ilk başta Dayanışma örgütlenmesi yasallaştırılmıştır ve daha sonrasında iki kanatlı hale getirilen Ulusal Meclis'in alt kanadı Sejm ve meclisin yeni kanadını oluşturacak Senato seçimlerine Dayanışma'nın katılmasının önü sınırlı da olsa açılarak ülkede seçim yarışına izin verilmiştir. Bu çerçevede yapılan seçimde Dayanışma'nın desteklediği Tadeusz Mazowiecki liderliğinde yeni hükümet kurulmuştur. Böylece Polonya'da 45 yıllık tek parti iktidarına dayalı komünist düzen fiilen son bulmuştur (Çınar, 2009: 553; Koçak ve Genç, 2012: 842; Gwiazda, 2016: 5; Prazmowska, 2010: 225). Komünist rejimin çözülmesinden sonra yuvarlak masa görüşmelerinde cumhurbaşkanlığı anayasal güçler arasında tekrar önemli bir yere sahip olmuştur. Nitekim Ulusal Parlamento tarafından seçilen ilk cumhurbaşkanının ardından, 1990 yılında cumhurbaşkanı halk tarafından seçilmeye başlanmıştır. Yuvarlak masa görüşmelerinden cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmeye başlandığı zamana kadar olan dönemde yarı-başkanlıktan ziyade iki başlı yürütme yapısının var olduğu söylenebilmektedir (Candan, 2014: 117-118; Demir,

2015: 127). Cumhurbaşkanı'nın yetkileri yuvarlak masa görüşmelerinden beri geniş olmakla birlikte tartışmalı ve kısmen de muğlak bir görünüm arz etmiştir. Bunun sonucunda cumhurbaşkanının yetkileri, 1997 Anayasası ile Küçük Anayasa'ya göre azaltılmış ve muğlak noktalar ortadan kaldırılmıştır (Candan, 2014: 118).

Polonya'da siyasal sistem, 1989 yılında gerçekleştirilen yarı genel seçimler sonrasında değişiklik göstermeye başlamıştır. Meclis'in 2/3'ü Komünist Parti ve yandaşlarına ayrılırken, 1/3'ü ise seçimle belirlenmiştir. Senato'da ise muhalefet ve iktidar eşit olarak seçimlere katılmışlardır. Seçim sonuçlarına göre Dayanışma, Senato'ya tamamen hakim olmuş ve bu sonuçlar Polonya'da toplumun çoğunluğunun komünizme karşı olduğunu ve muhalefeti desteklediğini göstermiştir (Özkural, 2012: 462; Demir, 2015: 124). Bundan sonra ilk serbest parlamento seçimleri 1991 yılında yapılmıştır ve katılan partilerin hiçbiri yeterli oy çoğunluğu sağlayamayarak, Demokratik Sol Birliği (SLD) ve Leh Köylü Partisi (PSL) koalisyon hükümetini kurmuşlardır (Özkural, 2012: 463). Seçim sonucu yaklaşık olarak otuz parti ve politik grup parlamentoya girme hakkını kazanmıştır. Bunların çoğu, 5 ve daha az sandalye elde eden partilerden meydana gelmektedir. Bunun anlamı ise istikrarlı bir hükümet kurmanın oldukça zor olduğudur. Bu soruna bir de hükümette ve idarede lider konumundaki personeldeki istikrarsızlıklar ve politika belirlemedeki kararsızlık da eklendiğinde durumun ciddiyeti büyümektedir. Bu sorunlara bağlı bir biçimde iktidardaki koalisyon hükümetinin, parlamentodaki çoğunluğa hükmedemediği için hükümetin önemli konularda parlamentonun onayını alması pek mümkün görünmemektedir. Seçim sonuçları ve bunun sebep olduğu politik istikrarsızlık dönemi sonucunda halkın politik elite duyduğu güven de iyice sarsılmıştır. Bu durum, hükümette ve kamu yönetiminde “derin bir ideolojik ve psikolojik kriz” olarak da değerlendirilebilmektedir (Kızılcık, 2003: 561).

Polonya, önceleri siyasal tercihini post-komünist dönemde laik bir anlayışa sahip olan sosyal demokrat partiler lehine kullanmıştır. Ancak, daha sonrasında ekonomik sektör ve yapının belirli bir seviyeye ulaşmasıyla liberal bir topluluk olan AB'ye de girildikten sonra kiliseye yakın olan merkez-sağ partilere yönelim artmıştır (Özkural, 2012: 478). Bu bakımdan Polonya'da başlarda sağ partiler zayıftır. Ancak AB üyeliği sonrasında sağ partilere destek büyümüştür. Nitekim 2005 yılı parlamento seçimlerinde Dayanışma seçmen hareketinin bir parçası olan Hukuk ve Adalet Partisi (PiS) oyların çoğunu almıştır (Özkural, 2012: 464). Polonya'da 2005 seçimlerinde sol önemli bir güç kaybı yaşamış ve sağ söylemleri partiler seçimden önemli başarılar elde etmişlerdir. Ancak sağ eksenli partiler de kendi içinde bölünme süreci içerisine girmiştir. AB doğrultusunda liberal ekonomi politikalarının savunucusu merkez sağ parti olan Yurttaşlar Platformu (PO), 2005 yılında yapılan Sejm ve Senato seçimlerinde %24'lük oyla Sejm'de 133 temsilcilik kazanmıştır. Senato seçimlerinde kazandığı %27'lik oyla ise Senato'ya 34 senator göndermiştir. Buna karşılık olarak geleneksel değerleri öne çıkararak AB politikalarına daha mesafeli bir yaklaşım içinde bulunan, milliyetçi-muhafazakar parti söylemine sahip Hukuk ve Adalet Partisi kazandığı %27'lik oyla Sejm'de 155 sandalye elde etmiştir (Çınar, 2009: 562).

Polonya'da bu siyasal iklim içerisinde ilk cumhurbaşkanı, yuvarlak masa uzlaşması çerçevesinde Sejm ve yeni kurulan Senato tarafından onaylanarak görev başına getirilen eski Komünist Parti lideri Wojciech Jaruzelski olmuştur. Bu dönemde Jaruzelski, sistemin sorunsuz işlemesi noktasında engeller çıkmaması için partiler üstü bir konumda yer almış ve tüm Polonya'nın cumhurbaşkanı olmak istemiştir. Jaruzelski, yetkilerini mümkün olduğunca parlamento ve hükümete bırakmıştır. Ayrıca, anayasa ile kendisine tanınan veto hakkını sadece bir kez yabancılara arazi satışını düzenleyen kanun için kullanılmıştır (Candan, 2014: 132; Gwiazda, 2016: 5).

Daha önce de belirtildiği üzere yuvarlak masa görüşmelerinde siyasi kurumların görevlerinin kesin çizgilerle belirlenmemiş olması siyasi krizlere neden olmuştur. Nitekim 1991 seçimleri sonrasında özellikle 1992 yılında Jan Olszewski Hükümeti döneminde yaşanan siyasi krizler parlamentonun fesih edilmesine neden olmuştur. Bu bakımdan en azından görece olarak “istikrarlı bir siyasi sistem oluşturmak amacıyla 17 Ekim 1992'de temelde Polonya'nın yasama ve yürütme organları ile yerel idareler üzerinde kanuni değişiklikler yapan geçiş anayasası (Küçük Anayasa) düzenlenmiştir” (Candan, 2014: 133).

Lech Walesa'nın cumhurbaşkanlığı döneminde ise yürütme erkinin iki kanadı arasında büyük düzeyde anlaşmazlıklar meydana gelmiştir. Bu anlaşmazlıklar, görece zayıf olan Jan Olszewski azınlık hükümeti zamanında olduğu kadar Waldemar Pawlak ve Jozef Oleksy'nin çoğunluk hükümetlerinde de ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yedi hükümet ile karşılaşan Cumhurbaşkanı Walesa, özellikle "cumhurbaşkanının bakanları" olarak da adlandırılan içişleri, dışişleri ve savunma bakanlarının belirlenmesi noktasında başbakan ile birtakım sorunlar yaşamıştır (Candan, 2014: 135).

1995 yılında cumhurbaşkanlığı seçimlerinden zaferle çıkan Demokratik Sol İttifak adayı Aleksander Kwasniewski, "seçim kampanyalarında Walesa'nın yetkilerini sonuna kadar kullanma ve çekişme durumunun aksine, Polonya ulusunun geleceği için çekişmelerden öte işbirliğinin gerekliliğine ve cumhurbaşkanının partiler üstü konumuna vurgu yapmıştır". Walesa'nın cumhurbaşkanı olduğu dönemde parti liderliği ve Anayasa Komisyonu Başkanlığı görevlerini yerine getiren Kwasniewski, cumhurbaşkanının yetkilerinin geniş yorumlanması taraftarı olmamış, aksine sınırlı olması gerektiği düşüncesine sahip olmuştur (Candan, 2014: 141; Yücel, 2003: 360).

2005 yılında cumhurbaşkanı seçilen Lech Kaczynski, yürütmenin diğer kanadında aynı siyasi çizgide - muhafazakar- bulunan Hukuk ve Adalet Partisi ile genel olarak sıkıntısız bir ilişki meydana getirmiştir. Ayrıca özellikle 5. yasama döneminin (2005-2007) sonlarında başkanın ikiz kardeşi olan Jaroslaw Kaczynski'nin başbakan makamına gelmesi, duygusal bağlar nedeniyle yetki çatışmalarının oluşmamasında önemli bir etki yaratmıştır (Candan, 2014: 144; Gwiazda, 2016: 63).

2010 yılında cumhurbaşkanı seçilen ve Başbakan gibi Yurttaş Platformu üyesi olan Komorowski, seçimler öncesinde Tusk Hükümeti'nin desteklediği Sejm Başkanıydı (Candan, 2014: 150; Zbieranek, 2010: 82-83). 2010 yılından günümüze kadar Cumhurbaşkanı ile I. ve II. Tusk hükümetleri arasında büyük derecede bir yetki çatışması meydana gelmemiştir. 2014 yılında AB Konseyi Başkanı seçilen Donald Tusk, başbakanlık görevinden istifa etmiş ve yeni hükümeti kurmakla Ewa Kopacz görevlendirilmiştir. Kopacz, Yurttaş Platformu üyesi ve eski Sejm Başkanı olarak 22 Eylül 2014 tarihinde görevine başlamıştır (Candan, 2014: 151-152).

3.2. Polonya Kamu Yönetimi Sistemi

Polonya kamu yönetimi sistemi, komünist dönemde aşırı merkezîyetçi ve bürokratik bir karakter taşıırken, 1989 yılından sonra demokratik ve yönetim esaslı kurgulanmıştır. İzleyen kısımda öncelikle komünist dönem kamu yönetimi daha sonrasında da demokratik dönüşüme dair kamu yönetimi sistemi ifade edilmiştir.

3.2.1. Komünist Dönemde Kamu Yönetimi

Polonya'da komünist dönemde siyasal sistem, merkezîyetçi bir niteliğe sahip olmuştur (Salihoğlu ve Koca, 2016: 284) ve merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki etkisi ve gücü yüksek tutulmuştur. Buna ek olarak, kamu yönetiminde Sovyet tarzı bölgesel bölünme meydana gelmiş, kamu yönetimi Komünist Parti'nin bölgesel yapılanması çerçevesinde örgütlenmiştir (Çetin, 2016: 352-353). Dolayısıyla Polonya devlet sistemi, Sovyet sistemi üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda Polonya'da, tarihsel mirasın ve devlet geleneğinin aksine demokratik oluşumlar ortadan kaldırılmıştır. Devlet içerisinde vatandaşlara özel alan bırakılmamış, temel hak ve özgürlükler ciddi anlamda erozyona uğramış ve bu yönetim anlayışında merkezi planlama ve kontrol kamusal alan içerisinde görevlilerin hareketlerini baskı altında tutmuştur (Kutlu, 2012: 169). Kamu hizmetlerinin sağlanması noktasında devlet işletmelerinin önemli bir yeri olduğu kadar merkezi bakanlık örgütlenmeleri de hissedilir bir role sahiptir (Çınar, 2009: 563). Bu şartlar altında, Komünist dönemde Bakanlar Kurulu, merkeze politik olarak sorumlu bir koordinasyon komitesi şeklini almıştır (Kızılcık, 2003: 563).

Polonya'da 1945 yılından sonra devlette Stalinist kurumsallaşma ağır basmıştır (Krzeminski, 2001: 144). Bundan sonra 1947 yılındaki komünistlerin liderliğindeki blok ulusal düzeyde seçimlerde ezici bir üstünlük kazanarak iktidarı ele geçirmişlerdir. Bu süreçte, Polonya Cumhuriyeti'nin adı da Polonya Halk Cumhuriyeti olarak değişmiş (Çınar, 2009: 550) ve 1948 yılında Polonya Sosyalist Partisi ve Polonya İşçi Partisi birleşerek Polonya Birleşik İşçi Partisi (PZPR) adını almıştır. Bu parti, 1989 yılına kadar Polonya'da komünist tek parti olarak iktidarı yürütmüştür (Özkural, 2012: 459).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra Polonya, 1945 yılında Yalta Konferansı ve sonrasında gerçekleştirilen Postdam Konferansı ile toprakları yeniden biçimlendirilerek sınırları çizilmiştir (Kutlu ve Usta, 2013: 511). Bunlara ek olarak Varşova Paktı ve Comecon gibi örgütler içerisinde yer alarak ideolojik olarak yerini belirlemiştir (Salihoğlu ve Koca, 2016: 277). Bu bakımdan Polonya, "yönetim sistemi olarak Komünist Parti hegemonyasına dayalı halk cumhuriyeti biçimini, ekonomik sistem olarak da merkezi planlamaya tabi teknelci, devletçi, sosyalist bir yöntem benimsemiştir" (Öztürk ve Akgoz, 2012: 446). Bu bakımdan Komünist dönemde sanayi millileştirilmiştir (Çınar, 2009: 550). Anti-kapitalist bir devlet sistemi anlamına gelen komünist rejim içerisinde, ülke bürokrasisinin hem materyal anlamında hem de düşünce sistemi açısından hantallaşması sonucu ortaya çıkmıştır (Kutlu, 2012: 171).

3.2.2. 1989 Sonrası Demokrasiye Dayalı Kamu Yönetimi

Komünist rejimden sonra Polonya, neo-liberal bir devlet olma yolunda önemli adımlar atmıştır (Parlak ve Doğan, 2015: 232). Bu çerçevede "demokrasi, hukuk devleti, bireysel haklara saygı, özel mülkiyet ve pazar ekonomisi" devlet sisteminin önemli ilkeleri haline gelmiştir (Kızılıçık, 2003: 563). Günümüzde Polonya'nın yönetim biçimi Cumhuriyet'tir ve üniter bir devlet olarak yarı-başkanlık sistemi ile yönetilmektedir (Kutlu ve Usta, 2013: 508). Esas olarak Polonya, dönüşüm süreci ve sonrasında Avrupa değerlerine geri dönmeye çabalamıştır (Demir, 2015: 117). Polonya'nın AB ile ilk temasları da 1980'li yıllarda başlamıştır (Erdal ve Çolakoğlu, 2007: 76). Nitekim Polonya'da liberal bir devlet yapısının kurulmasında AB ilke ve politikalarının önemli bir etkisi ve rolü bulunmaktadır (Parlak ve Doğan, 2013: 232).

1997 Polonya Anayasası devlet yönetimi ve kamu bürokrasisi bağlamında aşağıdaki dört ilkeye bağlıdır (Kutlu, 2012: 167):

- Polonya üniter bir devlettir,
- Hükümet ademi merkeziyetçidir,
- Yerel yönetimler anayasal bir idari örgütlenme şeklidir,
- Kamu yönetimi yerellik (subsidiarity) ilkesi çerçevesinde örgütlenmiştir.

Polonya'da dönüşümden sürecinde Tadeusz Mazowiecki hükümeti tarafından yerelleşme anlamında yerel meclislere önem verilmiştir. Daha sonrasında Krzysztof Bielecki Hükümeti, kurmuş olduğu Kamu Yönetimi Reform Komitesi ve bölgeselleşme esaslı politikalar ile sürece katkı sağlamıştır. Daha sonra görevi devralan Hanna Suchocka Hükümeti döneminde de benzer proje ve çalışmalara destek verilmiştir (Kızılıçık, 2003: 564; Burnetko, 2010: 53). Bu doğrultuda Polonya'da 1989 yılından itibaren yapılan reformlar üç ana doğrultuda ilerlemiştir (Çınar, 2009: 584-585):

- Birinci ana eksen, Batı demokrasileri benzeri birey ve kamu özgürlüklerini kapsayan demokratik hak ve özgürlükler temelinde demokratik bir sistem,
- İkinci ana eksen, özel mülkiyete dayalı, piyasa ekonomisi temelinde bir ekonomik sistemin inşası,
- Üçüncü ana eksen, yönetim sisteminin ulaşılmak istenen politik ve ekonomik reformlar konusunda yeniden yapılandırmak.

Polonya 1990 yılından sonra, anayasa değişikliği bağlamında (Çınar, 2009: 556) merkezi yönetim ve yerinden yönetim ayrımına dayanan kamu yönetiminin klasik iki yapısı ile örgütlenmiştir. Demokratik yerel yönetim anlayışının uygulamaya konulması ile sivil devlet oluşturma ve tabandan tavana yeni bir politik elitin oluşturulması konusunda önemli adımlar atılmıştır (Salihoğlu ve Koca, 2016: 283). Yine Polonya'da merkeziyetçilik yerine adem-i merkeziyetçilik güçlendirilmek istenmiştir (Kutlu ve Usta, 2013: 517). Ancak Polonya'da 1990'a kadar yerel yönetimler çok fazla etkin olamamışlardır (Çetin, 2016: 353; Swianiewicz, 2010: 101). Polonya, işte bu geçmiş dönemin izlerini ortadan kaldırmak için AB üyelik süreci içerisinde geniş boyutlu bir yerelleşme politikası izlemiş ve kamu yönetimi reformu çerçevesinde merkezi yönetimin görev alanı kısıtlanarak yerele aktarılmıştır (Salihoğlu ve Koca, 2016: 284-285). Buna dayanak olarak Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı da 1993 yılında onaylanmıştır (Kutlu ve Usta, 2013: 519). Diğer yandan 1997 Anayasası, yerel yönetimleri ayrı bir başlık altında toplamıştır ve liberalizm, özgürlüğe vurgu yapmıştır (Kutlu ve Usta,

2013: 520). Nitekim Polonya Anayasası'nda yerel yönetimleri düzenleyen pek çok madde bulunmaktadır (Toksöz vd., 2009: 102). Böylece Polonya'da özerk yerel yönetimlerin kurulması öngörülmüştür (Kızılıçık, 2003: 569; Siemienska, 2001: 348). Bu bağlamda da merkezi yönetimin gerçekleştirdiği yerel nitelikli hizmetler yerel yönetimlere devredilmiştir ve merkezi yönetimin dünyadaki ve AB'deki gelişmeler doğrultusunda yönetim anlayışı içinde dönüştürülmesi amaçlanmıştır (Demiral, 2009: 100; Sanford, 2002: 230-231).

1999 yılından sonra da Polonya'da yerel yönetimler açısından üçlü bir yapıya gidilmiştir (Kutlu, 2012: 176). Polonya'da yerel yönetim reformu, 1990 yılında anayasal değişikliklerin yanı sıra Sejm tarafından çıkarılan özerk yerel yönetim yasası kapsamında bazı yetkilerin belediyelere tanınması ile başlamıştır. 1999'dan sonra ülkenin yönetsel olarak üç düzeyli yeniden örgütlenmesi gerçekleştirilmiş (Çınar, 2009: 582) ve bunlar belediyeler, povyatlar ve voyvodalıklar olarak belirlenmiştir (Toksöz vd., 2009: 102).

Anayasa'nın 15. maddesinde yerinden yönetim (desantralizasyon) tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, "mülki idare; sosyal, ekonomik ve kültürel bağlar dikkate alınarak ve yerel yönetimlerin kamu görevi yürütebilme yeteneklerine göre şekillendirilmektedir. Merkezi yönetimle yerel yönetimler arasındaki görev paylaşımının ancak yasayla yapılabileceği öngörülmüştür. Bu görev ayrımı içinde belediyeler temel yerel yönetim birimi olarak ele alınmaktadır. Belediyelerin, yasalarla başka bir merkezi veya yerel yönetim birimine verilmeyen her türlü yerel konuda yetkili olduğu kabul edilmiştir. Yerel seçimler, mülkiyet hakları gibi konular da Anayasa'da yer almaktadır. Halka, yerel konularda, belediye meclislerinin görevine son verilmesini de içerecek biçimde referanduma gitme hakkı verilmiştir. Yerel yönetimlerin yurt içinde ve dışında birlik kurabilecekleri de Anayasa'da yer almaktadır" (Toksöz vd., 2009: 102-103).

Komünizm sonrası dönemde Polonya Hükümetleri'nin hareket noktası, liberal kamu yönetimi reformları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu reformların önde gelen amaçlarından biri ülkeyi AB standartlarına yakınlaştırmak olmuştur. Bu çerçevede reformlarda en çok dikkati çeken konu "Avrupalılaştırma" olmuştur (Demiral, 2009: 101; Aytuğ, 2016: 135).

Polonya, AB üyeliği gerçekleştikten sonra dahi yeniden yapılanma sürecine devam etmiştir. Kamu yönetimini modernleştirme ve bunun yanında küçültme yönünde bir politik dönüşüme giren Polonya, bu çerçevede bilgi teknolojilerinin kullanımını kamu yönetimi içerisine dahil ederek, fayda maliyet analizlerini politika yapım ve uygulama süreçleriyle bütünleştirmiştir. Diğer yandan AB, özellikle müzakere sürecinde yayımladığı ilerleme raporları ile kamu yönetimi personelinin durumu konusunda Polonya'yı eleştirmiş ve ülkenin personel sisteminin değişimini etkilemeye çalışmıştır. Bunlara ek olarak AB, Polonya yönetim sisteminin Çok Düzlemlili Yönetişim (ÇDY) ve Avrupa Yönetsel Alanı (AYA) ile uyumlu bir biçimde geliştirilmesi konusunda önemli bir rol oynamış ve müzakere sürecinde yayımladığı ilerleme raporları aracılığıyla ülkenin yerelleşme ve katılımcı demokrasi odaklı "Avrupalılaştırma" sürecine hareketlilik kazandırmıştır (Aytuğ, 2016: 136; Majcherkiewicz, 2008: 153-154; Gaşior-Niemiec, 2003: 31).

4. POLONYA KAMU YÖNETİMİNİN AVRUPALILAŞMASI

Soğuk Savaşın sona ermesiyle birlikte Polonya, II. Dünya Savaşı sonrasında Yalta kararıyla ayrılmak zorunda kaldığı Avrupa'ya "geri dönüş" yaparak, AB ile tam bir entegrasyonu hedeflemeye başlamıştır (Kaminska, 2007: 1). Polonya için AB ile entegrasyon uzun yıllar uzak kalınan Avrupa değerleri, standartları ve fikirlerinin ülkede tekrar canlanması anlamına gelmiştir. Bu bağlamda, 1990'larda göreve gelen hükümetler bu amacı gerçekleştirmek için AB'ye katılımı ana hedef haline dönüştürmüşlerdir. Elbette Polonya'nın AB'ne girmesi 1993 Kopenhag üyelik kriterleri altındaki, demokrasi, hukuk devleti ve işler bir piyasa ekonomisi gibi diğer şeylerin yanı sıra, ulusal iç hukukunun AB yasalarına uyumlu hale getirilmesini de zorunlu bir duruma sokmuştur (Goetz, 2001: 1036). Bu ise Polonya kamu idaresinin tüm kademelerinde çeşitli örgütsel değişiklikler de dahil olmak üzere birçok politika alanlarında köklü reformlar yapılması sonucunu doğurmuştur.

AB, Polonya'dan kendisinin benimsediği siyasi alanda liberalizasyon ve demokratikleşme, ekonomide özelleştirme ile toplumda çoğulculuk ve bireyselleşme gibi temel değerleri yaşama geçirecek bir kurumsal yapıyı tesis etmesini ve AB müktesebatını üstlenerek, müktesebatta yer alan çeşitli ortak politika alanlarındaki tüm sorumluluk ve gereklilikleri yerine getirmesini talep etmiştir (Jablonski,

1997: 4). Doğal olarak bu tür taleplerin yerine getirilmesi genel olarak liberal demokrasinin yükselişi ve sağlamaştırılması ile bu duruma bağlı olarak farklı demokratik kurumsal düzenlemelerin ulusal düzeyde gerçekleşmesine bağlılık göstermiştir (Agh, 2013: 741). Bu noktada merkezîyetçi devlet yapısından, adem-i merkezîyetçi, katılımcı, şeffaf ve sorgulanabilir bir kamu yönetimine geçilmesi demokrasinin sağlamaştırılmasının ayrılmaz bir parçası olarak adaylık sürecinde Polonya'nın karşısına çıkmıştır. Zira demokrasinin güçlendirilebilmesi ve AB müktesebatının tam ve etkili bir şekilde uygulanması söz konusu ülkedeki yönetsel kapasitenin belli bir düzeyde bulunması gerekliliğini ortaya koymuştur (Balcı, 2005: 24-25). Böyle bir yönetsel yapının varlığı her şeyden önce AB normları, düzenlemeleri, kurumları ve prosedürleri ile ulusal karşılıkları arasında uyumun hayata geçirilmesinde kolaylaştırıcı bir etkiyi ortaya çıkarması açısından önemlidir. Ancak Avrupa entegrasyonuna dâhil olmak isteyen Polonya'nın kamu yönetiminin yapısı ya da başka bir ifadeyle yönetsel kapasitesi, ne AB hukukunun gereksinimlerinin yerine getirilmesine, ne de AB üye ülkelerinin idareleri tarafından paylaşılan değer ve ilkelerine uygunluk göstermiştir (O'Dwyer, 2006: 223).

Polonya'nın AB müktesebatını üstelenecek bir kamu yönetimine sahip olmaması kuşkusuz AB ile Polonya'nın ulusal düzeyleri arasında Avrupalılaştırmanın oluşturduğu önemli bir uyum derecesi meydana getirmiştir. Bu uyumsuzluğun oluşmasında Polonya'nın komünist bir kamu yönetimi mirasına sahip olmasının önemli bir rolü olmuştur. Nitekim 1990'lı yılların hemen başındaki Polonya'nın kamu yönetiminin genel esaslarına bakıldığında, parti bürokrasisinin ve devlet yönetiminin iç içe geçtiği ve hukukun üstünlüğünün genel olarak göz ardı edildiği, parti kararlarının yasal normlardan öncelikli olduğu ve parti kontrolüne dayalı bir personel sistemine sahip güçlü hiyerarşik devlet idaresinden oluştuğu görülmektedir (Goetz, 2001: 1033). Bu ise AB düzeyindeki açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik ve etkinlik gibi bazı kamu yönetiminin genel ilkelerin yanı sıra çok katmanlı yönetim modeli, ulusal yönetimlerin füzyonu ve supranasyonel yasal-kurumsal mekanizmaların uygulanmasına dayalı bir kamu yönetimi anlayışının eksikliğinin ulusal düzeyde ortaya çıkmasına neden olmuştur (O'Dwyer, 2006: 225-226). Bu bağlamda, ulusal düzeyde ortaya çıkan ve Avrupa normları, kuralları, düzenlemeleri, kurumları ve prosedürleri ve ulusal karşılıkları arasındaki uyumsuzluğun mevcudiyeti yukarıda da belirtmiş olduğumuz gibi Avrupalılaştırmanın ilk koşulunu oluşturan uyum baskısını ortaya çıkarmıştır. Böylece Avrupalılaştırma, kamu yönetiminde bir reform yapılması için Polonya hükümeti üzerinde güçlü bir adaptasyon baskısını oluşturmuştur.

Ancak hemen belirtmek gerekir ki Avrupalılaştırmanın uyum yönünde bir değişimi meydana getirebilmesi için Polonya ve AB arasında var olan uyumsuzluk gerekli, fakat tek başına yeterli bir koşul değildir. Zira ulusal kurumlar, AB politikaları ulusal model ile örtüşüyor olsa bile, dışarıdan gelen baskılara otomatik olarak adapte olmayacaklar ve fakat değişen bir ortama rağmen değişime direnebileceklerdir (Knill ve Lehmkuhl, 1998). İşte bundan dolayı "AB ve ulusal düzey arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkardığı uyum baskısına cevap vererek ulusal düzeydeki değişimi kolaylaştıran faktörler -aktörler ve kurumlar- değişimin gerçekleşmesi için gerekli diğer bir koşulu oluşturmaktadır" (Börzel ve Risse, 2003: 58). Bu aktörler ve kurumların genellikle ulusal değişimin yönünü ve derecesini -pozitif ve negatif- belirleme potansiyeline sahip oldukları görülmektedir. Eğer AB'ye aday ülkenin kurumsal yapısı içerisinde çoklu veto unsurları ve konsensüse varılmasını zorlaştıran farklı çıkar gruplarının varlığı söz konusuysa, Avrupa politikalarına uyum yönünde bir değişimi engelleyen ya da yavaşlatan ya da başka bir değişle negatif etkileyen bir durumun ortaya çıkması muhakkaktır (Cowles ve Risse, 2001: 225). Elbette bu gibi durumlar esasen köklü bir devlet geçmişine sahip ülkelerde ortaya çıkmaktadır (Sienkiewicz ve Michałowski, 2017: 143). Çünkü bu ülkelerdeki gruplar tarihsel sürecin getirmiş olduğu gücü AB bütünleşme süreci ile kaybetmek istemezler. Gene de köklü bir geçmişe sahip olan ülkelerin Avrupalılaştırma süreçlerinin yaşanmayacağı anlamına gelmez. Bu sürecin yaşanmasının özünde ulusal düzeydeki aktörlerin Avrupa Birliği'ne entegrasyonu hangi düzeyde destekledikleri ile ilgilidir. Dolayısıyla aday ülkedeki aktörler -ki köklü bir devlet geleneğine sahip olsalar bile- Avrupa bütünleşmesine yönelik bir değişimi desteklemeleri durumunda pozitif bir durumu meydana getirebileceklerdir (Caporaso ve Jupille, 2001: 24-25).

Bu bağlamda, Polonya'daki kamu yönetimi reform sürecine bakıldığında, Avrupalılaştırma için gerekli olan ikinci koşulunun, yani Avrupalılaştırmanın oluşturduğu uyum baskısına cevap vererek ulusal düzeydeki değişimi kolaylaştıran faktörlerin -aktörler ve kurumlar- önemli roller oynadıkları

görülmektedir. Polonya'daki aktörler her şeyden önce Avrupalılaştırma sürecinde yüksek bir uyum baskısıyla karşılaşılmasına rağmen –ki böyle durumlarda genellikle ulusal aktörler geri adım atmayı tercih ederler-, uyumsuzluğun ortadan kaldırılması ve Avrupa politikalarına uyum yönünde bir değişiminin yaşanması konusunda sürecin katalizörü olmuşlardır (Kaminska, 2007: 9-12). Polonya'da böyle bir durumun ortaya çıkması, öncelikle kamu yönetimi reformunun gerçekleştirilmesi sırasında ülke içindeki çoklu veto unsurlarının Avrupa politikalarına uyum yönünde bir değişimi engelleyen ya da yavaşlatan bir rol oynamamasıyla doğrudan ilişkilidir. Elbette bu tür mekanizmanın devreye girerek reformları yavaşlatma konusunda etkili ol(a)maması, daha önce de belirtildiği gibi, Polonya'nın köklü bir devlet geleneğine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Gerçekten de Polonya'nın 1795 yılından I. Dünya Savaşı'nın sona ermesine kadar olan süreçte bağımsızlığını kaybettiğini, bu tarihten sonra yeniden elde etmesine rağmen, 1 Eylül 1939 tarihinde bağımsızlığının yeniden kesintiye uğradığı görülmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise egemenliğinin sınırlandırıldığı ve yönetim sisteminin Sovyetler Birliği'nin politik sistemine göre modellenmesi söz konusu olmuştur (Sienkiewicz ve Michałowski, 2017: 143). Bu nedenle ulusal düzeyde sürekli ve güçlü veto yetkisine sahip siyasal grupların varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. Gene de bu durum Polonya'da güçlü veto yetkisine sahip grupların olmadığı anlamına gelmemektedir. Ancak 1990'dan sonra Polonya'nın yüzünü Batı'ya döndüğü bir süreçte bu yetkiyi kullanması neredeyse mümkün gözükmemiştir. Zira bu durumda veto gücünü elinde tutanların toplum nezdinde meşruiyetlerini kaybetmeleri kaçınılmaz gözükümüştür. Nitekim post-komünist dönemin hemen başında sosyal demokrat partiler lehine bir durum ortaya çıkmasına rağmen, sosyal demokrat partilerin Avrupa bütünleşmesini yavaş işletmesinin bir sonucu olarak Polonya'lı seçmenlerin merkez-sağ partilere –ki AB sürecini destekleyen partiler olarak ortaya çıkmışlardır- yönelimleri artmıştır (Özkural, 2012: 478). Doğal olarak bu durum Polonya'nın kamu yönetiminin Avrupalılaştırma sürecini engelleyen ya da yavaşlatan bir etkiyi ortaya çıkarmamıştır.

Öte yandan, Polonya'da kamu yönetiminin Avrupalılaştırması sürecini destekleyen aktörlerin rasyonel seçim kuramsalcılığı ve sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımları çerçevesinde hareket ettikleri görülmüştür (Kaminska, 2007; Kaczynski, 2008). İlk olarak rasyonel seçim kuramsalcılığı çerçevesinde bakıldığında, çıkarlarını en yüksek düzeye ulaştırmayı amaçlayan Polonya'daki siyasal aktörlerin ulusal veya uluslararası düzeyde oluşan ve kurumsallaştırılan norm ve değerlere göre değil, tamamen kendi spesifik çıkarlarına göre hareket ettiği varsayılmaktadır (Kaczynski, 2008: 25). Bu bağlamda, Polonya'daki aktörler Avrupalılaştırma sürecini ülke içinde kaynakların yeniden dağılımına ve aktörlerin yeniden yetkilendirilmelerine yol açacak bir fırsat yapısı olarak görmüşlerdir. Buna göre, AB'ye uyum yönünde hareket edilmesi durumunda Polonya kamu yönetiminde merkeziyetçi devlet yapısından, adem-i merkeziyetçi, katılımcı, şeffaf ve sorgulanabilir bir kamu yönetimine geçilmesinin söz konusu olacağı görülmüştür (Jablonski, 1997: 2). Katılımcı demokrasinin (yalnızca temsili değil) inşa edilmesi ve sivil toplumun kurulması ile ülkede siyasal iktidarın hukuki ve meşru yollarla gerektiğinde etkilenme ve değiştirilmesine imkan tanıyacak bir yapıyı mümkün kılacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla Polonya kamu yönetiminin Avrupalılaştırma sürecinin, hukukun üstünlüğünün genel olarak göz ardı edildiği, parti kararlarının yasal normlardan öncelikli olduğu ve gücün hiyerarşik devlet idaresi altında tek elde toplandığı bir yapıdan, ademi merkeziyetçi kamu yönetimine geçiş ile birlikte siyasal iktidarın politik sistem içerisinde dağıtıldığı ve birçok aktörün politika yapma sürecinde söz hakkına sahip olduğu bir yapıya dönüşürecek olması, ulusal aktörleri AB'ye uyum yönünde bir değişim yaşanması konusunda destek vermelerini sağlamıştır (Jablonski, 1997: 6-7). Zira bu sayede daha önce siyasal iktidarın dışında kalırken, bu süreç ile birlikte iktidarın bir parçası ya da iktidarı etkileyecek bir aktör haline gelmesi, bu aktörler için sürecin önemli kazanımlar elde edildiği ya da edileceği şekilde algılanmasını sağlamıştır.

Polonya'nın kamu yönetiminin Avrupalılaştırma sürecinde aktörlerin sadece rasyonel seçim kuramsalcılığı yaklaşımı çerçevesinde değil, aynı zamanda sosyolojik kurumsalcılık yaklaşımı çerçevesinde de süreci destekledikleri görülmektedir. Polonya'daki siyasal aktörler AB düzeyi ile uyumlu hareket ederken çoğu zaman kendi fayda tercihine göre değil, ama kendilerini AB ile özdeşleştirdikleri ve AB'nin amaç ve politikalarını tanımlayan değer ve normları paylaştıkları ölçüde AB ile olan kurumsal bağları da güçlü olacağı düşüncesi ile süreci desteklemişlerdir (Kaminska, 2007; Kaczynski, 2008). Gerçekten de Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Batı ile bütünleşmeyi temel amaç haline getiren Polonya, AB'ye üyeliği bu sürecin bir katalizörü olarak görmüş ve bu doğrultuda AB düzeyinde oluşan norm,

değer ve standartları ulusal düzeye taşınması konusunda ciddi anlamda istekli hareket etmiştir (Kaczynski, 2008: 24-25). Polonya'lı siyasal aktörler için AB uzun süreden beri uzak kalınan Batı değerleri ve standartlarına ulaşılmada en kestirme yol olarak görülmüştür. Başka bir ifadeyle Polonya'nın kendini Avrupalı bir devlet olarak uluslararası sistemdeki diğer aktörlere kabul ettirebilmesi ve uluslararası sisteme hızlı bir şekilde dâhil olunabilmesinin yolu olarak, AB norm ve değerleri doğrultusunda ulusal düzeyde reform yapılması gerekliliği bu süreçte önemli rol oynamıştır (Sienkiewicz ve Michałowski, 2017; Kaminska, 2007; Kaczynski, 2008; Goetz, 2001). Bu doğrultuda, Polonyalı aktörler dünya ile bütünleşebilmek için Sovyet mirası kamu yönetimi anlayışından uzaklaşarak, AB üye ülkelerin sahip olduğu ve dünyada bütün ülkelerin örnek aldığı kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde hareket etmeyi tercih etmişlerdir. Bu şekilde Polonya'nın Soğuk Savaştan sonra çok arzulanan modern devletlerin statüsüne kavuşacağına inanılmıştır (Sienkiewicz ve Michałowski, 2017). Kısacası, Polonyalı aktörler ulusal düzeydeki elde edecekleri faydanın da ötesinde Polonya'nın önemli bir ülke olarak dünya siyasetinde yer almasının komünist dönemin mirasından uzaklaşarak batılı ülkelerin sahip olduğu değerleri paylaşmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır. Bunu gerçekleştirmek için de öncelikli olarak AB düzeyindeki gibi adem-i merkezîyetçi, katılımcı, şeffaf ve sorgulanabilir bir kamu yönetimine geçilmesinin kaçınılmaz olduğu görülmüş ve bu sayede Polonya'nın kamu yönetiminin Avrupalılaşması ve kamu yönetimi alanındaki AB değerlerini benimsemesi kolaylaşmıştır.

Genel olarak, Polonya'nın kamu yönetiminin Avrupalılaşma sürecinde AB ve ulusal düzey arasında önemli bir uyum sorunu ortaya çıkmasına rağmen, ulusal düzeydeki aktörlerin komünist sistemin mirasından uzaklaşmak ve Avrupa bütünleşmesinin bir parçası olabilmek için Avrupa değer ve normları çerçevesinde kamu yönetimi alanında reform yapmaktan kaçınmadıkları gözükmiştir (Goetz, 2001; O'Dwyer, 2006; Agh, 2013; Jablonski, 1997). Özellikle yerel yönetimlere AB normları çerçevesinde özerklikler tanıma konusunda önemli başarılar elde edilmiş, yönetim süreçlerine katılma ve karar alma süreçleri içinde birçok aktörün dâhil olunmasında AB politikalarına uygun reform süreçleri hayata geçirilmiştir. Böylece Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri içinde Polonya, Avrupalılaşma sürecini en etkili şekilde yürüten ülke olarak karşımıza çıkmıştır. Elbette Polonya'nın AB'ye uygun reformlar yapmış olması onun kamu yönetimi alanındaki bütün sorunlarını ortadan kaldırdığı anlamına gelmemektedir. Nitekim ülkede hala yolsuzluk, bilgi eksikliği ve kendini beğenme gibi bürokrasi ve diğer idari patolojilerin varlığı mevcudiyetini korumaktadır (Sienkiewicz ve Michałowski, 2017: 140). Gene de ülkedeki siyasal aktörler, gerek AB'ye uyum yönündeki reform süreçlerinin ulusal düzeyde kendilerine sağladığı faydalar, gerekse de AB reformları sayesinde Polonya'nın uluslararası sistemde önemli bir ülke konumuna gelecek olması Avrupalılaşma sürecinin desteklemesini sağlamaktadır.

5. SONUÇ

Kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen reformlar, hükümetin yönetim organları tarafından üstlenilen ve sonuçta bir toplumun yaşam kalitesinin yükselmesi ve yönetimin verimliliği ve etkinliğini artırmayı amaçlayan bir dizi faaliyet içeren bir süreçtir. Kamu yönetimi reformu çok geniş kapsamlı olabilir ve örgütsel yapılar, yerel yönetim, personel yönetimi, kamu finansmanı, sonuç odaklı yönetim, düzenleyici reformlar gibi alanlardaki süreçleri içerebilmektedir. Aynı zamanda, kamu hizmet kanunlarının revize edilmesi gibi hedeflenen reformları da ifade edilmektedir. Bir ülkede gerçekleştirilecek bu türden reformlar ile elbette o ülkenin yönetsel kapasitesinin artırılması ve bu şekilde etkili, kaliteli ve verimli işleyen bir yönetim modelinin oluşması sağlanacaktır. Yönetsel kapasitesini geliştiren bir ülke sadece ülkede yapılmak istenen diğer siyasal, ekonomik ve kültürel reform ve uygulamaları hayata geçirmeyi kolaylaştırmayacak, bunun yanında dünyada yaşanan gelişmelere ayak uydurulmasına imkân tanıyacaktır.

Bu bağlamda, II. Dünya Savaşı sonrası ayrılmak zorunda kaldığı Avrupa'ya "geri dönüş" yaparak, Avrupa Birliği ile tam bir bütünleşmeyi temel hedef haline getiren Polonya, 1990'lı yıllardan itibaren kamu yönetimi alanında önemli reformlar gerçekleştirme başarısı göstermiştir. Polonya AB'ye üyeliğini gerçekleştirebilmek adına AB'nin sahip olduğu siyasi alanda liberalizasyon ve demokratikleşme, ekonomide özelleştirme ile toplumda çoğulculuk ve bireyselleşme gibi temel değerleri yaşama geçirecek bir kurumsal yapıyı tesis etmeye başlamıştır. Bu şekilde, Soğuk Savaş dönemi boyunca Polonya kamu yönetimine hâkim olan komünist yönetim anlayışından uzaklaşarak, şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik ve etkililik gibi bazı kamu yönetiminin genel ilkelerinin yanı

sıra çok katmanlı yönetim modeli, ulusal yönetimlerin füzyonu ve supranasyonel yasal-kurumsal mekanizmalarına uyumlu bir kamu yönetimi anlayışının ulusal düzeyde yeniden inşa edilmesine olanak sunmuştur.

Polonya kamu yönetimindeki bu tür reformların yapılabilmesinin en önemli katalizörü, Avrupa bütünleşmesi ve AB üyelik süreci olmuştur. AB'nin aday ülkelerden AB müktesebatını tam ve eksiksiz bir şekilde uygulayacak ve yeni oluşumlara ayak uydurabilmesi için AB düzeyinde oluşan ilke ve kurallara göre ulusal düzeyde de gerekli değişiklikler talep etmesi, Polonya'nın kamu yönetimi alanında reform yapma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Böylece Polonya'nın ulusal politikalarının AB'ye uyumlu hale gelmesini ifade eden Avrupalılaştırma süreci oluşmuştur. Polonya'nın adaylık sürecinde de kamu yönetimi alanında ulusal düzey ve AB düzeyi arasında önemli bir uyumsuzluk olmasından dolayı Avrupalılaştırmanın oluşturduğu önemli bir uyum derecesi oluşmuş ve bu uyum baskısı Polonya'nın ulusal düzeyinde reformları gerçekleştirilmesinin itici gücünü meydana getirmiştir. Tabii ki Avrupalılaştırmanın oluşturmuş olduğu uyum baskısı Polonya'daki reformların yapılması için bir ön koşulu oluşturmuş ancak tek başına yeterli olmamıştır. Zira bir ülkedeki Avrupalılaştırma sürecinin başarılı olabilmesi için o ülkedeki siyasi aktörlerinin de bu konuda istekli ve sürecin destekçisi olması gerekmektedir. Bu bağlamda, Soğuk Savaş sonrası Polonya'nın Avrupa bütünleşmesi içinde yer almasını ve batıyla hızlı bir şekilde bütünleşmesini arzulayan Polonyalı siyasal aktörler, adaylık sürecinde ulusal düzey ve AB düzeyi arasında ortaya çıkan uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için kamu yönetiminin Avrupalılaştırma sürecinin önemli destek unsurlarını oluşturmuşlardır.

KAYNAKÇA

- Agh, A. (2013). "Europeanization of Public Administration in Eastern and Central Europe" *Europeizacija Javne Uprave-HKJU-CCPA*, 13(3): 739-762.
- Ananicz, A. (2001). "Polonya'nın Ekonomik Gelişimi ve Polonya-AB Ekonomik İlişkileri", *Avrupa Yolunda Türkiye ve Polonya-Değişim Sürecinde İki AB Aday Ülkesi*, Ankara: Konrad Adenauer Vakfı Yayını. 34-38.
- Antoszewski, A. (2000). "Political competition in Poland: Traditionalisation or westernisation?", *Poland and the European Union*. (Eds.) K. Cordell, London: Routledge, 70-85.
- Aytuğ, H. K. (2016). "Avrupa Birliği Müzakere Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Avrupalılaştırması", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Spring, IV(46): 129-145.
- Bache, I. & Jordan, A. (2008). "Europeanization and Domestic Change". *The Europeanization of British Politics*. (Eds.) I. Bache and A. Jordan, Basingstoke: Palgrave Macmillan. 3-33.
- Balcı, A. (2005). "Türkiye-Avrupa Birliği Perspektifinden Kamu Yönetimi Sisteminin Yeniden Yapılandırılması", *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4): 23-37.
- Börzel, T. & Risse, T. (2003). "Conceptualizing the domestic impact of Europe", *The Politics of Europeanization*. (Eds.) K. Featherstone and C. M. Radaelli, Oxford: Oxford University Press. 57-80.
- Börzel, T. (1999). "Towards Convergence in Europe? Institutional Adaption on Europeanization in Germany and Spain". *Journal of Common Market Studies*, 37(4): 573-596.
- Bulmer, S. & Burch, M. (1998). "Organizing for Europe: Whitehall, the British State and the European Union". *Public Administration*, 76: 601-628.
- Burnetko, K. (2010). *20 Years of Public Administration in Independent Poland, Democracy in Poland: 1989-2009 Challenges for the future*. (Eds.) J. Kucharczyk & J. Zbieranek, Warsaw: Institute of Public Affairs. 51-61.
- Candan, K. (2014). "1989 Yuvarlak Masa Görüşmelerinden Günümüze Çeyrek Asır: Polonya Cumhuriyeti'nde Yarı-Başkanlık Sistemi", *Karşılaştırmalı Hükümet Sistemleri Yarı-Başkanlık*

- Sistemi: Fransa, Polonya ve Rusya Örnekleri,. (Ed.) Havvana Yapıcı Kaya, Ankara: TBMM Araştırma Merkezi. 99-172.
- Caporaso, J. A. & Jupille, J. (2001). "The Europeanization of Social Policy and Domestic Political Change". *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change.* (Eds.) M. G. Cowles, J. A. Caporaso and T. Risse, Ithaca, NY: Cornell University Press. 21-43.
- Checkel, J. T. (1998). "Social construction, institutional analysis and the study of European integration". Paper presented at the Workshop on Institutional Analysis of European Integration of the European Consortium for Political Research, March 23-28, Warwick.
- Cowles, M. G. & Risse, T. (2001). "Transforming Europe: Conclusions". *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change.* (Eds.) M. G. Cowles, J. A. Caporaso and T. Risse. New York: Cornell University Press. 217-238.
- Cowles, M., Caporaso, J. & Risse, T. (Eds.) (2001). *Transforming Europe: Europeanization and Domestic Change.* Ithaca and London: Cornell University Press.
- Çetin, Z. Ö. (2016). "Polonya'da Yerel Yönetim Sistemi", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Winter, 52: 351-371.
- Çınar, T. (2009). "Polonya'da Kamu Yönetimi", *Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri.* (Haz.) K. Karasu, Ankara: İmge Kitabevi. 545-593.
- Demir, R. (2015). "A Historical Sociological Approach to the Evolution of Poland", *Journal of Caspian Affairs*, 1(1), (Spring): 115-134.
- Demiral, N. (2009). *Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Yunanistan, Portekiz, Polonya ve Bulgaristan Deneyimleri Işığında Avrupalılaştırma Olgusunun Türk Kamu Yönetimine Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Diez, T., Agnantopoulos, A. & Kaliber, A. (2005). "Turkey, Europeanization and Civil Society". *South European Society and Politics*, 10(1): 1-15.
- Erdal, L. & Çolakoğlu, S. (2007). "Siyasi Kriterler Açısından Yunanistan, Polonya ve Türkiye'nin AB Üyelik Sürecinin Değerlendirilmesi", *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, Bahar, 2(2): 69-97.
- Ersun, C. & Akgür, M. (1998). *Polonya: Ülke Profili, Mevzuat ve Türk Girişimcileri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1998-27.
- Featherstone, K. & Radaelli, C. (2003) (Eds.). *The Politics of Europeanisation*, Oxford: Oxford University Press.
- Gąsior-Niemiec, A. (2003). "Traces of Europeanization: Poland", *Polish Sociological Review, The European Union as Social and Cultural Problem*, 141: 31-51.
- Goetz, K. H. (2001). "Making sense of post-communist central administration: modernization, Europeanization or Latinization?", *Journal of European Public Policy*, 8(6): 1032-1051.
- Gwiazda, A. (2016). *Democracy in Poland: Representation, participation, competition and accountability since 1989*, New York: Routledge.
- Hall, P. A. & Taylor, R. C. R. (1996). "Political Science and the Three New Institutionalisms". *Political Studies*, 44: 952-973.
- Héritier, A. (2001). "Differential Europe: National Administrative Responses to Community Policy", *Europeanization and Domestic Change: Transforming Europe.* (Der.) M. G. Cowles, J. Caporaso and T. Risse, Ithaca, New York: Cornell University Press. 44-59.
- Héritier, A., Knill, C. & Mingers, S. (1996). *Ringing the Changes in Europe. Regulatory Competition and the Transformation of the State.* Berlin: de Gruyter.
- Jablonski, A. W. (2000). "The Europeanisation of government in Poland in the 1990s", *Poland and the European Union.* (Eds.) K. Cordell, London: Routledge. 127-144.

- Jablonski, A. W. (1997). "Final Report - Europeanization of Public Administration in Central Europe: Poland in Comparative Perspective". NATO Research , <http://www.nato.int/acad/fellow/95-97/jablonsk.pdf> (Erişim Tarihi: 02.05.2017).
- Jackson, J. E. & Klich, J. & Poznanska, K. (2005). *The Political Economy of Poland's Transition: New Firms and Reform Governments*, UK: Cambridge University Press.
- Kaczynski, P. M. (2008). *The Fifth Enlargement of the EU, Five Years On: The Case of Poland and the Czech Republic*, Brussell: The Institut Français des Relations Internationales (IFRI).
- Kaminska, J. (2007). "New EU members and the CFSP: Europeanization of the Polish foreign policy", *Political Perspectives-EPRU*, 2(2): 1-24.
- Kaminska, J. (2014). *Poland and EU Enlargement: Foreign Policy in Transformation*, New York: Palgrave Macmillan.
- Kızılcık, R. (2003). "Polonya Yönetim Sistemi", *Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim (Eds.) K. Nitas*, Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı. 561-574.
- Knill, C. & Lehmkuhl, D. (2002). "The National Impact of EU Regulatory Policy: Three Europeanization mechanisms". *European Journal of Political Research*, 41(2): 255-280.
- Knill, C. & Lenschow, A. (1998). "Coping with Europe: the impact of British and German administrations on the implementation of EU environmental policy", *Journal of European Public Policy*, 5(4): 595-614.
- Koçak, S. Y. & Genç, F. N. (2012). "Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Çalışmaları Özelinde Bir Değerlendirme: Polonya Yarı-Başkanlık Sistemi ve Türkiye", *Kuram ve Yöntem Açısından Türkiye'de Kamu Yönetimi Bildiriler Kitabı. (Haz.) Hikmet Kavruk, KAYFOR-2011*, Ankara: TODAİE: 837-852.
- Korkusuz, M. R. (2003). "Günümüz Polonya'sında İşçi Sendikalarının Yapıları ve Mesleki Faaliyetleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 80-103.
- Krzeminski, A. (2001). "AB'nin Siyasi Kriterleri ve Polonya", *Avrupa Yolunda Türkiye ve Polonya-Değişim Sürecinde İki AB Aday Ülkesi*, Ankara: Konrad Adenauer Vakfı Yayını. 144-149.
- Kucharczyk, J. (2010). "Introduction: Polish democracy and the challenge of populism", *Democracy in Poland: 1989-2009 Challenges for the future. (Eds.) J. Kucharczyk & J. Zbieranek*, Warsaw: Institute of Public Affairs. 7-11.
- Kutlu, Ö. & Usta, S. (2013). "Polonya'da Yerel Yönetimler", *Dünyada Yerel Yönetimler: Örnekler-Uygulamalar. (Eds.) M. Okçu ve H. Özgür*, Ankara: Seçkin Yayıncılık. 507-543.
- Kutlu, Ö. (2012). *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi: Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ladi, S. (2005). "Europeanization and Environmental Policy Change". *Policy and Society*, 24(2): 1-15.
- Lehmkuhl, D. (1999). *The importance of small differences: The impact of European integration on road haulage associations in Germany and the Netherlands*. The Hague: Thela Thesis.
- Majcherkiewicz, T. (2008). "Civil Service Reform in Poland: The Influence of Path Dependency", *Handbook of Administrative Reform: An International Perspective. (Eds.) J. Killian and N. Eklund*, New York: CRC Press. 139-157.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Morisi, M. & Morlino, L. (1999). "Europeanization and Representation in Italy", paper presented at the conference on 'The Impact of Increased Economic Integration on Italy and the Rest of Europe, 02/05/1999 Washington DC: Georgetown University.

- Morlino, L. (1999). *Europeanisation and Representation in Two Europes. EUI Working Paper*. Florence: European University Institute.
- O'Dwyer, C. (2006). "Reforming Regional Governance in East Central Europe: Europeanization or Domestic Politics as Usual?", *East European Politics and Societies*, 20(2): 219-253.
- Olsen, J. P. (2002). "*The Many Faces of Europeanization*". ARENA Working Paper 01/2002. Oslo. http://www.arena.uio.no/publications/working-papers2002/papers/wp02_2.htm (Erişim Tarihi: 04.03.2017).
- Özkural, N. (2012). "Polonya Cumhuriyeti", *Çağdaş Siyasal Sistemler*. (Eds.) B. Aykaç & Ş. Durgun, Ankara: Binyıl Yayınevi. 449-489.
- Öztürk, Y. K. & Akgoz, S. S. (2012). "Avrupa Birliği'nin Genişleme ve Küreselleşme Stratejileri: Polonya Özelinde Bir İnceleme", *International Conference On Eurasian Economies*, <http://avekon.org/papers/503.pdf> (Erişim Tarihi: 02.02.2016).
- Parlak, B. & Doğan, K. C. (2015). *Kamu Yönetiminde Denetim: Karşılaştırmalı Ülke İncelemeleri Bağlamında Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumu'nun (Ombudsmanın) Uygulanabilirliği*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Prazmowska, A. (2010). *Poland: A Modern History*. London: I.B.Tauris and Co Ltd.
- Radaelli, Claudio M. (2003). "The Europeanization of Public Policy", *The Politics of Europeanization*. (Eds.) K. Featherstone and C. M. Radaelli, Oxford: Oxford University Press. 27-56.
- Salihoğlu, E. & Koca, M. (2016). "Polonya", *21. Yüzyılda Yönetim-II*. (Eds.) E. Salihoğlu ve S. Çapar, Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı. 275-291.
- Sanford, G. (2002). *Democratic Government in Poland: Constitutional Politics since 1989*, Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Schimmelfennig, F. & Sedelmeier, U. (2002). "Theorizing EU enlargement: Research Focus, Hypotheses, and the State of Research". *Journal of European Public Policy*, 9(4): 500-528.
- Schimmelfennig, F. & Sedelmeier, U. (Eds.) (2005). *The Europeanization of Central and Eastern Europe*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Schimmelfennig, F. (2001). "The Community Trap: Liberal Norms, Rhetorical Action, and the Eastern Enlargement of the European Union". *International Organization*, 55(1): 47-80.
- Schneider, V. (2001). "Institutional Reform in Telecommunications: The European Union in Transnational Policy Diffusion". *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change*. (Eds.) M. G. Cowles, J. A. Caporaso and T. Risse, New York: Cornell University Press. 60-78.
- Siemianska, R. W. (2001). "Process of Democratization and Local Governance in Poland", *Handbook of Comparative and Development Public Administration*. (Eds.) A. Farazmand, New York: Marcel Dekker, Inc. 345-361.
- Sienkiewicz, M. W & Michałowski, S. (2017). "Public Administration in Poland: Reforms and Systemic-Organizational Issues", *Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States Post-Accession Convergence and Diverge*. (Eds.) P. Kovač and M. Bileišis, Vilnius: Institute of Public Administration of Mykolas Romeris University. 139-194.
- Soyaltın, D. (2006). *Avrupalaşma ve Türkiye'nin Dönüşüm Süreci*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Stacey, J. & Rittberger, B. (2003). "Dynamics of formal and informal institutional change in the EU". *Journal of European Public Policy*, 10(6): 858-883.
- Swianiewicz, P. (2010). "Local democracy", *Democracy in Poland: 1989-2009 Challenges for the future*, (Eds.) J. Kucharczyk and J. Zbieranek, Warsaw: Institute of Public Affairs. 101-113.
- Toksöz, F., Özgür, A. E., Uluçay, Ö, Koç, L., Atar, G. & Akalın, N. (2009). *Yerel Yönetim Sistemleri: Türkiye ve Fransa, İspanya, İtalya, Polonya, Çek Cumhuriyeti*, İstanbul: TESEV Yayınları.

- Vink, M. P. (2002). “Negative and Positive Integration in European Immigration Policies”. European Integration online Papers (EIoP), 6(13), <http://eiop.or.at/eiop/pdf/2002-013.pdf> (Erişim Tarihi: 21.02.2017).
- Yücel, B. (2003). “Yarı-Başkanlık Sisteminin Hükümet Modeli Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Fransa Modeli ve Komünizm Sonrası Polonya”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 25(4): 335-364.
- Yürür, P. (2006). “Doğu Avrupa ve Balkanlarda Amerika Destekli Sivil Toplum Direnişleri”, Journal of Yasar University, 1(1): 69-80.
- Zakrzewski, W. (1986). “Polonya Yönetim Sistemi Üzerine Düşünceler”, çev. Günsev Evcimen, İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi, 7(1-3): 73-102.
- Zbieranek, J. (2010). “The system of financing political parties in Poland–experience and challenges”, Democracy in Poland: 1989-2009 Challenges for the future. (Eds.) J. Kucharczyk and J. Zbieranek, Warsaw: Institute of Public Affairs. 77-87.

KAMU YÖNETİMİ REFORMLARINDA YENİ PERSPEKTİFLER VE ARAYIŞLAR

Doç. Dr. S. Mustafa ÖNEN

İnönü Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

mustafa.onen@inonu.edu.tr

Salim KURNAZ

*İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim
Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Doktora Öğrencisi*

salimkurnaz@hotmail.com

Özet

Bir ülkenin kamu yönetiminin en önemli başarılarından birisi, kuşkusuz halka kamu hizmetlerini en iyi şekilde sunmaktır. Şayet ülkede uygulanan hizmetler nitelik ve nicelik olarak yetersiz kalıyor veya mevcut kaynaklar etkili ve verimli sunulamıyor ise, o ülkede kamu yönetimi reformunun uygulanması kaçınılmazdır. Her ülkenin farklı sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel ihtiyaçları bulunduğu için, bunlara yönelik farklı öncelikler söz konusu olabilir. Ülkelerin farklı ihtiyaç ve önceliklerinin bulunması, dünyada çok sayıda değişik kamu yönetimi reformlarını karşımıza çıkarmaktadır. İşte bu çalışmanın esas amacı, dünyada ve Türkiye’de farklı kamu yönetimi reformlarını yeni perspektifler ve arayışlar çerçevesinde incelemek ve değerlendirmektir. Çalışmada önce dünyadaki kamu yönetimi reformları, genel bir bakış açısı altında ele alındıktan sonra, dünyada kamu yönetimi reformuna başarılı ülke örnekleri olarak sırasıyla ABD, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda ve Güney Kore deneyimleri üzerinde durulmuştur. Dünyada başlıca kamu yönetimi reformu uygulamaları açıklandıktan sonra, çalışmanın Türkiye kısmında ise, kamu yönetimi reformları 1923-1960 Dönemi, 1960-2000 Dönemi ve 2000’li Yıllar Dönemi olmak üzere üç dönem altında ele alınmıştır. Çalışma, daha sonra gerek dünyada gerekse Türkiye’de kamu yönetimi reformlarının başlıca ortak özelliklerinin neler olduğunun ortaya konması ile tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Reform, Kamu Yönetimi Reformu, Yeni Kamu Yönetimi, Dünyada Kamu Yönetimi Reformları, Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları

NEW PERSPECTIVES AND SEARCHES IN PUBLIC ADMINISTRATIVE REFORMS

Abstract

One of the most important achievements of the public administration of a country is to present public services in the best possible way. If the services that are implemented in the country are inadequate in quality and quantity, or if available resources can not be presented effectively and efficiently, the reform of public administration in that country has become inevitable. As each country has different social, cultural, economic and managerial needs, there can be different priorities for different countries. The existence of different needs and priorities of countries brings up a large number of different public administration reforms in the world. The main aim of this study is to examine and evaluate different public administration reforms in the world and in Turkey within the framework of new perspectives and searches. In the first part of the study, the public administration reforms in the world are explained under a general terms and then the experience of successful countries in reforming public administration around the world such as the United States, Great Britain, New Zealand, and South Korea was discussed. After the main public administration reform implementations in the world were evaluated, in the second part of the study, public administration reforms implemented in Turkey were evaluated under the three periods such as the 1923-1960 period, the 1960-2000 period and the 2000 years period. The study was then completed with the identification of the main common features of public administration reforms both in the world and in Turkey.

Key Words: Reform, Public Administration Reform, New Public Administration, Public Administration Reforms in the World, Public Administration Reforms in Turkey.

وجهات نظر وأبحاث

في الإصلاحات الإدارية العامة

الإستاذ الدكتور مصطفى أونن

جامعة إينونو، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، العلوم السياسية والإدارة العامة

mustafa.onen@inonu.edu.tr

سالم كورناز

جامعة إينونو، طالب علم دكتوراه في معهد العلوم الإجتماعية، قسم العلوم السياسية والإدارة العامة

(قسم العلوم الإدارية)

salimkurnaz@hotmail.com

ملخص :

من أهم إنجازات هذه الدولة هي الإدارة العامة للمجتمع، ومما لا شك فيه هي تقديمه للخدمات العامة بأحسن وجه . ولو كانت الخدمات في البلد غير كافية من حيث النوعية والكمية ، أو لو تعذر تقديم الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة ، فإن تنفيذ إصلاح الإدارة العامة في البلد أمر لأمفر منه، وبما أن لكل بلد إحتياجات إجتماعية وثقافية وإقتصادية وإدارية مختلفة يمكن أن يكون هنالك أولويات حسب الإحتياجات . وجود إحتياجات وأولويات البلدان المختلفة، فإنها تعرض علينا العديد من إصلاحات الإدارة العامة المختلفة في العالم. وهذا هو الغرض الرئيسي من هذا العمل، إن إصلاحات الإدارة العامة في تركيا والعالم تبحث في أطر وأفاق جديدة مختلفة ، وتقيم وتدقق بشكل مختلف. بعد دراسة إصلاحات الإدارة العامة في العالم قبل العمل ، وبعد أخذها في إطار منظور شامل،، تجارب الولايات المتحدة وإنكلترا وكندا ونيوزيلندا وكوريا الجنوبية، على التوالي، باعتبارها أمثلة ناجحة لإصلاح الإدارة العامة في العالم. بعد الإعلان عن ممارسات إصلاح الإدارة العامة الرئيسية في العالم، في الجزء التركي من الدراسة تم التعامل مع إصلاحات الإدارة العامة في الفترات الثلاث من 1960-1923 الفترة، الفترة 1960-2000 وفترة 2000. ثم تم الانتهاء من الدراسة مع تحديد السمات المشتركة الرئيسية لإصلاحات الإدارة العامة في كل من العالم وفي تركيا.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح، إصلاح الإدارة العامة، الإدارة العامة الجديدة، إصلاحات الإدارة العامة في العالم، إصلاحات الإدارة العامة في تركيا.

1. GİRİŞ

Ülkelerin yaşadıkları ekonomik, sosyal ve siyasi krizler, kamu yönetimi reformlarının oluşumunu ve uygulamasını büyük ölçüde etkilemektedirler. Kamu yönetimi reformları ile devletin yapısına ve işleyişine ilişkin eksikler saptanır iken; aynı zamanda halka en iyi hizmeti sunabilecek yöntemlerin neler olduğu da belirlenmektedir. Reformların kapsamına merkezi yönetimin görev ve yetkilerinin daraltılmasından, ekonomik mal ve hizmetler ile kaynakların daha akılcı ve rasyonel kullanılmasına kadar çok sayıda tedbir girmektedir. Bir ülkede kamu yönetimi reformunun başarısı, kuşkusuz uygulanacak etkili yöntem ve araçlara bağlıdır. Halka en iyi hizmeti sunmayı amaçlayan bir kamu yönetimi reformu, mevcut sistemdeki sorunları ne kadar iyi teşhis ve analiz edebilir ve bu sorunlara yönelik ne kadar en uygun çözüm çareleri üretebilir ise, reformun o kadar mükemmel olduğundan bahsedilebilir. Aksi halde, reform halkın ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak ve yetersiz kalabilecektir. Bundan dolayı, her ülke kendi sorun alanlarına veya önceliklerine göre reformlarını farklı amaç, kapsam ve içeriklerine göre yeniden yapılandırmak zorundadır.

Bu çalışmanın amacı, dünyada ve Türkiye’de kamu yönetimi reformlarının başlıca nelerden oluştuğunu, reformların mevcut sorunlara karşı hangi yöntemleri kullanıldığını ve reformların gelişimini her ülkenin yapısı ve karakteristiklerini de dikkate alarak ana hatlarıyla açıklamaktır. Bundan dolayı çalışmada, her ülkenin kamu yönetimi reformları, kendi ihtiyaç ve öncelikleri doğrultusunda yeni perspektifler ve arayışlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Çalışmada bu tür bir yöntemin benimsenmesi, ülkelerin kamu yönetimi reformlarında uygulanan benzer yönler kadar farklı yönler de dikkat çekmektedir. Bu kapsamda çalışmada önce, dünyada kamu yönetimi reformlarının genel özellikleri açıklanmış; sonra, genellikle dünyada kamu yönetimi reformunu başarılı uygulayan ülkelerden ABD, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda ve Güney Kore ülkelerinin deneyimleri belli ölçüde irdelenmiştir. Dünyada ülkelerin kamu yönetimi reformları, daha çok Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın Türkiye kısmında ise, Türkiye’deki kamu yönetimi reformları 1923-1960 Dönemi, 1960-2000 Dönemi ve 2000’li Yıllar Dönemi olmak üzere üç dönem altında incelenmiştir. Türkiye’de kamu yönetimi reformları, 2000’li yıllar öncesi dönemde daha çok yabancı ve yerli uzmanların hazırladıkları reform raporları üzerinden; 2000’li yıllar döneminde ise, YKY anlayışındaki gelişmelere bağlı olarak daha çok yasal ve kurumsal düzenlemeler üzerinden konular açıklanmıştır. Çalışmanın sonunda ise, gerek dünyada gerekse Türkiye’de kamu yönetimi reformlarının daha çok dikkati çeken ortak özellikleri YKY strateji ve ilkeleri açısından ortaya konmuştur.

2. KAMU YÖNETİMİNDE REFORM KAVRAMI

Kamu yönetiminde (idari) reform, yönetimin ulusal amaçlara ulaşması için hızlı, verimli ve kaliteli hizmet sunması ve bu hizmetleri sürdürmesi için yapılan çabaların tümüdür (Sürgit, 1972: 10). Reform, kamu kuruluşlarının amaçlarını, görevlerini, görevlerin bölünüşünü, örgüt yapısını, personel sistemini, kaynaklarını ve bunların kullanım biçimini, yöntemlerini, mevzuatını, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemini kapsayıp, mevcut aksaklık, bozukluk ve eksiklikleri düzeltmeye yönelik kısa veya uzun süreli, geçici veya sürekli nitelikteki tedbirler bütünü olarak tanımlanmaktadır (TODAİE, 1972: 7). Yönetimde reform veya yeniden yapılanma, yönetim sisteminin yapısına, hizmet tercihlerine, personel rejimine, iş görme zihniyeti ve yöntemlerine, karar verme sürecine, siyasal sistemle olan ilişkilere ve sistemi harekete getiren dürtülere ilişkin köklü değişiklikleri açıklamaktadır (Tutum, 1994: 6). Bu bağlamda reform ile değişim arasında çok sık bir ilişki vardır.

Kamu sektörü reformları, literatürde kavramsal bir belirsizlik altında karakterize edilmektedir. Bu kavram karşılığında “idari reform”, “kamu işletmeciliği reformu” ve “kamu yönetişim reformu” gibi birçok değişik kavram kullanılmaktadır. Ancak siyasal ve yönetsel süreçler ve yönetişim kurumlarının yapılarındaki formel değişikliklerin tümünü ifade eden ve birkaç reform türünü kapsayan jenerik bir terim olarak kamu sektörü kavramının kullanılması daha uygundur (Bredahl vd., 2017: 228). Bu bağlamda kamu yönetimi reformu, idarede uygulanan kalıcı bir iyileştirme anlamını ifade etmektedir (Wallis, 1989: 170). Kalıcı ve köklü değişiklikler reforma konu teşkil ettiğinden, kamu yönetimi disiplinde zaman zaman reforma uygun tabirin bulunması da zorlaşmaktadır.

Kamu yönetiminde reform kavramı karşılığında farklı coğrafyalarda ve zamanlarda kullanılan çok sayıda sözcük ve deyim vardır. Örneğin, bu terim karşılığında daha çok İngiltere’de “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi”, ABD’de “Devletin Yeniden Yapılandırılması”, Yeni Zelanda’da “Yeni Kamu Yönetimi”, Avustralya’da “Kamu Yönetimi Reformu”, Fransa’da “Ademi Merkezileştirme Reformu”, OECD ülkelerinde ise “Yeni Yöneticilik” tabiri kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak değiştirme, modernleştirme, gelişme/ilerleme, evrim, dönüşüm, geçiş, yeniden kurma gibi kavram ve terimler de farklı kültürlerde reform karşılığında kullanılmaktadır (Turan, 2015: 13). Terimin ülkemizde kullanımı ise farklı dönemlere göre değişmiştir. Örneğin, Osmanlı döneminde bu terim karşılığında en çok “islahat” sözcüğü kullanılır iken; Cumhuriyet döneminde ise daha çok ithal sözcüklerden oluşan “rasyonalizasyon”, “reorganizasyon”, “reform”, “idari reform”, “idareyi geliştirme”, “yeniden düzenleme” ve “yeniden yapılanma” gibi sözcükler tercih edilmiştir (Tutum, 1994: 4). Hatta bu terim; çoğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklı anlamlara gelmektedir.

Kamu yönetiminde (idari) reform terimi, çoğu gelişmiş ülkelerde kamu hizmetlerinin toplumsal ve siyasal beklentilerinin karşılanamamasına ilişkin süreç ve yapıların değişimini ifade ederken (Chapman ve Greenway, 1984: 22); gelişmekte olan ülkelerde ise, bir toplumsal değişim ve modernleşme (Farazmand, 1999: 6-23) aracı haline gelmektedir. Bir alanın bu kadar çok sözcük ve deyim ile ifade edilmesi, bazen literatürde karışıklığa yol açabileceği gibi, reformun kavramlar üzerinden gidilmesi, reformun asıl gayesi olan değişimde neyin ve nasıl yapılmak istendiğinin belirsizleşmesine veya reformu baştan etkisiz kalmasına neden olabilecektir. Bu yüzden kamu yönetimi alanında uygulanacak bir reform karşılığında en uygun ve en doğru tabirinin “kamu yönetimi reformu” olduğunu söylemek mümkündür.

“Kamu yönetimi reformu”, sistematik değişim perspektifi altında, iç ve dış çevre değişimini ayarlayan bir hükümet süreci olarak, yönetiminin etkililiğinin artırılması amacıyla kültür, işlev, yapı, prosedür ve yönetim tarzını yeniden tasarlamak ve icat etmektir. Bununla idarenin çevre ile değişimini uyumlu hale getirmek için tutarlı bir değişim ve ayarlama hareketi ile inovasyon süreci sağlanmaktadır. Bir ülkede toplumsal, siyasal, ekonomik, çevresel değişim ile vatandaş beklentisi karşılanamazsa, kamu yönetimi reformu da kaçınılmaz olmaktadır (Zhang ve Zhang, 2001: 4). Çoğu gelişmiş ülkede kamu yönetimi reformu, bazen reformların sosyal ve politik çevrenin beklentilerinden uzak hale gelmesi durumu da söz konusu olabilmektedir (Chapman ve Greenway, 1980). Ancak reform hareketlerinin ortak özellikleri; bir plan dahilinde düzenli değişimi, idarenin yapısıyla birlikte toplumsal değişimi, idare sisteminin etkili ve verimli çalışmasını ve bütün bunların yanında sonuçları bakımından siyasal bir değişimi göstermektedir (Gökçe, 2010: 63). Bir ülkenin kamu yönetimi reformunun başarısı da toplumsal ve siyasal yapıdaki değişime veya buna gösterilen uyuma bağlı olmaktadır.

Kamu yönetiminde reformun başarısı üzerinde kuşkusuz ekonomik, siyasal ve sosyal etkenlerin çok büyük rolü vardır. Bu bağlamda ekonomik, siyasal ve sosyal alandaki değişiklikler reformları doğrudan etkilemektedir. Reformlara ilişkin her değişiklik bir reform olarak kabul edilmez iken; her reformda ise bir değişiklik bulunması zorunludur. Bir değişikliğin reform olarak kabul edilebilmesi için değişiklikte kapsam, içerik ve moral öğelerinin olması şarttır. Reformun kapsam öğesi, reform girişiminin hem alan hem de düzey olarak belli bir büyüklüğe ulaşmış olmasını; içerik öğesi, değişiklik önerisinin sorun çözme yeteneğinin bulunmasını, moral öğesi ise reformun gerekli olduğu konusunda bir beklentinin olmasını ifade etmektedir (Kutlu, 2004: 31-35). Ayrıca ülkedeki reformlar; ekonomik, siyasi, toplumsal ve diğer baskılara (etkenlere) göre şekillenmektedir.

3. DÜNYADA KAMU YÖNETİMİ REFORMLARI VE GELİŞİMİ

Dünyada kamu yönetimi reformları, “genel bir bakış” altında ve “başarılı ülke örnekleri” çerçevesinde olmak üzere iki açıdan incelenebilir.

3.1. Kamu Yönetimi Reformlarına Genel Bir Bakış

Kamu yönetiminde reform alanları olarak, genellikle kamu hizmetinde kalitenin artırılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılması, kamu mali yönetimin iyileştirilmesi ve performansa dayalı yönetime geçilmesi, yeniden yapılandırma, insan kaynakları yönetiminde iyileştirme, etik yönetime ağırlık verme, özel sektör tekniklerini uygulama ve yetkilerin merkezden yerele aktarılması konuları gelmektedir (Yılmaz, 2001: 14-17). Aslında gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimi reformları, özellikle üç entelektüel temel üzerine yoğunlaşmaktadır (UNDP, 2004: 2-3):

- *Yeni Kamu Yönetimi (YKY)*: Çok sayıda Anglo-Sakson ülkesi (ABD, İngiltere, Kanada ve Yeni Zelanda) gibi ülkelerde 1980’li yılların öncesinde başlayan bu yönetim anlayışı, gelişmekte olan ülkeler için hem bir model, hem de bir uygulama sağlamak üzere çok geniş bir ölçekte uygulama alanı bulmaktadır.
- *Yapısal Uyum Reformları*: 1980’li yılların ortasında gelişmekte olan ülkelerin kamu yönetimi reformu çabaları hükümetlerin aşırı masraflarını azaltmaya yönelmekte; bu bağlamda özelleştirmeleri uygulamak, ücretlerin aşırı yükünü azaltmak ve ekonomi için yararlı diğer kaynakları kullanmak ön plana çıkmaktadır.

- *Merkezi Planlamadan Piyasa Ekonomisine ve Tek Parti Sisteminden Çok Partili Demokrasiye Dönüşüm:* Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla önceki Sosyalist Cumhuriyetlerin piyasa ekonomisine dönüşmesi, ülkelerin siyasal reformlarına bağlanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren büyük ölçüde Merkezi ve Orta Avrupa ülkeleri ile Güney Doğu Asya ülkeleri bu dönüşümleri yaşamaktadırlar.

Dünyada kamu yönetiminin reformu hususunda yazarlar, başlıca dört anahtar kavram üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bunlar; “yetki devri”, “performans yönetim reformu”, “insan kaynakları yönetimi” ve “hükümet ile vatandaşlar arasındaki ilişkiler”dir (Torres, 2004: 100):

- *Yetki Devri:* Birçok ülkede yetki devri (delegation) gibi bazı kavramlar farklı anlamları çağırırsa da, yetki devri aynı zamanda tüm sorumluluklar ile ilgili kavramları kapsayacak tarzda adeta şemsiye bir terim olarak kullanılmaktadır. Yetki devri, bu anlamda bir sorumluluk dönüşümü olarak yerinden yönetim (decentralisation) ile yetki genişliği (deconcentration) kavramları ile de ilgili olmaktadır (OECD, 1997: 17). Yerinden yönetim, bir birime veya kuruluşa daha fazla mali yetkinin tanınması ve daha çok yönetsel yetkilerin merkezi hükümetin demokratik açılardan yetkilerinin kısıtlanması ile o kuruluşun yetkilerinin artırılmasıdır. Yetki genişliği ise, yetkilerin merkezden daha bağımsız ve özerk kuruluşlara, dolayısıyla vatandaşlara daha yakın birim ve kuruluşlara verilmesidir.
- *Performans Yönetim Reformu:* Birçok ülkenin reform programlarında performans yönetimi, anahtar bir unsur olarak işletmecilik yöntemi altında ve Yeni Kamu İşletmeciliği yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Performans yönetimi ile her bireyin başarı ve amaçları ile örgütün tüm görev ve hedefleri ile bağlantısı kurularak örgütlerdeki başarının sürekli tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi (Aguinis, 2013: 2) amaçlanmaktadır.
- *İnsan Kaynakları Yönetimi:* Kamu hizmetlerinde verimliliği ve etkililiği artırmak ve çalışanları yetkilendirmek amacıyla örgütlerde insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. Reformlar; performansa dayalı ödeme ve insan kaynakları yönetiminin merkezi yönetimden ilgili birim, kuruluş ve organlara geçmesi veya yetkilerin aktarılması üzerinde toplanmaktadır.
- *Hükümet ile Vatandaşlar Arasındaki İlişkiler:* Hükümet ile vatandaşlar arasındaki ilişkiler son zamanlarda ideolojik ve teknik tartışmalar çerçevesinde değişmektedir. Bilgi teknolojilerindeki değişiklikler gibi Yeni Kamu Yönetimi anlayışı kapsamındaki değişim talep ve beklentileri de iki taraf arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemektedir.

Dünyada hükümetler genellikle iki sorun ile karşı karşıyadırlar. Bunlar sırasıyla; (1) orta dönem için kısa vadede bütçenin ödemeler dengesinin oluşturulması, (2) artan taleplere karşı hizmetleri yönetirken uzun vadede bütçenin ödemeler dengesinin kurulmasıdır. Bu türden değişiklikler ile hükümetlerin hizmet yükümlülüklerini yerine getirirken soruna her zamanki bir yaklaşım ile çözmesi kabul edilmemektedir. Bu yüzden kamu sektöründe reformlara ihtiyaç duyulmaktadır (McTaggart ve O'Flynn, 2015: 13). Aslında dünyada kamu yönetimi reformlarında amaç; genel olarak etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik, yetki devri, saydamlık gibi kavramların kullanılmasından geçmektedir. Reformun kapsam ve süreci de bazen değişiklikler gösterebilmektedir. Bazen reformlar bir alanda uygulanıp denendikten sonra, diğer alanlara genelleştirilebilmektedir. Hatta o ülkedeki reformun kapsam ve hızı ülkenin anayasasına, kaynaklarına, liderliğe, mevcut durumdan hoşnutsuzluk düzeyine, kriz duygusunun oluşup oluşmamasına gibi unsurlara göre de değişebilmektedir (Yılmaz, 2001: 24).

3.2. Kamu Yönetimi Reformlarına Başarılı Ülke Örnekleri

Kamu yönetimi reformları alanında başarılı uygulamaya dünyada genellikle ABD, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda ve Güney Kore gibi ülkeleri örnek vermek mümkündür.

3.2.1. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)

ABD'de kamu yönetimi alanındaki ilk ciddi reformun 1970'li yıllarda dünyada yaşanan petrol şokuna bağlı olarak ABD'nin girdiği ekonomik kriz ile başladığı söylenebilir. Bu sayede kronikleşen bütçe açıkları, kamu giderlerinin azaltılmasını doğurmuştur. Ayrıca, ülkede uygulamaya konan kamu

yönetimi reformu düzenlemeleri ile öncelikle devletlerin ve federal sistemin güçlendirilmesi, parti disiplinin azaltılması, yasama organlarının bağımsız ve güçlü kılınması ile kamu kurumlarındaki yolsuzlukların azaltılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda, yapılan reform çalışmalarının asıl nedeni olarak özellikle 1980'lerde yaşanan yüksek federal bütçe açığı, federal hizmetlerde yaşanan çöküş ve vatandaşların kamu kurumlarına olan güvenin kaybolması gösterilmektedir.

1980'li yıllardan itibaren dünyada kamu yönetimi reformları üzerinde etkili olan YKY yaklaşımı, ABD'nin kamu yönetimi reformunun yapısını değiştirmiştir. İlk defa dönemin Başkanı Bill Clinton ile Başkan Yardımcısı Al Gore tarafından "Ulusal Performans Değerlendirmesi" raporu hazırlanarak yürürlüğe konmuştur. Bu rapor, "daha az maliyetle daha iyi çalışan devlet" sloganıyla Yirminci yüzyılın başından itibaren Federal Hükümet düzeyinde onuncu reform hareketi olarak, bugüne kadar en uzun soluklu bir reform çalışmasıdır (Yılmaz, 2001: 47). İlgili rapor, ABD Federal Hükümetinin bürokratik işlemlerini gidermek için altı tavsiyede bulunmuştur (Gore, 1993: 11-38; Özer, 2012: 238-240):

- Bütçe Ofisi, federal yönetimin bütçesini sınırlamalı; kurumlar da kendi bütçelerini belirleyerek gereksiz harcamadan kaçınmalıdır.
- Kurumlar, personelin düzenlenmesi, sınıflandırılması, ücretlendirilmesi, performansı ve diğer hususlarda yetkilendirilmelidir.
- Federal Yönetimin satın alma süreci, mevzuat yenilenecek kolaylaştırılmalıdır.
- Müfettişlerin denetimleri daha işlevsel hale getirilmelidir. Denetimde dar anlamda uygunluk denetimi yerine yönetim kontrol sistemine yoğunlaşılmalıdır.
- Mevzuatta gereksiz tekrarlara yol açacak düzenlemeler tekrar gözden geçirilmeli, kurumlara işlemlerin yapılması konusunda daha fazla yetki tanınmalıdır.
- Yerel yönetimlerin yetkileri artırılmalıdır.

ABD'de kamu yönetimi reformu çalışmaları politik olarak başlatılmış, ancak başarısı için kamu ve özel sektörün desteğine ihtiyaç duyulmuştur (Pfiffner, 1998: 19). Bu kapsamda dikkati çeken ilk düzenleme, 1978 yılında kabul edilen "Kamu Hizmetleri Reform Kanunu"dur. Bu kanun ile kamu yönetimine birtakım yeniliklerin getirilmesi yanında; Kamu Hizmetleri Komisyonu Personel Yönetimi Ofisi oluşturulmuştur (UN, 2006a: 11). Kamu yönetimi reform hareketlerine ilişkin olarak 1983 yılında üst düzey yönetici hizmetlerinin yaratılması, iş odaklı serbest girişim kültürünün kurulması, 1992 yılında "Ulusal Performans İncelemesi Kanunu" ve 1993 yılında "Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu"nun çıkartılması, devlet yapısal reform hareketlerine odaklanılması, özelleştirmeye ve sözleşmeli çalışan sistemine odaklanılması, özel sektör yöneticilerinin kamuya çekilmesi ve reform liderliğinin siyasi otorite tarafından üstlenilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir (Pfiffner, 1998: 4). Bu reformlar ile ABD kamu yönetiminin hantal yapısı giderilir iken; yönetsel faaliyetlerin siyasetin dışında tutularak etkin ve verimli olarak sunulması amaçlanmaktadır.

ABD'nin kamu yönetiminde reforma ilgiyi artıran bir başka gelişme ise, "Hükümetin Yeniden Keşfi (Reinventing Government) adlı eserdir (Osborne ve Gaebler, 1992). Dönemin en çok satan kitapları arasına giren bu eserde, devlete yeni birtakım görevler verilir iken; girişimci bir kamu yönetimi için şu ilkelerin olması gerektiği öne sürülmüştür:

- Kürek çekmekten çok dümen tutmak,
- Toplumun yetkilendirmek,
- Rekabeti teşvik etmek,
- Kuraldan ziyade amaca yönelmek,
- Girdilerden çok çıktılara bağlı kalmak,
- Müşteri gereksinimlerini dikkate almak,
- Harcamaktan ziyade kazanmaya yönelmek,
- Sorunları ortaya çıkmadan engellemek,
- Yereli yetkilendirmek,
- Piyasa mekanizmasına ağırlık vermektir.

3.2.2. İngiltere

İngiltere kamu yönetimi reformu açısından diğer ülkelere örnek oluşturan bir ülke konumundadır. İngiltere’de ilk reformun 1960’lı yıllarda Lord Fulton’un başkanlığında ve kendi adıyla anılan “Fulton Raporu” ile başladığı söylenebilir. Hatta daha öncesinde İngiliz personel sisteminin temelleri, 1853-54 yıllarında hazırlanan Nortcote-Trevelyan ve Macaulay raporları ile atılmıştır. Bu raporlarda İngiliz personel sisteminin karşılaştığı sorunlara karşı liyakat ve kariyer ilkeleri önerilerek, personel seçiminde kayırmacılığa karşı çıkmıştır. “Fulton Raporu”nda bürokratların ihtisasa dayalı olarak seçilmesi ve bürokrasinin profesyonelleşmesi gerektiği vurgulanmıştır.

1970’lerde yaşanan ekonomik kriz, dikkatleri kamu yönetiminin etkinliği ve verimliliği üzerine çevirmiştir. Thatcher hükümeti; kamu sektörünün küçültülmesi, özel sektör uygulamalarının kamuya uygulanması ve piyasa ekonomisinin uygulanması gibi bir takım düzenlemeler yanında krallığın içine düştüğü kötü durumdan çıkış yollarını bulmaya çalışmıştır (Andrews vd., 2013: 3). İngiltere’de reform hareketleri, 1980’ler itibarı ile ağırlık kazanmıştır (Howart, 2001: 2). Bu kapsamda, İngiliz kamu yönetimi reform hareketlerinin önceliği; merkezi yönetim sisteminin küçültülmesi ve kuvvetlendirilmesi, yöneticilerin kuvvetlendirilmesi, parti disiplininin azaltılması ve yasama organının tutarlı hale getirilmesi oluşturmaktadır. Ayrıca yürütme organının imkan ve kabiliyetlerinin artırılması ve politik etkiden kurtarılması da hedeflenmektedir.

Reform çalışmaları çerçevesinde kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerinin etkileşimi artırılmış, performans yönetimi ve performans göstergelerinin etkin kullanımı sağlanmış, yürütme organları ve danışma organlarının sayısı artırılmıştır. Yine bu kapsamda, 1979-1983 yılları arasında sivil hizmetlerin sayısı azaltılmış, 1980’lerde finansal yönetimin iyileştirilmesine çalışılmış, 1987 yılında pazar mekanizmalarına odaklanılmış, 1992 yılında ise, merkezi hükümet içindeki bakanlıklarının sayısı azaltılmıştır (Manning ve Parison, 2003: 59). 1990’ların sonlarında ise, hizmet önceliği, harcamaların kapsamlı incelenmesi, yerel yönetimlerde en iyi fiyat uygulaması ve yukarıdan aşağı ısrarlı reform uygulamalarına ağırlık verilmiştir. Bu tür düzenlemeler ile İngiliz kamu yönetiminde, kamu kesiminin borçlanma ihtiyaçlarının azaltılması, hükümet harcamalarının kısıtlanması, sivil hizmet kalitesinin artırılması ve aşırı büyüyen ve müdahaleci devlet yapısının kontrol altına alınması amaçlanmaktadır.

İngiltere’de 1991 yılında kamu yönetimi alanında ilk ciddi değişim hareketi olarak “Gelecek Adımlar Acente Reformu (Next Steps Agencies Reform)”nu görmek mümkündür. Gelecek Adımlar girişimi, Thatcher hükümeti tarafından hazırlanarak uygulamaya konan kapsamlı bir reform hareketidir. Gelecek Adımlar girişimini tamamlamak amacıyla “Kalite İçin Rekabet” ve “Vatandaş Şartı” adlı düzenlemeler yürürlüğe konmuştur. “Kalite İçin Rekabet” girişimi ile kamu yönetiminin rekabete açılması; “Vatandaş Şartı” girişimiyle ise, vatandaşların hizmet sunumunda beklentilerini karşılayacak standartların oluşturulması öngörülmüştür.

Çıkarılan reformlar ile yüksek vergilerin ve artan kamu harcamalarının kısıtlanması sağlanırken, ekonominin özellikle daha işler hale getirilmesi hedeflenmiştir. Thatcher’in o dönemde uygulamak istediği programın temelleri ise şunlardır (Greer, 1994):

- Devletin küçültülmesi, piyasanın önemsenmesi ve özelleştirmelere ağırlık verilmesi,
- Sendikaların gücü azaltılarak çalışma ilişkilerinde denge sağlanması,
- Enflasyonla mücadelede bütçe açığını azaltacak para politikalarının uygulanması,
- Kamu harcamalarının azaltılması,
- Gelir vergisinin azaltılarak piyasanın canlandırılmasıdır.

Uygulanan bu reform hareketleri sonucunda, kamu hizmetlerinde önce %14, sonra 1979 ile 1983 yılları arasında %6’lık bir küçülme yaşanmış, performans yönetimi ve müşteri odaklı yönetimde artış gözlenmiş, teknik verimlilik artmış ve “Yeni Kamu Yönetimi (YKY)”nin kısıtlarının fark edilmesiyle hükümetin vatandaş odaklı hizmete ağırlık vermesine neden olmuştur (Manning ve Parison, 2003: 59). Son dönemde Birleşmiş Milletler, OECD, Dünya Bankası ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan ülkeler arası karşılaştırmalı çalışmalarda ise, İngiltere kamu yönetiminin diğer ülkelere nazaran en etkili ve verimli bir yönetim olduğu kabul edilmektedir (NAO, 2008: 5).

İngiltere’de kamu yönetimi reformunun başarılı uygulamasının kilit unsurları olarak şunlar sayılmaktadır (Yılmaz, 2001: 45):

- Reformlarda siyasal destek ve sahiplenme,
- Temel ilkelerin açıkça belirlenmesi,
- Reformun hızlı ve kararlı uygulanması,
- Başarılı olarak uygulanan bir proje yönetim sistemi,
- Geçmişten gelen sağlam bir alt yapıdır.

3.2.3. Kanada

Kanada devleti güçlü eyaletler ve çoğunlukla eyalet ve yerel yönetim düzeyinde çok sayıda hizmetin sunulduğu çoğulcu federal bir sistemdir. Federal hükümet merkez kurumları genel sistem içinde nispeten geniş ve yetkili olmasına karşın, tek bir hakim merkezi kurum bulunmamaktadır.

Kanada hükümeti, 1980'li yıllarda zayıf ekonomik performansı ve harcama hedeflerinin tutturulmadığı zayıf mali disiplini ile özdeşleşmiştir. Kamu borcu 1984'teki 168 milyar dolardan 1993'de 508 milyar dolara artmıştır. 1994 yılındaki federal hükümet bütçe açığı %8'e ulaşmıştır (Manning ve Parison, 2003: 49). Bu kötü ekonomik tablo karşısında vatandaşların kamu kurumlarına güveni azalmış ve vatandaşlar, kamu kurumlarından daha fazla açıklık ve hesap verebilirlik talebinde bulunmuşlardır.

Kanada hükümeti, harcamaların ve gelirlerin uzun vadede uyumlaştırmasına odaklanan sakin ve yetkin reformlar gerçekleştirmeyi tercih etmiştir. Bu kapsamda merkezi otoritenin azaltılması ve özel sektör yaklaşımının kamuya entegre edilmesine odaklanılmıştır. 1989 yılında kamu kurumlarının özerkliklerini sınırlayan "Özel İşletme Ajansı Programı" hayata geçirilmiştir. Yerel kurumların güçlendirilmesi hedeflenmiştir. 1994 yılında reform programı ve kamu kurumlarının küçültülmesi programları gözden geçirilmiştir. Kamu kurumlarının küçültülmesi sonrası kamu hizmetlerinin etkinliğinin koruması veya artırılmasına odaklanılmıştır. 2003 yılında kabul edilen Kamu Hizmetleri Modernizasyon Kanunu ise, kamu çalışanları ve kamusal hizmetleri düzenleyen kapsamlı bir çalışma olmuştur (UN, 2006b:11). 2006 yılında ise, "Federal Hesap Verebilirlik Kanunu" kabul edilerek kamu kurumlarında hesap verebilirlik, raporlama ve sorumluluk duygusunun artırılması amaçlanmıştır (Mingus, 2007:11).

Kanada'da gerçekleştirilen reformların şu genel sonuçları olmuştur (Yılmaz, 2001: 71-72):

- Hizmet sunumuna ilişkin yeni yöntemler geliştirilmiştir.
- Kamu kurumlarının görev tanımları değiştirilmiştir.
- Kamu kurumlarının politika oluşturma kapasiteleri güçlendirilmiştir.
- Federal hükümetin görev alanı yeniden tanımlanmıştır.
- İnsan kaynakları yönetimine ayrı bir önem verilmiştir.
- Vatandaşın devlete olan güveni artmıştır.
- Kamu kaynaklarının etkili kullanımı için "Harcama Yönetim Sistemi" oluşturulmuştur.

3.2.4. Yeni Zelanda

1980'li yıllara kadar Yeni Zelanda'da reformlar konusunda bir gelişme olmamıştır. Aslında bu tarihe kadar ülkede reformu gerektirecek ciddi bir olumsuzluk da yaşanmamıştır. Hatta 1961 yılında kurulan bir komisyon bürokraside bir eksikliğe rastlamayarak mevcut sistemin aynen sürdürülmesini istemiştir. 1980'li yıllar ile beraber ülkede yaşanan ekonomik ve mali krizler reformların acilen uygulanmasını gerektirmiştir.

Yeni Zelanda hükümeti tarafından uygulanan reform hareketleri; birçok ülke tarafından YKY yönetim tekniklerine uygun ve etkin olarak kullanıldığı kabul edilmektedir (Lodge ve Gill, 2010:142). Yeni Zelanda; birleştirilmiş bir hükümete sahip, geleneksel tek partili bir çoğunluk hükümet tarafından yönetilen, anayasal kısıtlamaları az ve politik baskı altında yürütülen kamu hizmetlerine sahip küçük bir ada ülkesidir. İngiltere ile olan ticaret ilişkilerinin giderek azalması ile kişi başına düşen milli geliri 1990 yılında 90 dolar, 1992 yılında ise, 76 doların altına düşmüştür. 1984 yılında yaşanan ekonomik durgunluk ulusal borç stokunun artmasına ve %20 devalüasyon yaşanmasına neden olmuştur. 1985 yılında enflasyon ilk defa %13'e çıkmış; işsizlik ise, 1984 yılında %5'in altında iken; 1992 yılında

%10'a yükselmiştir (Manning ve Parison, 2003: 56). Bütün bu kötü ekonomik koşullar, vatandaşların endişesini kamu yönetimine yöneltmiştir.

Bu kötü koşullar altında Yeni Zelanda hükümeti, 1984 ve 1990 yılları arasında açık ve tutarlı bir ideoloji ile kapsamlı bir kamu yönetimi reformu hareketi yürütmüştür (Schick, 1998:124). Politikacı ve bürokratlar tarafından yönetilen reform süreci, vergilerin ve gümrük harçlarının azaltılması, serbest döviz kuru uygulaması, kamu kurumlarının özelleştirilmesi, kamu seçimi, ideal yönetim anlayışı ve işlem maliyetleri üzerine odaklanmıştır (UN, 2006c: 3). İnsan Kaynakları yönetimi, performans yönetimi ve sözleşmeli personel çalıştırmaya önem verilmiştir. Reform hareketlerinin ana amaçlarından biri de yöneticileri merkezi hükümet baskısından kurtararak özel sektör yönetim tekniklerini uygulayabilecekleri bir alan yaratmaktır (Petrie ve Webber, 2001: 8). 1989 yılında sonuçlara odaklanan "Kamu Finansmanı Kanunu" çıkartılmıştır. Genel olarak bakıldığında güçlü ve sert reformların uygulandığı Yeni Zelanda'da yönetim danışmanlarının ve dış uzmanların kapsamlı kullanımına önem verildiği görülmektedir.

Yeni Zelanda'da ekonomik reformlar, idari ve mali politikalarla tamamlanmıştır. Ülkede gerçekleştirilen reformların temel amaç ve ilkeleri dört kanunla şekillenmiştir (Yılmaz, 2001: 60-61):

- (1)*Kamu Girişimleri Kanunu*: 1986 yılında yürürlüğe giren bu kanun ile kamu girişimlerinin şirketleşmesi sağlanmış; bu sayede kamu kuruluşları daha etkin ve verimli hale gelmişlerdir.
- (2)*Devlet Sektörü Kanunu*: 1988 yılında kabul edilen kanun, kamu kuruluşlarının daha rahat hareket edebilmelerine imkan tanırken; aynı zamanda sorumluluk alanlarının açığa kavuşturulmasına yardımcı olmuştur.
- (3)*Kamu Maliyesi Kanunu*: 1989 yılında çıkarılan kanun ile mali yönetimin girdilerden ziyade çıktılara dayalı olması amaçlanmıştır.
- (4)*Mali Sorumluluk Kanunu*: 1994 yılında yürürlüğe giren kanun ile sorumluluğa dayalı bir mali yönetim esasını benimsenmiştir.

Ayrıca Yeni Zelanda'da kamu sektöründe istihdam düzeyi, 1988 ile 1994 yılları arasında 88.000'den 37.000'e düşürülmüştür (Manning ve Parison, 2003: 56). Kamu sektörü harcamalarında bu sayede büyük bir verimlilik ve etkinlik artışı ile maliyet tasarrufu sağlanmıştır. Bakanlıkların ve operasyonel yöneticilerin etki alanı genişletilmiştir. Kamu kurumlarında ise, performans yönetimine giderek daha çok ağırlık verilmiştir.

3.2.5. Güney Kore

Asya Krizi ve kamu yönetiminde yozlaşmanın etkisiyle 1990'lı yılların sonunda Güney Kore'nin kamu yönetiminde reform gündeme gelmiştir. Güney Kore, ekonomik krizlerin fırsata dönüştürülmesiyle bu konuda diğer ülkelere örnek teşkil etmektedir. 1998 yılında ülkede Planlama ve Bütçe Bakanlığı bünyesinde "Kamuda Reform Ofisi" kurulmuş ve reformun planlama ve mali yönetimle ilişkisi bütüncül bir esasa bağlanmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 49). 1980'lerde yaşanan demokratikleşme hareketi ve kamu öncülüğünde yürütülen gelişim modelinin başarı ve etkinliği 1990'lar itibarıyla Güney Kore'de yaşanan ekonomik krizin etkisiyle tartışılmaya başlamıştır. İlk olarak 1993 yılında göreve gelen Kim Young Sam hükümeti tarafından uygulamaya konan YKY reform çalışmaları, daha sonraki hükümetler tarafından da devam ettirilmiştir. İlk uygulamalarda reform hareketleri bezgin bürokrasiden kurtularak etkin, yolsuzluk olmayan ve insan odaklı yönetim tarzının benimsenmesi üzerine kurulmuştur (Kim, 1996: 35). Bu kapsamda yapılan reform çalışmaları, serbest ve rekabete dayalı piyasa koşulları üzerine dayalı bir ekonomi ile otoriter bürokratik yapı yerine toplum odaklı bir yönetim anlayışına doğru yönelmiştir.

Reform çalışmalarını düzenleyecek ve koordine edecek "Kamu Yönetimi Reformları Başkanlık Komitesi (PCAR)", "Düzenleyici Reform Komitesi (RRC)", "Ekonomik Düzenleme Kurulu", "İşletmeler Düzenleme Kurulu", "Kamu Yönetimi Reformu Ortak Komitesi" gibi yapı ve kurullar oluşturulmuştur. Bu kurumların önderliğinde 1997 yılında "Kamu Yönetimi Reform Kanunu", 2001 yılında "Hükümet Performansının Değerlendirilmesi ile İlgili Temel Kanunu" ve 2006 yılında "Hükümet Performans Değerlendirme Kanunu" gibi düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Bu düzenlemeler ile kamu kurumlarının etkinliği ve performansı arttırılmaya çalışılmıştır (Choi ve Kim, 2017: 320).

1982'den 1997'ye kadar yıllık %2,5'lik bir oranla büyüyen kamu sektöründe; 2002 sonu itibari ile toplam %20'lik bir küçülmeye gidilmiş ve Kim yönetimi sırasında %7,2 oranında bir küçülme olmuştur (Namkoong, 2006: 248). 2000 yılında kurulan ve on bağlı kuruluştan oluşan “Yürütme Ajansı” sistemi, Kim yönetimi sırasında otoriter ve sorumlu yönetimi desteklemek için 26 kuruma genişletilmiştir (Kim ve Han, 2015: 702). Kim Dae-jung Hükümeti (1998-2003) tarafından uygulanan YKY reform stratejisi, kamu sektöründe kesintilere, özelleştirme yolu ile bürokrasinin azaltılmasına ve bir ajans sistemi getirilmesine odaklı önlemleri kapsamıştır (Choi ve Kim, 2017: 322). Batılı ülkelerden esinlenilerek hayata geçirilen Yürütme Ajanslarının oluşturulması; politika yapma ve politika yürütme işlevlerini birbirinden ayırmayı amaçlanmıştır. Bununla birlikte, güçlü bakanlıkların; sürece müdahale edilmesi ve reform hareketlerini sınırlandırması uygulamaların başarısının kısıtlı kalmasına neden olmuştur. Bu reform hareketleri ile birlikte hayata geçirilen kamu kurumları personel işe alma sistemi olan, açık pozisyon sistemi (OPS) programı, sadece kamu sektöründen değil, aynı zamanda özel sektörden gelen başvuru sahipleri arasında da açık rekabet vasıtasıyla yetkili personelin işe alınması üzerine oluşturulmuştur. Mayıs 1999'da yeni kurulan Sivil Hizmet Komisyonu (CSC), nitelikli personelin dışarıdan girmesini artırmak için OPS işe alma seçimi aşamasında güçlü bir etki yapmıştır (Kim ve Jung, 2010:2).

Ancak bu önlemlerin hayata geçirilmesi, sivil toplum eylemcileri, politikacılar ve özel sektör çalışanları ve yöneticileri tarafından kamu yönetimine tekelcilik, verimsizlik, rekabet eksikliği ve beceriksizlik getireceği yönüyle eleştirilmiştir. Roh Moo-hyun Hükümeti (2003-2008) tarafından oluşturulan “Devlet Yenilikçiliği ve Yerel Yönetim Başkanlık Komisyonu (PCGID)” kamu sektörü reformu için temel bir ateşleyici güç olarak görülmüştür. PCGID, idari reformu, ilgili bürokratlar, akademisyenler ve hükümet dışı sivil gruplar arasındaki aktif etkileşimler yoluyla devam eden bir süreç olarak kabul edilmiştir. Roh Moo-hyun yönetimi sırasında YKY'nin bazı yönleri belirgin kalmasına rağmen, YKY sonrası yönetimin şekillenmesine sağlamıştır. Kapsamlı bir varlık olarak hizmet eden PCGD, yeniden yapılanma çabaları, kesinti yönetimine karşı çıkarak YKY'ye karşı bir harekete haline dönüşmüş; ancak, kamuya açık değerlerin oluşturulmasını desteklemek için devletin yürüttüğü kamu teşebbüslerini oluşturmaya devam ederek YKY sonrası yönetim tarzını belirlemiştir.

Performans yönetiminde, 2006 yılından bu yana devlet kurumları için özel bir değerlendirme sisteminin başlatılması, Başbakanlık ofisinin eşgüdümünü ve kontrol yetkisini güçlendirmiştir. Lee Myung-Bak Hükümeti (2008-2013) ise, 2008 yılında ABD ve Avrupa'da yaşanan ekonomik krizden etkilenerek YKY temasıyla kamu yönetimi reformları uygulamak zorunda kalmıştır. Bu kapsamda bakanlık sayısının azaltılması, kamu kurumlarının özelleştirilmesi ve kamu çalışanlarının sayısının azaltılması; Lee yönetiminin reform hareketlerinde devletin küçültülmesi ve daha verimli hale getirilmesi amaçlanmıştır.

4. TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİ REFORMLARI VE GELİŞİMİ

Türkiye’de kamu yönetimi reformlarını en genel anlamda niteliklerine göre üç dönem altında incelemek mümkündür: (1) 1923-1960 Arası Dönem (Yabancı Uzmanların Hazırladıkları Raporlar), (2) 1960-2000 Arası Dönem (Yerli Uzmanların Hazırladıkları Raporlar) ve (3) 2000’li Yıllar Dönemi (YKY Anlayışı Çerçevesinde Yapılan Yasal ve Kurumsal Düzenlemeler).

4.1. 1923-1960 Arası Dönem (Yabancı Uzmanların Hazırladıkları Raporlar)

Bu dönem idari reform çalışmalarının en belirgin özelliği, bu reformların yabancı uzmanlar tarafından hazırlanmış olmaları ve özellikle de 1930’lı yıllardan sonra gerçekleştirilmiş olmalarıdır. Reformlar, hangi yabancı uzman tarafından hazırlanmışsa onun adıyla anılmışlardır. Bu reform çalışmalarına başlıca örnek olarak Dorr Raporu, Neumark Raporu, Barker Raporu, Martin-Cush Raporu ve diğer raporları saymak mümkündür.

Cumhuriyet döneminin en kapsamlı ve ayrıntılı ilk reform çalışması, 1933 yılında Goldthwaite H. Dorr tarafından hazırlanan “Dorr Raporu”dur. Bu raporda dönemin devletçilik politikaları çerçevesinde özel teşebbüse ağırlık verilerek kalkınmanın sağlanabileceğine (Dorr Raporu, 1933: 30) ve kalkınmanın önünde en büyük engellerden birinin kırtasiyeciliğin giderilmesi ve yöneticilerin merkeziyetçilikten kaynaklanan yetkilerinin devredilerek önemli meselelere daha çok zaman

ayrılmaları gerektiği (Dorr Raporu, 1933: 78) belirtilmektedir. Ancak rapor, sadece bu sorun ve öneriler ile sınırlı kalmamış; dönemin ülke meselelerinin neredeyse tamamına değinme ihtiyacını duyarak çok geniş bir alanı düzenlemek istemiştir. Bu durum, rapordaki önerilerin yerine getirilmesini güçleştirmiştir.

Ülkemizde ilk özgün reform çalışması olarak 1949 yılında İstanbul Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Fritz Neumark tarafından hazırlanan “Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor”u saymak mümkündür. Bu Raporda Türk personel sistemi araştırılarak, personel sisteminin eksik yönlerinin güçlendirilmesi, kamu personelinin dengeli dağılımının sağlanması, maaş sisteminin geliştirilmesi, gereksiz personel masraflarının azaltılması önerilmiştir (T.C. Devlet Personel Başkanlığı, 2016). Ayrıca Neumark Raporu’nda personele ilişkin sorunlar yanında; örgüte ilişkin eksiklikler, kanunların yetersizlikleri, kırtasiyecilik ve formalitelerden kaynaklanan aksaklıklar ile teftiş ve denetim sisteminin oluşturduğu sorunlar da değerlendirilmiştir (Neumark Raporu, 1949: 5). Bu sorunlar, günümüzde de varlığını sürdüren önemli sorun alanlarıdır. Rapor, ülkedeki sorunlara, samimi ve gerçekçi olarak yaklaşmasına rağmen; ilginçtir ki kendinden önceki reform çalışmalarına hiç değinmemesi yönüyle ise eksiktir.

Bu dönemde yapılan bir başka önemli reform çalışması ise, 1951 yılında James M. Barker’ın başkanlığında hazırlanan ve kısaca Barker Raporu olarak da anılan çalışmadır. Raporda öneriler iki ana grupta toplanmış, birinci grupta ekonomik sorunların eşgüdümü, daha iyi bir yönetim mekanizmasının kurulması, özel teşebbüsün güçlendirilmesi, mali istikrarın sağlanması, eğitim ve sağlık sorunlarının düzenlenmesi; ikinci grupta ise, tarımsal sorunlar ile teknik ve idari personelin yetiştirilmesi üzerinde durulmuştur (İktisat Sözlüğü, 2016). Raporda, memurların yetersizlikleri ile örgütsel eksiklikler yanında kanunların elverişsizliği, aşırı kırtasiyecilik ve teftiş–denetim sistemindeki sorunlar da sıralanmıştır (Yayman, 2008: 131). Ayrıca raporda KİT’lere ilişkin öneriler de yer almış; özellikle KİT’lerin etkin ve verimli çalışması için Genel Kurullarının kaldırılması gerektiği ileri sürülmüştür (Övgün, 2009: 63). Barker Raporu’nda sadece idari eksikliklerden çok ülke kalkınmasının nasıl sağlanacağı üzerinde durulmuştur. Bu konuda özel teşebbüse önemli görevler verilmiştir.

Maliye Bakanlığı’nın yeniden yapılanmasını ön gören ve Barker Raporu ile aynı zamanda yürütülen Martin-Cush Raporu ise, dönemin yönetsel, ekonomik ve sosyal sorunları üzerine eğilen reform çalışmalarıdır. 1952 yılında hazırlanan Gruber Raporu ile 1959 yılında hazırlanan Baade Raporu ve Chailloux-Dantel Raporu ise, genellikle benzer sorunlara değinerek personel sorunlarına dikkat çekmişlerdir. Chailloux-Dantel Raporu’ndan farklı olarak Baade Raporu’nda ayrıca tarım ve turizm konuları üzerinde durulmuştur. 1962 yılında hazırlanan Mook Raporu ile 1963 yılında hazırlanan Podol Raporu’nda ise, yöneticilere yönelik tavsiyelere yer verilmiştir.

4.2. 1960-2000 Arası Dönem (Yerli Uzmanların Hazırladıkları Raporlar)

Bu dönemde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile Devlet Personel Dairesi’nin kurulması; ülkede reformların başarılı olarak hazırlanması ve uygulanması açısından önemlidir. İlk olarak, 1961 yılında Milli Birlik Komitesi ile DPT’nin isteği üzerine Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi (TODAİE) tarafından “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor” hazırlanmıştır. Raporda esas olarak, idari reform ve reorganizasyon hakkında gerçekçi bir görüşe sahip olunması ve reformun hangi alanları içereceğinin ve bunun nasıl olacağını saptanması gerektiği düşüncesi benimsenmiştir (TODAİE, 1965: 3-4). Bu rapor, 1960 yılından sonraki planlı dönemde yapılan çalışmaların başlangıcı olması nedeniyle önemli olmaktadır (Işıklı, 2017: 173). Ancak sonrasında çıkarılan raporlarda da benzer görüş ve endişelere yer verilmiştir.

1962 yılında DPT ile TODAİE’nin müşterek çalışmasıyla “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)” adlı bir idari reform 1963 yılında yayınlanmıştır. Bu raporda merkez örgütü, taşra örgütü, yerel yönetimler ve KİT’ler olmak üzere dört alan araştırılmıştır (TODAİE, 1965: 20). Bu konuda devletin ilgili kuruluşlarına önemli görevler verilmiştir. 1971 yılında yine TODAİE’nin öncülüğünde “İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler” adlı bir reform hazırlanarak yürürlüğe konmuştur. Rapor, bir giriş ve iki ana bölümden oluşmuş; raporun giriş bölümünde idari reformun anlamı ve niteliği ortaya konduktan sonra reformu gerektiren nedenler ile o zamana kadar olan reform çalışmaları ve sonuçları raporda yer almıştır (TODAİE, 1965: 5). Bu raporda önemli sorunlara dikkat çekmiş; ancak önerilerin uygulanması konusunda birtakım sıkıntılar yaşanmıştır.

1988 yılında Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) olarak anılan bir reform çalışması, DPT'nin Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında TODAİE'den bu konuda bir araştırma yapmak üzere oluşturulmuştur. KAYA projesi, MEHTAP projesinden sonra en kapsamlı bir idari reform çalışması olma özelliğine sahiptir. 1991 yılında TODAİE tarafından yayınlanan KAYA projesinde merkez ve taşra kuruluşları ile yerel yönetimleri etkili, hızlı, ekonomik, verimli ve hizmet görececek bir yapıya kavuşturmak, kamu yönetiminin çağdaş koşullara uyumunu sağlamak, kamu kuruluşlarının amaç, görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel yapı, personel sistemi, kaynak kullanımı ve yönetimi ile mevzuatında, iletişim ve halkla ilişkiler sisteminde yer alan aksaklık ve eksiklikleri saptamak ve buna ilişkin öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır (TODAİE, 1991). Ancak bu reform girişiminin de diğer raporlar da olduğu gibi tam manasıyla uygulandığını ve istenilen sonuçlara ulaşıldığını söylemek zordur.

4.3. 2000'li Yıllar Dönemi (YKY Anlayışı Çerçevesinde Yapılan Yasal ve Kurumsal Düzenlemeler)

2000'li yıllar, Türk Kamu yönetiminde özellikle YKY anlayışı çerçevesinde reformların çıkarılarak uygulandığı yıllar olma özelliğine sahiptir. Bu dönemde, YKY'nin savunduğu devletin küçültülmesi, bürokrasinin azaltılması, rekabetin artırılması, özel sektör tekniklerine ağırlık verilmesi, yerelleşmenin artırılması gibi ilkelerin yer aldığı söylem ve uygulamalar yanında bilgi edinme, açıklık, şeffaflık ve katılımcılık gibi ilke ve değerlere de ayrı bir önem verilmektedir.

Türkiye'de 2000'li yılların başında gerçekleştirilen kamu yönetimi reformları tarihi açısından ele alındığında, konuların mali yönetim, yerel yönetimler, denetim ve merkezi yönetim açılarından sınıflandırıldığı görülmektedir (Lamba, 2014: 139). Aslında 2003 yılı, Türk Kamu yönetiminin idari ve mali reformları açısından bir milat sayılabilir. Mali yönden Türk Kamu yönetiminde o zamana kadar Osmanlı döneminden kalma Muhasebe-i Umumiye Kanunu uzun yıllar yürürlükte iken; 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılması ile yeni bir yönetim anlayışına ve uygulamasına geçilmiştir. Bu kanun ile ilk defa kamu yönetiminde stratejik yönetim ve performans dayalı bir yönetim anlayışı izlenmeye başlamıştır. 5018 sayılı Kanunun 1. maddesinde kanunun amacı olarak kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli sağlanması yanında, hesap verebilirlik ve mali saydamlık da kanunda aranan temel koşullardan sayılmaktadır. İlgili kanunda, hesap verme sorumluluğu (md.8); kaynakların kullanılmasından görevli ve yetkili kılınanların, kaynakları kötüye ve hukuka aykırı kullanmaktan dolayı yetkili mercilere karşı sorumlu olması; mali saydamlık (md.7) ise, kaynakların elde edilmesinden ve kullanılmasından denetimi sağlamak için kamuoyunun bilgilendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

2003 yılında kamu yönetiminde açıklığın ve katılımcılığın sağlanması amacıyla 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunun amacı (md.1), demokratik ve şeffaf bir yönetimin sağlanmasında eşit, tarafsız ve açık bir anlayışla bireylerin bilgi edinme hakkının düzenlenmesi olarak tayin edilmiştir. 4982 sayılı Kanunda herkesin bilgi edinme hakkına sahip olduğu (md.4) ve bu hakkın kullanılmasından ise, ilgili kurum ve kuruluşlar bazı istisnalar dışında yükümlü (md.5) olduğu belirlenmiştir.

2003 yılında Başbakanlığın öncülüğünde kamu yönetiminde reform çalışmalarına ağırlık verilerek, YKY anlayışına uygun düşecek tarzda Başbakanlık tarafından "Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim" adlı bir rapor (Dinçer ve Yılmaz, 2003) yayınlanmıştır. Raporda çalışmanın amacı, küreselleşmenin ve bilgi toplumunun koşullarında rekabet ile birey ve toplumun ön planda olduğu Yirmibirinci yüzyıl yönetim anlayışı ve vizyonu çerçevesinde yapılması gereken reform gereksiniminin zihniyet, stratejik tasarım ile organizasyon boyutlarıyla ortaya konulması olarak belirlenmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 11). Bu sayede kamu yönetiminin değişimi, reformlar vasıtasıyla yakalanması gerektiği raporda vurgulanmıştır.

25.04.2004 tarihinde 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun kabul edilerek, kamu görevlilerinin hizmeti yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkeleri ortaya konmuş ve buna dönük olarak Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulmuştur. 5176 sayılı kanunun amacı (md.1), kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik ve kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerinin belirlenmesi ve gözetilmesi olarak belirlenmiştir. Aslında etik ilkeler, halkın yönetime

güvenini sağlama ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi açısından önemlidir (Öztürk, 1998: 82). 2004 yılında Kamu yönetiminin merkezi yönetim ve yerel yönetimler düzeyinde görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden paylaşımını ön gören “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı” metni (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, 2016) yayınlanmış; ancak bu tasarı, kanunlaşarak yürürlüğe girememiştir. Tasarı metni, YKY anlayışının temel öngörüsü olan devletin küçültülmesi ve bürokrasinin azaltılması yönündeki düşünceleri içermişse de bu metin, dönemin Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir. Ancak yine de ilgili metin, kendinden sonraki reform çalışmalarına belli ölçüde ilham kaynağı olmuş ve onları bazı yönlerden etkileyebilmiştir.

Yerel yönetimlere ilişkin ilk ciddi yasal düzenlemeler, 2005 yılında çıkarılan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu’dur. Her iki kanunun çıkarılma tarihleri yanında, kanunların ele alınış ve düzenleme sistematiği de birbirlerine çok benzemektedirler. Her iki kanunda da yerel meclislerin ön plana çıktığı, vesayet yetkilerinin yumuşatıldığı, yerel yetki ve görevlerin arttığı, özerkliklerine ayrı bir vurgu yapıldığı, esnek örgütlenmeye geçildiği, norm kadro ve stratejik yönetim gibi yeni anlayış ve ilkelere ağırlık verildiği görülmektedir. Bu yeni düzenleme ile yerel yönetimler; eskiye göre daha pro-aktif ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmaktadır.

25.01.2006 tarihinde, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun çıkarılarak; kalkınmada ilk defa yeni bir anlayışa ve uygulamaya geçilmiştir. Buna göre kalkınma, sadece hükümetin bir işi olarak değil, kamu kesiminin yanında özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının dayanışması ile kaynakların kullanılması ve yerel potansiyelin harekete geçirilmesi (5449 sayılı Kanun, md.1) şeklinde düşünülmektedir. Ayrıca, yeni kurulan Kalkınma Ajanslarına bu konuda geniş görev ve yetkiler verilmektedir. Öyle ki ajanslar; Kalkınma Bakanının teklifi ve Bakanlar Kurulunun kararı ile kurulurlarken, sırf faaliyetlerinde başarılı olmalarını sağlamak üzere tüzel kişiliğe haiz kılınmaktalar; ancak ajansların özel hukuk tüzel kişisi olarak hareket edebilecekleri ilgili kanunda (md.3) kabul edilmektedir. Ajanslar, kanunun bu hükmüne dayanılarak kamu veya özel kuruluş olup olmadıkları yönü ile eleştirilmektedirler.

Dünyada ve Türkiye’deki gelişmelere bağlı olarak halkın idare hakkındaki şikayetlerini incelemek veya hafifletmek amacıyla ülkemizde önce 12.09.2010 tarihinde referandum ile Anayasada değişiklik yapılarak “Kamu Denetçiliği Kurumu” anayasal bir kurum haline getirilmiş; ardından 29.06.2012 tarihinde 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu çıkarılarak kurum işlevsel bir hale gelmiştir. Bu kanun ile ilk defa Kamu Denetçiliği Kurumu oluşturulmuş ve bu kuruma idarenin her türlü eylem, işlem ve davranışlarını insan haklarıyla hukuka ve hakkaniyete dayalı yürütmek üzere kamu hizmetlerinin işleyişine yönelik şikayetleri incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak görevi (6328 sayılı Kanun, md.1) verilmiştir. Ayrıca ilgili kanun ile TBMM bağlı, kamu tüzel kişiliğine sahip bu kuruma (md.4) ve kamu denetçilerine hiçbir organın veya mercinin emir ve talimat vermesi veya görüş belirtmesi (md.12) söz konusu olmayarak kurumun tarafsızlığı ve özerkliği adeta garanti altına alınmıştır.

5. KAMU YÖNETİMİ REFORMLARININ ORTAK ÖZELLİKLERİ

Küreselleşme süreciyle birlikte gerek dünyada gerekse Türkiye’de yaşanan siyasal, sosyal, ekonomik, bilimsel ve teknolojik alanlardaki değişimlerin kamu yönetimi reformlarının yapısı ve nitelikleri üzerindeki etkisi büyüktür. Kamu hizmetlerinin sunumu ve yapısı bakımından kamu yönetimi reformları, çok önemli asli roller ve görevler icra etmektedirler. Özellikle 1980’li ve 1990’lı yıllarda YKY strateji ve ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilen, günümüzde de halen devam eden kamu yönetimi reformlarının belki de en çok dikkati çeken ortak özellikleri olarak şunları saymak mümkündür:

5.1. Küresel Aktörlerin Rolünün Artması

Küreselleşme süreciyle uluslar üstü sermayenin sınırsız ve engelsiz hareketliliği ulus devletin yeniden tanımlanmasına yol açarken, kamu yönetiminin yeni paradigması ulus devletin yetkilerinin uluslar arası örgütlere geçmesine, kamu örgütlerinin ve kuralların giderek azalmasına; dolayısıyla devletin etki alanı, hem küresel aktörler hem de egemen bir özne haline gelen bireyler tarafından daralması ile sonuçlanmaktadır (Turan, 2015: 207). Geleneksel yönetim anlayışının bütün kamu hizmetlerinin

sunumunun ve dağıtıcısının bizzat devlet olmasını öngören düşünce ve felsefenin günümüzde artık iflas etme noktasına gelmesi, kamu yönetimi reformlarında devletin yapı ve işlevlerinin de yeniden sorgulanmasına yol açmaktadır. Kamu yönetimine ilişkin reformlarda son zamanlarda, ülkede ulusal ve yerel aktörler kadar küresel aktörlerin de ayrı bir öneme sahip oldukları sürekli vurgulanmaktadır. Bu durum, birçok ülkenin kamu yönetimi reformlarında ülkenin ekonomik çıkarları ile küresel ekonomik çıkarların entegrasyonu ve uyumlaştırılması şeklinde değerlendirilmektedir.

5.2. Bireylerin Reformlarda Daha Çok Önemseni

Günümüzde gerçekleştirilen kamu yönetimi reformlarında dikkati çeken önemli bir husus ise, bireysel hak ve özgürlüklere eskiye göre daha çok ağırlık verilmesidir. Bu durum, reformların ülkede daha kalıcı ve etkili uygulanmak istenmesi ile yakından ilgili olmaktadır. Bireyleri önemseyen ve onları yönetime daha çok katan bir yönetim anlayışı, kuşkusuz ülkede düşünülen ekonomik ve sosyal kalkınmanın adeta değişmez bir unsuru sayılmaktadır. Ayrıca, küresel aktörlerin ulus devlete üstün gelme kabiliyet ve yetenekleri de ekonomik baskıların yardımı ile bu yeni dünya düzenindeki rolleri de yeniden tartışılmakta ve reformların birey odaklı olmasına öncelikle dikkat edilmektedir.

5.3. Etkinlik ve Verimlilik Düşüncesinin Ağırlık Kazanması

Kamu yönetiminde kamu hizmetlerinin amaçlara ulaşma derecesi olarak kabul edilen etkinlik ile girdi olarak kabul edilen kaynaklarla çıktılar arasındaki ilişkiyi gösteren verimlilik kavramları, YKY çerçevesinde kamu yönetimi reformlarının başarısı için vazgeçilmez koşullar arasındadır. Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışında da verimlilik önemli olmasına rağmen, kullanılan yöntemler sınırlı ve kapalı olduğundan verimlilik istenilen düzeyde gerçekleştirilememiştir. Oysa, günümüz kamu yönetiminde örgütün dış çevre ile bütünleşmesi, çalışanları yönetime katması ve modern yönetim tekniklerinden yoğun bir şekilde yararlanmasıyla çıktıların artırılması ve vatandaş tatmini son derece önemlidir. Kamu yönetimi reformlarında etkinlik ile kamu hizmetlerinde isabetlilik derecesi güdüldürken, oysa verimlilik ile kuruluşun kaynaklarını en az girdiyle en çok çıktıya ulaştırması şeklinde hedeflenmektedir.

5.4. Piyasa Mantığı ve Özelleştirmelerin Benimseni

Günümüz kamu yönetimlerinin üretken olmaları piyasa mantığı içinde ve devletin gereksiz birimlerinin özelleştirmeler yoluyla elden çıkarılması anlayışı, kamu yönetimi reformlarında başvurulan en sık ve en yaygın YKY stratejileri arasındadır. Devlet içindeki en önemli reformlar, israfların azaltılması ve personel alımının kısıtlanması yoluyla maliyetleri düşürmeye yönelik tedbir ve önerilerden oluşmaktadır. Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışının aksine, YKY anlayışında daha minimal bir devlet anlayışı, kaynak tüketen değil kaynak üreten bir devlet modeli ve her şeyden önemlisi devletin girişimcilik yönünü ön plana çıkaran uygulamalar esas alınmaktadır. Dolayısıyla kamu yönetimi reformları da bu amaçlar doğrultusunda yapılmakta ve hedeflerini buna göre belirlemektedir.

5.5. Merkeze Ait Yetkilerin Desantralizasyon (Yerelleşme) Yoluyla Azaltılması

İşlerin merkezde aşırı yoğunlaşması, devlet görevlerinin ve kamu hizmetlerinin merkezi yönetim ile yerel yönetim kuruluşları arasında yetkinin yeniden paylaşılmasını gerektirmektedir. Bu türden görev ayrımı aynı zamanda aşırı merkezci yaklaşımın sınırlarının da bir belirleyicisi olmaktadır (Yaşamış, 2005:369). Günümüzde küreselleşme süreci ile hem ulus devletin hem de yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi doğrultusunda merkezi yönetime ait bazı yetkilerin başta yerel yönetimlere ve sivil toplum kuruluşlarına aktarılması konusu, kamu yönetimi reformlarının savunduğu temel değerlerdendir. Reformlarda merkezi yönetimin yükünü hafifletmek için ileri sürülen alternatif yaklaşımlar, aslında halkın doğrudan yönetime katılmasını sağlayan uygun çözüm ve tercihlerdir. Aslında kamu bürokrasilerinin merkeziyetçilikten uzaklaştırılması yönündeki istekler, kamu yönetimi reformlarında yerelleşme (desantralizasyon) süreciyle devletin hantal ve verimsiz yapısına karşı düşünülmektedir. Kamu yönetimi reformlarında merkezi yönetimden yerelleşmeye doğru kayma yönündeki talep ve arayışlar da sürekli katlanarak artmaktadır.

5.6. Demokrasi ve İnsan Haklarına Yönelik Düzenlemelerin Artması

Küreselleşmenin önemli etkilerinden sayılan demokrasi ve insan haklarına dönük taleplere günümüzde artık karşı koymak mümkün gözükmemektedir. Bu talepler bir taraftan ulusal düzeyde, diğer taraftan ise küresel dinamikler tarafından desteklenmektedir. İnsan hakları ve demokrasi odaklı bir yönetim anlayışı, hem ulusal yönetimlerin hem de uluslar arası aktörlerin meşrutiyyetinin bir temeli sayılmaktadır (Aktel, 2003: 78). Kamu yönetimlerinin uluslar arası talepler doğrultusunda daha demokratik esaslara göre faaliyette bulunması ve katı bir merkeziyetçi yönetim anlayışı yerine, küresel düzeyde demokrasi ve insan haklarına dayalı bir yönetim anlayışının gerektirdiği bir kamu yönetimi reformunu hedeflemektedir.

5.7. Özel Sektör Yönetim Tekniklerine Yer Verilmesi

Kamu yönetiminde vatandaşlara daha iyi hizmet sunabilmek veya mevcut hizmet kalitesini artırmak için özel sektör yönetim tekniklerinin yaygın olarak kullanılmaya başlaması, kamu yönetimi reformlarının temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bu türden bir strateji ile kamu yönetiminin özel sektöre benzer araç ve uygulamaları kullanarak, yönetimin hantal ve verimsiz yapısını kırmakta ve vatandaşlara daha hızlı, daha kaliteli ve daha verimli bir hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Dünyada ve Türkiye’de uygulanmakta olan kamu yönetimi reformlarının özünde bu anlayış, belirgin olarak kendini hissettirmektedir. İlk başta özel sektörde, zaman içinde ise kamu yönetiminde yaygın olarak kullanılmaya başlayan ve stratejik planlama, performans yönetimi, amaçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, kriz yönetimi, kariyer yönetimi gibi birçok tekniğin kamu yönetiminde uygulanmaya başlaması, kamu yönetimi reformlarının başarısı için gerekmektedir.

5.8. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden Daha Çok Yararlanılması

Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde, kamu hizmetlerinin elektronik ortama taşınması, bazı gereksiz bürokratik süreçleri ve formaliteleri ortadan kaldırmakta ve devlet ile vatandaş arasında yeni bir aşamaya geçilmektedir (Balci, 2003: 321). Bu durumda iletişimin artması ile kamu hizmetlerinin vatandaşlara daha kaliteli ve verimli sunulması, kamu yönetiminde e-devlet uygulamasına bağlı olarak hizmetlerin daha hızlı ve daha pratik yoldan sunulmasını kolaylaştırmaktadır. Kamu yönetimi reformlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler, aslında geleneksel yönetim modelinin bürokratik ve hantal devlet yapısına bir tepki niteliğindedir. E-devlet bağlantısı ile vatandaşların gerek kendi aralarında, gerekse kamu kuruluşları ile güçlü, hızlı bağ ve ilişkileri sağlandığı gibi, kamu kuruluşlarının kendi aralarındaki işlem ve faaliyetleri de eskiye göre daha pratik ve kesintisiz bir şekilde sürdürülmüş olmaktadır. Günümüzde kamu yönetimi reformlarının gelecekte değişime ayak uydurabilmesi için bu türden bilimsel ve teknolojik yenilikleri sürekli takip etmesi ve bu tür gelişmeleri hızlı bir şekilde kendi bünyesine uyarlaması gerekmektedir.

5.9. Açıklık, Katılımcılık Gibi Yeni İlke ve Değerlerin Uygulanması

Bilgi çağının gerektirdiği değişim ve küresel dinamiklerin yönetim üzerinde açtığı kültür ve zihniyet değişiminin kamu yönetiminde özgürlükçü, demokratik düşünce ve hareketleri tetiklediği; bireycilik, rekabet, girişimcilik, özelleştirme, yerelleştirme gibi piyasa ideolojisi yönelimli değerleri yeniden yapılanmaya zorladığı ve bu alanda açıklık, esneklik, karlılık, etkinlik ve verimliliği artırdığı, müşteri tatmini ve insan odaklı kalite önceliğini esas alan yeni bir yönetim yaklaşımını tetiklemektedir (Saran, 2004: 111). Aslında günümüz demokratik toplumlarında kamu yönetimlerinin başarısı, uyguladığı programların toplum kesimlerince desteklenmesine ve karşılıklı işbirliğine bağlıdır (Karatepe, 1995: 207). Bu açıdan reformun amacı ve kapsamı konusunda halkın bilgilendirilmesi ve onların desteğinin aranması çok önemlidir. Kamu yönetiminde açıklık, katılımcılık gibi yeni ilke ve değerler ile kamu hizmetinden yararlananlardan reformlar konusundaki görüş ve düşüncelerine başvurulması giderek kolaylaşmaktadır. Günümüzde Geleneksel Kamu Yönetiminin öngördüğü gizlilik ve kapalılık anlayışı yerine açıklık ve katılımcılık anlayışına geçilmesi, kamu yönetimi reformlarında halk desteğinin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Ülkede reformların kalıcı, etkili ve başarılı olması isteniyorsa, bu yeni ilke ve değerlerin titizlikle uygulanması gerekmektedir.

5.10. Örgütlerde Sosyal ve Beşeri Unsurların Giderek Önem Kazanması

Örgüt ve yönetime ilişkin yaşanan değişim arzu ve beklentileri, yeni bir anlayışı gündeme getirerek örgütün kendi içinde daha insancıl ilişkilerin kurulması, yönetime katılımın sağlanması, hedef kitlelerin istek ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmetlerin üretilmesi, hizmet alanların ve

sunanların maddi ve manevi açıdan tatmin edilmesi yönündeki değişim talep ve beklentileri, kamu yönetimi reformlarının adeta ortak özelliklerindedir. Örgütün yapısına ve yönetilmesine ilişkin yeni değişim beklentileri, kamu yönetimi reformlarının uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışındaki makinenin bir parçası konumundaki insanın yerine, günümüzde özellikle sosyal ve psikolojik yönleriyle çevreyle daha yoğun etkileşim halindeki bir insan modelinin gündeme gelmesi, bu değişim baskı ve reform hareketlerinin bir sonucu olarak görülebilir. Makine odaklı yönetim modeli yerine, insan odaklı yönetim modelinin örgütlerde daha kalıcı ve sürekli bir etki yaratması, uygulanacak kamu yönetimi reformlarının bir hareket noktası sayılabilir.

6. SONUÇ

Devlet ve toplum ilişkilerinin yeniden düzenlenmesinde ve yönetilmesinde yaşanan önemli ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel değişikliklere karşı her ülke, kamu yönetimi reformlarına başvurarak kendi sorunlarına karşı etkili ve kalıcı çözüm yolları aramaktadır. Kamu yönetimi reformlarını aslında her ülkenin kendi karakteristik yapısı ve işleyişine yönelik uygulamaya konulan değişim hareketleri olarak saymak mümkündür. Reformlar, her ülkenin kendi sorununa karşı geliştirilen farklı yaklaşım tarzları ve yöntemleri olduğundan bir ülke için düşünülen bir reform, başka bir ülke için etkili bir çözüm yolu olmayabilir. Ancak benzer sorunlarla karşı karşıya olan ülkelerin birbirlerinin reform deneyiminden yararlanmasında yarar vardır. Dünyada kamu yönetimi reformları, her ne kadar farklı içerik ve yöntemlere sahip olsalar da, genellikle benzer ekonomik kökenli krizlere karşı daha dayanıklı ve sorun çözmeye yönelik kalıcı girişimler olmaları yönüyle dikkat çekmektedirler. Kamu yönetimi reformlarının günümüzde ekonomik boyutları kadar sosyal ve yönetsel boyutlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Reformlarda sosyal ve yönetsel boyutlu hedeflerin önemsenmesi, ülke demokrasisinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Kamu yönetimi reformları alanında en çok üzerinde durulan başlıklardan birisi de merkezi yönetimin görev ve sorumluluklarının sınırının nerede başlayıp nerede biteceğinin belirlenmesidir. Merkezi yönetimin rolü yeniden tanımlanırken yetkilerin merkezi yönetimden yerel yönetimlere, diğer alt birimlere ve sivil toplum kuruluşlarına nasıl paylaştırılabileceği veya bunun bileşiminin ne olması gerektiği günümüz reformlarının sürekli üzerinde durduğu konulardır. Kamu yönetimi reformları ülkeler düzeyinde incelendiğinde reformlar; kimi ülkelerde bürokrasinin ve hizmetlerde yavaşlamanın durdurulmasına, kimi ülkelerde performans yönetiminin artırılmasına ve serbest piyasa koşullarına ayak uydurulmasına, kimi ülkelerde ise yolsuzluk ve rüşvet ile mücadele edilmesine ve diğer olumsuzluklara karşı alternatif çözüm yollarının üretilmesine hizmet etmektedirler. Bu reformların en dikkat çekici yönü ise, özellikle hükümetler tarafından desteklenmiş; somut, ciddi tedbirler olmalarıdır. Ancak reformlardaki öneriler, bazen kağıt üzerinde kalmaktan öteye geçememektedir. Buna en tipik örnek, kısmen ülkemizi vermek mümkündür. Özellikle 2000 yılı öncesi dönemde ülkemizde yabancı ve yerli uzmanların çıkardıkları raporların tam olarak istenildiği şekilde uygulanamadıkları bilinmektedir.

Türkiye'deki kamu yönetimi reformları, genellikle dünyadaki gelişmelere paralel olarak değişik dönemlerde farklı amaçları üstlenmektedirler. Reformlar, daha çok 1923-1960 döneminde kırtasiyeciliği, merkezîyetçiliği ve personel sorunlarını azaltmaya, kalkınmayı artırmaya yönelmekte; 1960-2000 döneminde ise benzer sorunlara eğilmek yanında merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesini öngörmekte; 2000'li yılların olduğu dönemde ise, diğer dönemlerdeki sorunların azaltılmasını veya giderilmesini amaçlamak yanında, YKY anlayışıyla başlayan süreçte kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik, açıklık, katılımcılık ve hesap verebilirlik gibi yeni ilke ve değerleri daha çok önemsemekte; insan hakları ve demokrasinin geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri kendisine inceleme konusu yapmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. United Kingdom: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- Aktel, M. (2003). *Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Andrews, R.; Downe J.; Guarneros-Meza, V. (2013). Public Sector Reform in the UK: Views and Experiences from Senior Executives, *Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future*.
- Balcı, A. (2003). "E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed: A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, 319-338.
- Breidahl, K. N.; Gunnar G.; Hanne F. H.; Morten B. H; (2017). "Evaluation of Large-Scale Public-Sector Reforms: A Comparative Analysis", *American Journal of Evaluation*, SAGE Publication, Vol. 38(2), 226-245.
- Chapman, R.A. ve Greenway J.R. (1984). *The Dynamics of Administrative Reform*, London: Croom-Helm.
- Choi, D. Y. ve KİM, P. S. (2017). "Regulatory Reform at a Critical Time: the Case of the Republic of Korea", *Public Organization Review*, Sayı:17, 315-334.
- Dinçer, Ö. ve Cevdet, Y. (2003). Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1, Ankara, T.C. Başbakanlık.
- Dorr Raporu (1933). Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tetkiki, Köy Öğretmenevi Basımevi.
- Farazmand, A. (1999). "Administrative Reform in Global Perspective: A Symposium", *International Journal of Public Administration*, Vol:22, No:4, 6-23.
- Gore, A. (1993). *Creating Government That Works Better & Costless, Report of National Performance Review*, White House, Washington, September.
- Gökçe, A. F. (2010). "Osmanlı Klasik Döneminde İdari Reform Hareketleri: Koçi Bey Risalesi", *Yasama Dergisi*, Sayı: 14, 59-78.
- Howarth, D. (2001). "Comparing Public Administrative Reform in France and the UK", *Public and Administration Cilt:16, Sayı:4, 1-8*.
- Işıklı, Y. M. (2017). "Türkiye'de İdari Reform Çalışmalarının Tarihsel Perspektif Açısından Değerlendirilmesi", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 167-191.
- Karatepe, S. (1995). "Türkiye'de Yönetim Yurttaş İlişkisi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri I. Cilt*, Ankara: TODAİE, Kasım, 191-207.
- Kim, P. S. (1996). "South Korea: Searching for a New Direction of Administrative Reform", *Australian Journal of Public Administration*, Cilt:55, Sayı:4, 30-44.
- Kim S. ve Han, C. (2015). "Administrative Reforms in South Korea: New Public Management and the Bureaucracy", *International Review of Administrative Sciences*, Cilt:81 Sayı:5, 694-712.
- Kim, S. ve Jung H. W. (2010). "Position Islands on the Career Sea: An Evaluation of the Open Competitive Position System", *Public Personnel Management*, Vol. 39, No. 3, 243-257.
- Lamba, M. (2014). "Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gereçekler Üzerinden Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 19, S.3, 135-152.
- Lodge, M. ve Gill, D. (2010). "Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand" *Governance*, Cilt: 24, Sayı: 1, 141-166.
- Manning, N. ve Parison, N. (2003). "International Public Administration Reform: Implications for the Russian Federation", *Document of the World Bank*.
- Mctaggart, D. ve Janine O. (2015). "Public Sector Reform", *Australian Journal of Public Administration*, Institute of Public Administration Australia, Vol. 74, no.1, 13-22.
- Mingus, M. (2007). "The New Public Management and Democracy in Canada: A Recipe for Scandal?", *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue* University of Delaware, Newark, Delaware, USA.

- NAO (National Audit Office) (2008). "An International Comparison of the United Kingdom's Public Administration"
- Neumark Raporu (Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor- Hazırlayan: Neumark Fritz) (1949). Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası.
- OECD (1997). "Managing Across Levels of Government Part One: Overview", <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902308.pdf> (Erişim Tarihi: 23.05.2017).
- Osborne, D. ve Gaebler T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, William Patrick Book, Addison-Wesley Publishing Company.
- Övgün, B. (2009). *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsü Olgusu*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları Tezler Dizisi: 18, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Özer, M. A. (2012). 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları, Ankara. Gazi Kitabevi, 1. Baskı.
- Öztürk, N. K. (1998). "Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler", *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE, Cilt:31, Sayı:2, 81-92.
- Petrie, M. ve Webber, D. (2001). "Review of Evidence on Broad Outcome of Public Sector Management Regime" *The Treasury*. Wellington. (<http://www.treasury.govt.nz/workingpapers/2001/01-6.asp>), (Erişim Tarihi: 23.05.2017).
- Pfiffner, J. P. (1998). "The American Tradition of Administrative Reform", *The White House and the Blue House: Government Reform in the United States and Korea*.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma-Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Ankara: Atlas Yayınları, Birinci Baskı.
- Schick, A. (1998). "Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand's Reforms". *World Bank Research Observer (International)* 13: 23-31.
- Sürgit, K. (1972). *Türkiye'de İdari Reform*, Ankara: TODAİE Yayını.
- T.C. Devlet Personel Başkanlığı (2016). "Kamu Personel Yönetiminin Tarihçesi", <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/tarihce/tarihce-ve-sunus>, (Erişim Tarihi: 20.02.2016).
- TODAİE (1965). *Türkiye'de İdari Reform Çalışmaları İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor*, TODAİE İdari Reform Serisi:12, Ankara: Kardeş Matbaası.
- TODAİE (1972). *İdarenin Yeniden Düzenlenmesi Öneriler ve İlkeler, İdari reform Danışma Kurulu Raporu*, Ankara. TODAİE Yayını No: 123.
- TODAİE (1991). *KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması) Genel Rapor*, Ankara: TODAİE Yay. No:238, www.todaie.gov.tr, (Erişim Tarihi: 12.04.2013).
- Torres, L. (2004). "Trajectories in Public Administration Reforms in European Continental Countries", *Australian Journal of Public Administration*, Blackwell Publishing, 63(3), 99-112.
- Turan, E. (2015). *Kamu Yönetiminde Reform*, Konya: Palet Yayınları.
- Tutum, C. (1994). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, TESAV Yayınları, Yayın No:3, Ankara: Nurol Matbaası.
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI (2016), 5227 sayılı "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun", <http://www.tccb.gov.tr/basin-aciklamalari-ahmet-necdet-sezer/1720/6352/5227-sayili-kamu-yonetiminin-temel-ilkeleri-ve-yeniden-yapilandirilmesi-hakkinda-kanun.html>, (Erişim Tarihi: 10.05.2016).
- UNDP (United Nations Development Programme) (2004). *Public Administration Reform Practice Note*.
- UN (United Nation) (2006a). "United States of America Public Administration Country Profile" <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023326.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.05.2016).
- UN (United Nation) (2006b). "Canada Public Administration Country Profile" <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023304.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.05.2016).
- UN (United Nation) (2006c). "New Zealand Public Administration Country Profile" <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023319.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.05.2016).
- Wallis, M. (1989). *Bureaucracy: Its Role in Third World development*. London: Macmillan.

- Yaşamış, F. D. (2005). “Türkiye’de Yönetimin ve Demokrasinin Yeniden Yapılanması”, Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I (Ed: A. Nohutçu, A. Balcı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Bası, 352-384.
- Yayman, H. (2008). Türkiye’nin İdari Reform Tarihi, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yılmaz, O. (2001). Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri, DPT.
- Zhang, C. ve Zhang M. (2001). Public Administration and Administrative Reform in China 21th Century, ASPA Yıllık Konferansı, 10-13 Mart 2001, New Jersey.

PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ: DOĞU AKDENİZ BÖLGESİNDE BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ

*Mustafa TAŞLIYAN**
*Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU***
*Tuba BIYIKBEYİ****

Özet

Farklı toplum ve kültürlerde yöneticilerden beklenen liderlik tarzları da değişiklik gösterebilmektedir. Doğu toplumlarında daha iş birlikçi ve geniş güç mesafesi niteliği bulunduğu için paternalizm anlayışı özellikle bu toplumlarda daha yaygın olarak görülmektedir.

Paternalizm; hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin örgütünü bir aile ortamına benzetip, astların hem bireysel hem profesyonel yaşamlarında yol gösteren, destekleyen ve karşılığında da onlardan örgüte ve kendilerine karşı sadakat ve bağlılık bekleyen bir yaklaşımdır. Örgütsel iletişim ise, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Paternalist liderlerin "babacan" tavırları sayesinde örgütsel iletişimin iyileşeceği düşüncesi bu araştırmanın temel çıkış noktasıdır.

Bu çalışmanın amacı paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Doğu Akdeniz Bölgesinde yer alan bir ilçe belediyesinde çalışan 110 kişi oluşturmaktadır. Veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada amaçlara ulaşabilmek için frekans analizi, korelasyon ve regresyon gibi analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile paternalist liderliğin alt boyutları arasında orta şiddette ve pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik farklılıklar örgütsel iletişim algısı ve paternalist liderlik algısında farklılıklara sebep olmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist, Liderlik, İletişim

THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A MUNICIPALITY IN EAST MEDITERRANEAN REGION EXAMPLE

Abstract

Leadership styles expected from managers can differ according to different cultures and society. Paternalism can be seen more common in east societies due to its traits of more collaborator and wide power distance.

Paternalism is an approach that leaders simulate an organization to a family atmosphere in hierarchical relations, support and guide to their employees both in business and personal life and in return expect loyalty and commitment from employees. Organizational communication concept consists of information, data, perception and approach transfer among employees and in different departments of organization. Meanwhile all kinds of used method, equipment and technic have any message styles verbal, non-verbal or written. The starting point of this research is the opinion of organizational communication gets better thanks to fatherly manner of paternalist leaders.

The purpose of this study is to search the relationship between paternalist leadership and organizational communication. Sample of this study consist of 110 district municipality employees in East Mediterranean region. Survey technique has been used for data collection. To achieve the purposes of this research, analysis such as frequency analysis, correlation and regression were performed. The findings reveal that there is a positive relationship with a moderate impact between the subscales of paternalist leadership and organizational communication. Also, demographic characteristics do not cause any difference in the perception of organizational communication and perception of paternalist leadership.

Key Words: Paternalist Leadership, Organizational Communication

* Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

** Öğretim Görevlisi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, hciceklioglu@mersin.edu.tr

*** Doktora Öğrencisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tubabiyikbeyi@windowslive.com

وقد وضعت هذه الدراسة من التقارير المستخرجة في المؤتمر الدولي الثاني للبحوث الاستراتيجية.

العلاقة بين القيادة الكلاسيكية والإتصال التنظيمي:

مثال على بلدية في منطقة البحر الأبيض المتوسط

مصطفى تاشليان***

حسين جيجكلي أوغلو***

طوبى بيوك بيبي***

ملخص :

يمكن أن تختلف أنماط القيادة المتوقعة من المديرين بإختلاف المجتمعات والثقافات، وبما أن هناك طبيعة أكثر تعاوناً واتساعاً وشباباً في المجتمعات الشرقية فإن مفهوم الأبوية أكثر انتشاراً خاصة في هذه المجتمعات.

الأبوية في العلاقات الهرمية، مثل المنظمة الرائدة في بيئة أسرية، يؤدي إلى الحياة الفردية والمهنية للمرؤوسين، وهو نهج للتقرب والدعم للذين ينظرون بولاء وصدق تجاههم. أما التواصل التنظيمي، منظمة تشمل جميع أنواع الأساليب والأدوات والمواد والتقنيات المستخدمة في مختلف أجزاء من المعلومات والبيانات والتصور والفهم والنهج والاتصال بين مختلف أجزاء الأقسام والموظفين، وتحتوي أنظمة مختلفة كافة أشكال القنوات والرسائل اللفظية والغير لفظية. هذا هو نقطة الإنطلاق الرئيسية لهذا الفكر المدروس أن الاتصالات التنظيمية سوف تتحسن بفضل المواقف "الأبوية" للقيادة الأبوية.

والغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين القيادة الأبوية والاتصالات التنظيمية. وتتألف عينة البحث من 110 أشخاص يعملون في بلدية محلية تقع في إقليم شرق المتوسط. وقد استخدمت تقنية المسح في جمع البيانات، وأجريت تحليلات مثل تحليل الترددات والارتباط والانحدار من أجل الوصول إلى أهداف البحث. ونتيجة لهذا البحث، تم العثور على شدة متوسطة وعلاقة إيجابية بين الاتصالات التنظيمية والأبعاد الفرعية للقيادة الأبوية. وعلاوة على ذلك، فإن الاختلافات الديموغرافية لا تسبب اختلافات في إدراك الاتصالات التنظيمية والقيادة الأبوية.

الكلمات المفتاحية: الأبوية، القيادة، الاتصالات.

1. GİRİŞ

İletişim olgusu endüstri, işletme, bölüm fark etmeksizin her çalışanın içerisinde bulunduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler, işletmelerde meydana gelen problemlerin temel çıkış noktasının iletişim eksikliğinden kaynaklandığını göstermektedir.

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamı, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çalışanların tanımlanmış rol gereklerinin ötesine geçmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun gerçekleşmesi için ise, çalışanlar arası iletişim kanallarını çok yönlü olarak açık tutmak gerekmektedir. Çalışan bireyler arası iletişimin yönü ve etkinliği, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini de ciddi oranda etkilemektedir. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına çalışanların yapmaları gereken işbirliği ve ekstra rol davranışı sergilemelerinin ön koşulu, sağlıklı bir iletişim ağının varlığı olarak gösterilmektedir. Tüm iletişim kanallarının açık tutularak çalışanlar arası bilgi paylaşımına etkinlik kazandırmak, örgütsel sorunların çözümü ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasında da etkin rol oynayacaktır. Başkaları üzerinden amaçlara ulaşmak olarak kısaca tanımlanmakta olan organizasyon yapısındaki kaliteli etkileşimi sağlayan faktörlerin başında ise liderlik tarzları gelmektedir. Kültürümüzle entegrasyonu daha rahat olan paternalist liderlik yaklaşımın getirmiş olduğu babacan, tatlı sert tarz çalışanların kendilerini birer aile üyesi gibi görmesini sağlayacak ve iletişim kanallarının daha açık ve etkin olmasını sağlayacaktır.

Gerek kavramsal gerek tarihsel açıdan liderlik oldukça eski bir olgudur. İlk çağlardan bu yana toplumdaki her bireyin ilgisini çeken liderlik olgusu üzerine, şu ana kadar çok sayıda çalışma yapılmış

durumdadır. Liderlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde tarihsel süreçte lider algısının ilk önceleri devlet ve politik yapılar ile birlikte kullanıldığı, günümüzde ise çoğunlukla işletmeleri ilgilendiren konular ile birlikte ele alındığı görülebilmektedir. Bununla birlikte, liderlik olgusunun eski çağlardan beri insan yaşamının bir parçası gibi düşünülmesine rağmen, bir disiplin olarak ele alınışının yakın tarihlerde başladığını söylemek mümkündür (Budak ve Fettahlıoğlu, 2015:1).

Örgütlerin mihenk taşı olarak da adlandırabileceğimiz liderlik ve iletişim olguları, ister özel ister kamu örgütlerinde olsun yönetim alanında üzerinde en çok durulması gereken alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesine önemli bir konunun halkla sürekli iç içe olunan yerel yönetimler ve bunlardan biri olan belediye örgütlerindeki önemini ve hâlihazırdaki durumunu ortaya koymak için yapılan bu araştırmanın sonuçlarından yararlanılarak geleceğe dair bazı önermelerde bulunmak mümkündür. Örgütler giderek karmaşık bir hal alırken onu oluşturan bireyler de farklı açılardan kompleks bir yapıya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel ve örgütsel karmaşık yapı, birbirleri ile ancak etkili bir örgütsel iletişim ve etkin bir liderlik sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde bütünlük oluşturabilir.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

En basit tanımıyla “başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak” olarak tanımlanan organizasyonlarda tepe yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla örgüt çalışanlarını bu hedeflere yönlendirmek zorundadırlar. Bu bakımdan örgütsel iletişim işletme için hayati önem taşımaktadır. Daha net bir ifadeyle, örgütsel iletişim olmadan işletmenin hedeflerine ulaşması mümkün olmayacaktır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşebilmesi için örgütsel hedeflerin her bir çalışan tarafından net bir şekilde algılanması gerekmektedir. Her insan birbirinden farklılıklar gösterdiğinden dolayı bireylerin algılama düzeyleri ve iletişim şekilleri de farklılık gösterecektir. İnsanlar sürekli olarak birbiriyle iletişim halinde olduklarından dolayı, insan davranışları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte insanlar arasındaki bu etkileşimi sağlayan unsur iletişim, bunun örgütlere yansımaları ise örgütsel iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede örgütler ve örgüt bireyleri hedeflerini, algılarını, düşüncelerini, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını net olarak ifade edebilirler.

Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve bu şekilde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin sağlanmasıdır (Gürgen, 1997:33). Örgütler açısından iletişimi tanımlamak için, bir örgütün çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj biçimini içermekte olduğunu belirtmek gerekmektedir (Can ve diğerleri, 2006:92). Aynı şekilde Koçel'e (2003:530) göre **örgütsel iletişim**, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj şeklini içerisinde barındırmaktadır. Aynı doğrultuda Koçel (2003:554) örgütlerde iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde belirtmektedir:

- Geri beslemeyi de içerisinde barındıran sonucu izleme
- Mesaj bombardımanı içerisinde haber akışının izlenmesi
- Empati
- Mesajın tekrarı
- Kullanılan dilin sadeleştirilmesi
- İletişim kanallarının artırılması (bültenler ilan tahtaları tavsiye kutuları vb.)
- İletişim teknolojisinin kullanımının artırılmasıdır.

Sayers ve arkadaşları'na (1993:8-9) göre yapılan ya da yapılamayan her etkinlik başkalarına bir mesaj iletir. Bu mesajların çoğu kasıtlı bir şekilde iletilmektedir. Yöneticinin yardımcısına direktif vermesi, patrandan yeni bir proje adına ek fon istenmesi, rapor sunulacak bir toplantıya giderken en iyi elbisenin giyilmesi, kasıtlı olarak gönderilen mesajlardan sayılabilmektedir ve içerisinde hem sözel hem de sözsüz iletişim ifadelerini barındırır. Bunun yanı sıra sık olarak ise geç kalmak, güç durumlarda kekeleyerek, belli kişilere karşı kayıtsız kalmak gibi kasıt gözetmeden yapılan fakat içerisinde belki de ‘isimi ciddiye almıyorum, yaptığım katkılara değer verilmiyor’ gibi mesajlar barındıran davranışlar da örgütsel iletişim unsurları arasında yer almaktadır. Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşma adına, bilginin örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağıyla tüm bireyler tarafından

paylaşılması esas alınmalıdır. Bu doğrultuda örgütlerde mesajın akışına yönelik çeşitli iletişim şekilleri mevcuttur (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002:323-24)

2.1. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

İnsan sosyal bir varlık olmasaydı iletişimin etkinliğinden söz edilmesi mümkün değildi. İletişimin temel fonksiyonlarına bakıldığında, iletişimin bilgi taşıma özelliği, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım etmesi, etkileşimin sağlanması, kararların iletilmesi, emirlerin taşınması ve geri bildirim imkân sağladığı görülmektedir (Robbins, 1998:636-641).

İletişimin Bilgi Transferi Özelliği

Bilgi sayesinde mevcut durum ve performans ölçülürken, sorun tanımlanabilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir. Bir örgütte gerek tepe yönetimin birbiriyle, gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse tepe yönetimi ile çalışanlar arasında örgüt içi haberleşme ve iletişim kurmak tüm kurumlar için çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2001:84).

Sağlıklı İlişkileri Sağlama Fonksiyonu

Toplumda veya örgütlerde insanlar arasında diyalog ile sorun çözme yöntemlerinin başında iletişim olgusu gelmektedir. Kişiler arasındaki sorunları çözme isteği ve sorunların kaynakları iletişim sayesinde iletilmektedir. Kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin gerçekleşebilmesi için alıcı ve kaynak arasında sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu da iletişim engellerinin olmadığı ve geribildirim kullanıldığı iletişim modelleriyle daha etkin bir şekilde sağlanmaktadır (Erkoç, 2008:27-28).

İletişimin Etkileşim Sağlama Fonksiyonu

Etki ve tepki açısından bakıldığında, sağlıklı bir iletişimin sonucu olarak mesajı gönderen kişi hedefi etkilerken onun davranışlarını yönlendirebilir. Sağlıklı etkileşim ile kişiler birbirlerinin davranışlarını şekillendirebilir ve ortak bir davranış normu ortaya koyabilmektedirler (Şimşek, 2001, 168).

İletişimin Kararları Taşıma Fonksiyonu

Önemli organizasyonlarda önemli kararların taşınması yazılı iletişim yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilir. Bu sayede yönetimin aldığı kararlar kişiler üzerinde bağlayıcılık sağlayabilir. Bu daha çok ciddiyetin ön planda olması isteğinden kaynaklanır ve bu sayede kişilere iletilen görevler, kurallar veya direktifler yazılı olarak kayıtlarda saklanır. Olası bir problem meydana geldiği zaman bu yazılı iletişimlerdeki kayıtlar kullanılabilir. Özellikle insan kaynakları yönetimi açısından bu fonksiyon oldukça önemlidir (Eren, 2001:93).

İletişimin Emirleri Taşıma Fonksiyonu

İşletmelerin ve örgütlerin başarılı olabilmeleri için amaç ve hedeflerin üst yönetim tarafından açık ve herkesin algılayabileceği bir biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için bu tanımlama alt düzeyde çalışanlar dahil herkese aktarılmalıdır. Çünkü örgütsel yapı içinde alt üst ilişkisini sağlayan bürokratik yapı zamanla hantallaşabilir ve koordinasyon sorunları meydana gelebilir. Bu durumda ise iletişim sistemlerinin etkin işlememesi gibi çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilir (Eren, 2001:93).

İletişimin Geri Bildirime Olanak Tanıma Fonksiyonu

Organizasyonlarda yöneticiler, örgütsel hedeflerin ve amaçların standartlara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hakkındaki bilgilere, elde edilen çıktılar incelenerek ve geribildirim sürecinden istifade ederek sahip olurlar.

2.2. İletişim Süreci ve Unsurları

2.2.1. İletişim Süreci

İletişim süreci, bilgi akımının gerçekleştirildiği ve davranışta değişiklik meydana getiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla iletişim süreci, iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatmaktadır (Yılmaz, 2007:82). İletişim sisteminin ana yapılarını aşağıdaki şekilde görülen unsurlar oluşturmaktadır. Bunlar sırasıyla gönderici, bilgi kaynağı, mesaj, kodlama, kanal, alıcı, gurultu ve geri bildirimdir.



Şekil 1: İletişim Unsurları

Kaynak: Paksoy, M. – Acar, A.C., Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, 1995:68

İletişim “bir mesaj alışverişidir”, şeklinde tanımlanabilecek bu süreç olmadan organizasyonların varlığı dahi düşünülemez. Bütün yönetim faaliyeti, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlıdır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir anlam teşkil etmemektedirler (Koçel, 2015:611)

2.2.2. İletişim Unsurları

İletişim belirli bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu süreç içerisinde çeşitli unsurlar kritik roller üstlenmektedir. Bu unsurlar; Kaynak, Kodlama, Mesaj, Kanal, Gürültü, Alıcı, Kod Açma ve Geri Beslemedir.

Kaynak

Kendisine dışardan gelen veya zihninde oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp hedef ya da alıcıya ileten insan ya da kurum olarak nitelendirilmektedir. Alıcıya gönderilecek iletinin önce saptanması, sonra da bu iletinin anlaşılır nitelikte oluşmasına yardımcı olmak gönderici veya vericinin görevidir (Şimşek vd., 2011:160).

Kodlama

Kod, iletinin işaret haline dönüşmesinde kullanılan semboller ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallarla ilgilidir. Kodlar, “ironik, gösterge ve sembolik” gibi farklı türlerde karşımıza çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2011:160).

Mesaj

İletişim sürecinin önemli bir unsuru olarak mesaj veya ileti, değişik kodlar, sözler, kelimeler, semboller veya göstergeler topluluğudur. Gönderici, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller vasıtasıyla iletir. Sembollerini alan alıcı da bu sembollere anlam verir, yorumlar, algılar ve gerekiyorsa bu algısı doğrultusunda davranır. Eğer alıcının verdiği anlam ile göndericinin aynı sembole verdiği anlam aynı ise, ortada etkin bir iletişimin varlığından söz edilebilir (Koçel, 2015:616-617).

Kanal

Kanal, gönderilecek olan mesajın aktarıldığı, taşındığı yol olarak tanımlanabilir. Mektup, telefon, telgraf, telsiz ve faks gibi telekomünikasyon araçları; gazete, dergi, kitap, broşür ve bildiri gibi basılı yayınlar; sinema ve tiyatro gibi görsel sanatlar; radyo ve televizyon gibi elektronik kitle iletişim araçları, günümüzün en yaygın iletişim kanallarını meydana getirmektedirler.

Alıcı

Göndericinin mesajı iletildiği kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Alıcı tarafından kendisine iletilen mesajların algılanması ile iletişim süreci sona erer.

Kod Açma

Bu aşama, gönderici tarafından alıcıya iletilen mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde anlamlandırılması şeklinde ifade edilebilir.

Geri Besleme

Temel iletişim sürecinin son unsuru geriye bilgi akışıdır. Bu, alıcının göndericinin mesajına bir çeşit cevabıdır. Bu cevap sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Bu anlamda her alıcı, esasında bir diğer anlamda gönderici pozisyonunda karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015:620).

2.3. Örgütsel İletişim Modelleri

Organizasyonlarda her bir birimi (bölümü, departmanı) bir grup olarak kabul edersek, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazı durumlarda gruplardaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, başka bir durumda ise mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe dolaşabilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1994:28). Gruplar arası iletişim, iletişim modeline göre de farklılıklar gösterebilir. Bir başka ifade ile iletişim modeli ana şemsiye gibi ele alındığında bunun altında yer alan iletişim biçimleri doğal olarak bu şemsiyeye uygun olacaktır.

Merkezi Model

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapısı ve felsefesinde oldukça sık görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Bu modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir (Koçel, 1998:355).

Y Modeli

Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modeli Y Modelidir. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise diğerlerine oranla daha düşüktür (Paksoy ve Acar, 1995:46).

Zincir Modeli

İletişim üyelerinin birbirine yakınlık derecesine göre işlediği için grubun bazı üyeleri dışarıda kalabilmektedir. Bu durum iş görenler arası iletişimin zayıflamasına ve örgüt verimliliğinin düşmesine neden olur. Merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi zincir modelinde yüksek değildir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008:99).

Daire Modeli

Daire modelinde grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Daire modeli merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir (Güney, 2001:89).

Serbest Model

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini ise çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde nispeten daha düşüktür (Eren, 2001:73).

3. Paternalist Liderlik

Toplumsal kültürde önemli bir karakteristik özellik olan paternalizm, iş birlikçi ve geniş güç mesafesi halinde kendini belli eden yapılarından dolayı en çok Doğuda yaygındır. Doğu ve batı arasındaki keskin farklılıklar, sosyal hayatta olduğu kadar iş hayatında da farklı tutum ve davranışlar ile birlikte farklı liderlik tarzlarını da ihtiyaç meselesi haline getirmiştir.

Paternalist liderlik, paternalizm kavramından türeyerek meydana gelmiştir. Paternalizm tarihsel olarak batıda, ABD'deki kölelik de dâhil olmak üzere ataerki sınıf yapılarının toplumsal sınıf düzeninden özerk ve eşit bireylerden oluşan özgür bir topluma geçiş döneminde meydana gelen inanç ve uygulamalar sistemine değinmiştir. Paternalizm terimi 19.yüzyılın sonlarında bireysel serbestlik ve özerkliğin değerine dayalı bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır. 1785'de Immanuel Kant ve 1859'da John Stuart tarafından sosyal görüş ince bir biçimde ana hatlarıyla çizilmiştir (www.britannica.com). Latince "pater" kelimesi "baba" anlamına gelmektedir (Rawat ve Lydon, 2016:265). Kavram, temel olarak babacan tavır kastetmek amacıyla kullanılmaktadır.

Ataerkillikten türemiş ve bireyin karşısındakini bir baba rolü ile koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak tanımlanan paternalizm kavramı, ilgili taraflar arasında, örgütsel hiyerarşinin gerektirdiğinden daha karışık bir ilişkiyi belirtmektedir (Köksal, 2011a: 106). Bu karışık ilişki de iki taraftan oluşmaktadır (Börekeçi, 2009: 104). Bir tarafta astını koruyan, onu destekleyen, değer veren ve rehberlik eden üst, diğer tarafta ise üstüne karşı sadık ve saygılı olan ast mevcut bulunmaktadır. İki taraf arasındaki ilişkiler, maddi, sosyal ve diğer kaynak türlerinin değişimini

mümkün kılmaktadır. İki taraf için de belli bir fayda vardır. Aycan ve Kabasakal'a göre (2006) paternalizm, kişisel ilgi ilişkisine yoğunlaşan ilişkisel değişim çeşitlerinden biridir.

Bir kültür özelliği olarak paternalizm hakkında çatışan çeşitli yorum ve tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar arasında "iyi niyetli diktatörlük" (Northhouse, 1997:79), "meşru otorite" (Padavic ve Earnest, 1994: 277), "paternalizmden ortaklığa" (Fitzsimons, 1991: 48), "stratejik esneklik" (Padavic ve Earnest, 1994: 278), "en tatlı ikna", "kadife eldivendeki demir yumruk", en ilgi uyandırıcı olanlardır.

Bu çalışmada paternalizm kavramının toplumsal kültür ya da örgüt kültürü özelliğinden ziyade liderlik özelliği ele alınıp çalışanlar ve liderler arasında gerçekleşen örgütsel iletişim ile ilişkisi incelenmektedir. Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüne bürünerek yaklaşmakta ve onlarla kuracağı iletişimin de bu doğrultuda şekil alabilmesi araştırmanın temel çıkış noktalarından olmuştur.

Paternalist bir lider örgüt içerisinde bir aile atmosferi yaratmakta ve çalışanlarına hem iş hem de özel yaşamlarına ilişkin öneri ve tavsiye vermekte, çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenmekte ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olmaktadır (Erben ve Ökten, 2014: 106). Paternalist liderlik, baskın disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile yoğuran bir tarzı belirtmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010: 371, akt. Köksal, 2011: 105). Gelfand ve arkadaşlarına (2007) göre paternalist liderlik, liderin çalışanların profesyonel ve özel yaşamlarına bir ebeveyn gibi rehberlik ettiği, buna karşılık olarak ise onlardan sadakat, itaat ve hürmet beklediği hiyerarşik ilişki olarak belirtilebilir.

Otokratik bir liderin özelliğine paternalist bir lider de sahiptir ancak bunun yanında otokratik liderden ayıran bir farkı vardır. Bu fark da paternalist liderlerin çalışanlarıyla bir ailenin çocuklarıyla nasıl ilgileniyorsa tıpkı o şekilde ilgilenmesidir. Bu sebeple de çocuğu rolünde gördükleri çalışanları adına gereken zamanlarda onlara sormaksızın kararlar verebilir ve bu kararı uygulayabilirler. Bir paternalist liderlik özelliği gösteren yöneticiye veya üsse, iş ortamında oluşturmaya çalıştığı aile atmosferinden dolayı genelde olumlu yaklaşmaktadır.

Ama bu durum bu yöneticilerin bazı çalışanları kayıracacağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha farklı ve daha pozitif bir davranış ile yaklaşacağını düşündürmektedir, bunun sonucunda da bireyler arası farklı davranışlar ve kayırmaların da meydana gelmesi beklenebilmektedir (Aycan, 2001: 5)

Paternalist liderlik, güç aralığı geniş ve toplulukçu ülke kültürlerinde daha başarılı olmakta ve kabul görmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 265). Türkiye, Asya ve Ortadoğu ülkeleri gibi kolektivist, güç mesafesinin yüksek ve paternalizm özelliklerine sahip olan bir ülke olduğundan dolayı paternalistik liderlik yaklaşımı Türkiye'deki çalışanlar tarafından beklenen bir liderlik anlayışı olmaya müsaittir (Cerit, 2012: 38).

Dworkin'e (1972) göre farklı paternalizm tipleri mevcuttur ve o bu tipler üzerinde durmuştur. Yumuşak paternalizm; seçme hakkına sahip olan kişinin, seçim esnasında olası negatif koşulların fark edebilen kişi olduğundan emin olmak için gerekeni yapmayı ifade eder. Sert paternalizm; eğer bireyin iyiliği için zararlıysa, zor kullanarak bir bireyi bir seçim yapmaktan alıkoymaktır. Güçsüz paternalizm, eğer istenen sonuçta başarısızlık olasıysa, sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçların kontrol edilmesini ifade eder. Güçlü paternalizm; eğer elde edilmek istenen sonuç karmaşık, yanlış ya da mantıksızsa, bir kişinin amaca ulaşmasını engellemeyi belirtir. Saf paternalizm; eğer gerekli ihtiyati tedbirler eksikse bireyin harekete geçmesine engel olmayı ifade eder. Birisi ahlaki gerekçelere dayalı olarak bir eylemi gerçekleştirmekten alıkonulduğunda bu ahlaki paternalizm olarak adlandırılır (Rawat ve Lydon, 2016: 265)

Paternalist bir liderle çalışanlar liderlerine gönüllülük üzerine dayalı bir bağlılık sergilerler ve bu bağlılık ve gönüllü itaat ilişkisi çerçevesinde çalışanlar liderlerinden koruma, rehberlik ve ailelerini de kapsayan çeşitli faydalar elde ederler. Bu durum da bağımlı bir ilişki örüntüsü meydana getirmektedir. Bir paternalist liderlik özelliği gösteren yöneticiye veya üsse, iş ortamında oluşturmaya çalıştığı aile atmosferinden dolayı genelde olumlu yaklaşmaktadır. Ama bu durum bu yöneticilerin bazı çalışanları kayıracacağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara daha farklı ve daha pozitif bir davranış ile yaklaşacağını düşündürmektedir, bunun sonucunda da bireyler arası farklı davranışlar ve kayırmaların da meydana gelmesi beklenebilmektedir (Aycan, 2001: 5).

Liderler, paternalist sorumluluklarını ihmal ederlerse, çalışanlar liderlerini eleştirebilmektedirler. Dolayısıyla, paternalizm otokratik liderliğe dönüşürse liderler, çalışanlarına olan ilgilerini

kaybettikleri sebebiyle eleştirilere maruz kalabilir ve sonuçta lidere duyulan sadakat ve güven azalacaktır (Pellegrini vd., 2006: 395, akt, Köksal, 2011:110).

Aycan, paternalizmi iki tür olarak ayırmıştır. Bunları, iyi niyetli ve çıkarıcı olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca, Farh ve Cheng de paternalist liderliği üç boyutta incelemişler. Bunlar; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik bileşenleridir. Bu çalışmada Aycan'ın ölçeğinden yararlanıldığı bu ölçeğe ait alt boyutlar incelenecektir.

Çıkarıcı paternalizm türünde yöneticiler çalışanları kendi çıkarları yörüngesinde döndürür ve Makyavelist kişilik özellikleri gösteren tavırlar sergileyebilirler. Burada yapılan işin önemi üzerine daha çok durup iş odaklı bir yaklaşım gösterilirken, iyi niyetli paternalizmde işi yapanın iyiliği üzerine daha çok durulur. İyi niyetli paternalizmde çalışanların gösterdiği bağlılık, yöneticinin kendilerine sunduğu samimiyetin bir ödülü niteliğindedir (Hayek vd., 2010: 301, akt, Köksal, 2011: 107). Çıkarıcı paternalizmde süreç bu sebeple değişkenlik gösterebilmektedir. Liderin çalışana karşı olan tavrı, onunla kurduğu iletişim, içtenlik ve çalışanın iyiliği için yapılmakta olan uygulamalar ile verilen kararlar, çalışanı korumak için yapıldığına inandırıldığı sürece yararlı çıktılar oluşturacaktır.

Aycan(2006), paternalist liderliği beş boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

1. İş yerinde aile atmosferi yaratma,
2. Bireyselleştirilmiş ilişkiler,
3. Çalışanların iş dışındaki hayatlarına katılım,
4. Sadakat beklentisi,
5. Hiyerarşi ve otorite durumu.

Bu boyutlar genel bir çerçevede incelenecek olursa;

Paternalist lider, iş yerinde bir aile atmosferi oluşturmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve bireysel, yüz yüze ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlarda da kendini göstermekte, sadakat beklemektedirler. Çalışan da liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve liderin otoritesini sorgulamadan kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar. Paternalist örgütlerde yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol bölgesi işteki konularla sınırlı kalmadığından informal bir iletişim alanı tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte ve destek görmektedir (Erben, 2004: 351).

Paternalist lider otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden ayrılan noktası olarak çalışanları ile bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmesi ifade edilir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir kontrolün söz konusu olduğunun altını çizmek faydalı olacaktır. Lider ya da yöneticinin çalışanlara sormadan onlar adına karar alması kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden kaynaklanmaktadır.

Paternalist liderler çalışanlarının iş dışı hayatlarında da onlara kişisel ilgi göstererek onların refahını artırmaya yönelik davranışlarda bulunabilmektedirler (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Profesyonel hayatları dışında, özel, sosyal yaşantılarıyla ilgili konularda da yardım edip problemleri çözmeye ve yol gösteren bir rehber olmak için uğraşırlar.

En genel ifade ile başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmak olarak tanımlanan yönetimin, başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için etkin bir örgütsel iletişim ortamı oluşturmak ilk sıralarda bulunan faktörlerdendir. Bilginin gerekli zamanda gerekli yere ulaşması, doğru olarak ulaşması ve doğru algılanması sonucunda meydana gelecek olan faaliyetler, amaçlara ulaşmada örgütlere hız kazandırabilir. Doğru zamanda doğru bilginin ulaşmasının yanında ise önemli olan bir diğer etmen de bu iletişimin ne şekilde sağlandığıdır. Örgütsel iletişim modellerinde en hiyerarşik yapıdaki dikey iletişimden, tüm bireylerin birbiriyle rahatça iletişim içinde olabileceği yatay iletişime kadar gelen iletişim modelleri mevcuttur. Bu modeller hiyerarşik yapıya ve çalışanların birbirine karşı olan yakınlık derecesine ve samimiyetine göre farklılık arz edebilir.

Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğünü kaybetmeden sürdürebilmeleri için en temel hususlardan olan iletişimin, yöneticiler ya da liderler tarafından etkin sağlanması oldukça önemli ve gerekli bir husustur. Paternalist liderlik tarzı, genel olarak yöneticiden çalışanlara gösterilen babacan bir yaklaşım ve samimi bir iletişimi konu almaktadır. Bunun karşılığında da çalışandan yöneticiye ve işine karşı bir sadakat ve bağlılık beklentisi vardır. Ayrıca paternalist liderlik tarzının temel felsefesinde yönetici ile çalışan arasındaki bireysel ve daha çok informal iletişim vardır. Bu çalışmanın temel çıkış noktası, içerisinde daha çok informal ilişkiler bulunan paternalist liderlik anlayışı ile

örgütsel iletişimin etkinliği arasında nasıl bir ilişki kurulabileceğinin belirlenmesi ihtiyacından meydana gelmiştir.

4. ARAŞTIRMA METODOLİSİ

4.1. Amaç ve Yöntem

Araştırmanın amacı, çalışanların yönetim tarzı algıları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle ilgili kavramlara ilişkin alan yazınına dayalı olarak literatür kısmı oluşturulmuş ve daha sonra anket yöntemi ile veri toplama aşamasına geçilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edildikten sonra sonuçlar raporlanarak değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma analiz sonucu elde edilen verilerin yorumlanması ve olası önerilerin sıralanması ile nihai haline kavuşmuştur.

Araştırmada daha önce Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği ve Tuna (2008) örgütsel iletişim ölçeği kullanılmış olup, bu ölçek sorularının bazıları doğrudan, bazıları ise güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilip revize edilerek kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 3 bölüm ve 2 ölçek toplam 62 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik soruları içermektedir. İkinci bölüm, paternalist liderlik ölçeğinden, üçüncü bölüm ise örgütsel iletişim ölçeğinden oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular 5’li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Bu sisteme göre ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde ölçeklendirilmiştir.

4.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütle, Doğu Akdeniz Bölgesindeki bir Büyükşehir Belediyesine ait bir merkez İlçe Belediyesindeki personelden oluşmaktadır. İlçe belediyesinde çalışan 400 personelden ana kütle temsilen 150 adet anket formu tesadüfi örneklem yöntemi ile dağıtılmış ancak 112 anket formu geri dönmüştür. Eksik şekilde doldurulmuş ve analize uygun olmayan 2 adet form araştırma kapsamı dışında tutularak 110 adet anket formu ile analiz gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı özelliklere ait veriler Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1: Ankete Katılan Bireylerinin Tanımlayıcı Özellikleri

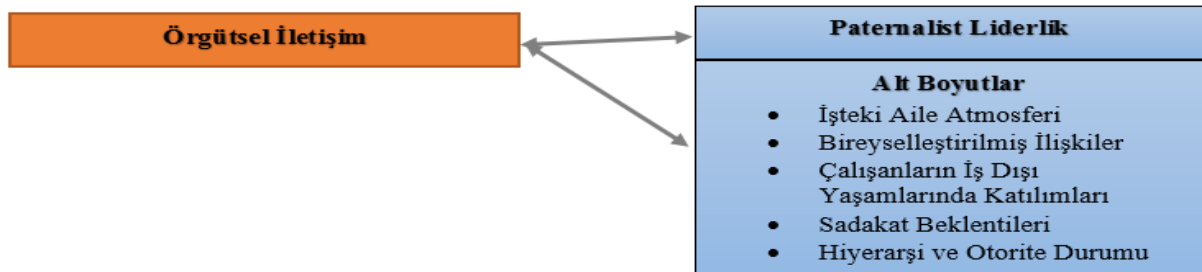
| Demografik Özellikler | Sayı | % | Demografik Özellikler | Sayı | % |
|-------------------------|------|------|---|------|------|
| Cinsiyet | | | Yaşınız | | |
| Kadın | 37 | 33,6 | 18-24 | 20 | 18,2 |
| Erkek | 73 | 66,4 | 25-30 | 46 | 41,9 |
| | | | 31-40 | 31 | 28,2 |
| | | | 41 + | 13 | 11,8 |
| Medeni Durumunuz | | | Eğitim Durumunuz | | |
| Evli | 56 | 50,9 | İlköğretim | 4 | 3,6 |
| Bekar | 54 | 49,1 | Lise | 28 | 25,5 |
| | | | Ön Lisans | 27 | 24,5 |
| | | | Lisans | 42 | 38,2 |
| | | | Lisansüstü | 9 | 8,2 |
| Doğduğunuz Yer | | | Yetiştüğünüz Yer | | |
| Köy | 9 | 8,2 | Köy | 3 | 2,7 |
| Kasaba | 5 | 4,5 | Kasaba | 4 | 3,6 |
| İlçe | 11 | 10,0 | İlçe | 8 | 7,3 |
| İl | 60 | 54,5 | İl | 66 | 60,0 |
| Büyükşehir | 25 | 22,7 | Büyükşehir | 29 | 26,4 |
| Yaşadığınız Yer | | | Çalıştığınız İş Eğitim Aldığınız Alanla İlgili Mi? | | |
| Köy | 0 | 0 | Evet | 59 | 53,6 |
| Kasaba | 3 | 2,7 | Hayır | 48 | 43,6 |
| İlçe | 9 | 8,2 | | | |
| İl | 33 | 30,0 | | | |
| Büyükşehir | 65 | 59,1 | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----|------|---|----|------|
| Göreviniz? | | | Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? | | |
| Danışman | 2 | 1,8 | 0-1 yıl | 19 | 17,3 |
| İşçi | 10 | 9,1 | 2-3 yıl | 23 | 20,9 |
| Mimar | 4 | 3,6 | 4-5 yıl | 10 | 9,1 |
| Mühendis | 18 | 16,4 | 6-10 yıl | 20 | 18,2 |
| Personel | 62 | 56,3 | 11 yıl ve üzeri | 25 | 22,7 |
| Stajyer | 2 | 1,8 | | | |
| Tekniker | 12 | 10,9 | | | |
| Kurumdaki Çalışma Süreniz? | | | Bulduğunuz Pozisyonda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? | | |
| 0-1 yıl | 17 | 15,5 | 0-1 yıl | 40 | 36,4 |
| 1-3 yıl | 74 | 67,3 | 1-3 yıl | 55 | 50,0 |
| 4-6 yıl | 2 | 1,8 | 3-5 yıl | 4 | 3,6 |
| 7 yıl ve üzeri | 16 | 14,5 | 5 yıl ve üzeri | 9 | 8,2 |
| Ortalama Aylık Geliriniz? | | | Çalışma Saatlerinden Memnun Musunuz? | | |
| 0-1300 | 7 | 6,4 | Hiç Memnun Değilim | 2 | 1,8 |
| 1301-2000 | 55 | 50,0 | Memnun Değilim | 11 | 10,0 |
| 2001-3000 | 17 | 15,5 | Memnunum | 75 | 68,2 |
| 3001-4000 | 19 | 17,3 | Çok Memnunum | 22 | 20,0 |
| 4001 + | 4 | 3,6 | | | |

Anketimize katılan 110 Belediye çalışanı bireyin verdikleri cevaplara göre demografik özelliklerine bakacak olursak; Ankete katılan bireylerin %33,6'sı (37 kişi) kadın, %66,4'ü ise (73 kişi) erkektir. Katılımcı bireylerin %18,2'si 20 kişi) 18-24 yaş aralığı, %41,9'u (46 kişi) 25-30 yaş aralığı, %28,2'si (31 kişi) 31-40 yaş aralığı ve %11,8'i (13 kişi) 41 yaş ve üzerindeki bireylerden oluşmaktadır. Katılımcı bireylerin %50,9'u (56 kişi) evli, %49,1'i (54 kişi) bekârdır. Bireylerin %3,6'sı (4 kişi) ilköğretim, %25,5'i (28 kişi) lise, %24,5'i (27 kişi) ön lisans, %38,2'si (42 kişi) lisans ve %8,2'si (9 kişi) lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir. Bireylerin %2,7'si (3 kişi) kasaba, %8,2'si (9 kişi) ilçe, %30,0'u (33 kişi) il merkezi ve %59,1'i (65 kişi) büyükşehirde yaşamaktadır. Çalıştığınız iş eğitim aldığınız alanla ilgili mi sorusuna bireylerin %53,6'sı (59 kişi) evet, %43,6'sı (48 kişi) hayır yanıtını vermiştir. Ankete katılan bireylerin belediyedeki görevlerine bakacak olursak; %9,1'i (10 kişi) İşçi, %16,4'ü (18 kişi) Mühendis, %56,3'ü (62 kişi) Personel ve %10,9'u (12 kişi) Tekniker olarak görev almaktadır. Ankete katılan bireylerin %17,3'ü (19 kişi) 0-1 yıl, %20,9'u (23 kişi) 2-3 yıl, %9,1'i (10 kişi) 4-5 yıl, %18,2'si 6-10 yıl ve %22,7'si (25 kişi) 11 yıl ve üzeri sürelerdir çalışmaktadırlar. Bu bireylerin %36,4'ü (40 kişi) 0-1 yıl, %50'si (55 kişi) 1-3 yıl, %3,6'sı 3-5 yıl ve %8,2'si (9 kişi) 5 yıl ve üzeri zaman dilimlerinde buldukları pozisyonda çalışmaktadırlar. Belediye çalışanlarının %6,4'ü (7 kişi) 0-1300 TL, %50'si (55 kişi) 1301- 2000 TL, %15,5'i (17 kişi) 2001-3000 TL, %17,3'ü (19 kişi) 3001-4000 TL ve %3,6'sı (4 kişi) 4001 TL ve üzerinde ortalama aylık gelir düzeyine sahiptir. Son olarak bireylerin çalışma saatlerinden memnuniyet durumuna bakacak olursak bireylerin %68,2'sinin (75 kişi) çalışma saatlerinden memnun olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibidir.



ŞEKİL 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmiştir:

Hipotez₁: "Paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır"

Hipotez₂: "Paternalist liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır"

Hipotez_{2a}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan işteki aile atmosferinin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2b}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan bireyselleştirilmiş ilişkilerin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2c}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan çalışanların iş dışı yaşamlarında katılımın örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2d}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan sadakat beklentisinin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2e}: “Paternalist liderliğin alt boyutu olan hiyerarşi ve otorite durumunun örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır”

5. Araştırma Bulguları

5.1. Güvenilirlik Bulguları

Tablo 2: Güvenirlilik Analizi

| Ölçek Adı | Toplam Faktör Sayısı | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------|----------------------|------------------|
| Paternalist Liderlik Ölçeği | 21 | ,920 |
| Örgütsel İletişim Ölçeği | 20 | ,850 |

Sosyal Bilimlerde uygulanan testler için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir. Çalışma anketinde kullanılan ölçek formlarının güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değerlerine baktığımız zaman ölçeklerin 0,70 barajının üzerinde oldukları ve oldukça güvenilir olduklarını söylenebilir (Seçer, 2013).

5.2. Korelasyon Bulguları

Örgütsel iletişim ve paternalist ölçekleri arasındaki korelasyon ilişkilerine ait elde edilen bulgular Tablo 3'te görülebilmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

| Ölçekler | Boyut ve Alt Boyutlar | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------|---|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|--|
| Örgütsel İletişim | Örgütsel İletişim (1) | Pear.Corr. | 1 | | | | | | | |
| | | Sig. | | | | | | | | |
| Paternalist Liderlik | Paternalist Liderlik (2) | Pear.Corr. | ,641** | 1 | | | | | | |
| | | Sig. | ,000 | | | | | | | |
| | İşteki Aile Atmosferi (3) | Pear.Corr. | ,509** | ,847** | 1 | | | | | |
| | | Sig. | ,000 | ,000 | | | | | | |
| | Bireyselleştirilmiş İlişkiler (4) | Pear.Corr. | ,449** | ,784** | ,567** | 1 | | | | |
| | | Sig. | ,000 | ,000 | ,000 | | | | | |
| | Çalışanların İş Dışı Yaşamları (5) | Pear.Corr. | ,555** | ,837** | ,598** | ,595** | 1 | | | |
| | | Sig. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | | | |
| | Sadakat Beklentisi (6) | Pear.Corr. | ,391** | ,629** | ,385** | ,350** | ,507** | 1 | | |
| | | Sig. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | | |
| | Hiyerarşi ve Otorite (7) | Pear.Corr. | ,632** | ,863** | ,659** | ,615** | ,658** | ,460** | 1 | |
| | | Sig. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | |
| | **=>p<0.001 düzeyinde korelasyon istatistiki olarak anlamlıdır. | | | | | | | | | |

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iletişim ve paternalist liderlik boyutlarının kendi aralarında $r=641$, $p<0,01$ düzeyinde orta derece ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle “Paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki 1. hipotezimiz kabul edilmiştir.

Paternalist Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik korelasyon verileri incelendiğinde alt boyutların genel olarak $r= ,350$, $p<0,01$ ile $r= ,863$, $p<0,01$ değerleri arasında değişen pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde “işteki aile atmosferi” alt boyutunun, bireyselleştirilmiş ilişkiler ($r= ,567$, $p<0,01$) boyutu ile orta düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları ($r= ,598$, $p<0,01$) boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentileri ($r= ,385$, $p<0,01$) boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r= ,659$, $p<0,01$) boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Paternalist Liderlik ölçeğinin “bireyselleştirilmiş ilişkiler” alt boyutunun, çalışanların iş dışı yaşamları ($r = ,595$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentisi ($r = ,350$, $p < 0,01$) alt boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,615$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu söylenebilir. Paternalist Liderlik ölçeğinin “çalışanların iş dışı yaşamları” alt boyutunun, sadakat beklentisi ($r = ,507$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,658$, $p < 0,01$) alt boyutu ile orta düzeyde “sadakat beklentisi” alt boyutunun, hiyerarşi ve otorite ($r = ,460$, $p < 0,01$) alt boyutu ile zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel iletişim ölçeği ve paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları aralarındaki ilişkilere yönelik veriler incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeğinin “işteki aile atmosferi” ($r = ,509$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde, bireyselleştirilmiş ilişkiler ($r = ,449$, $p < 0,01$) boyutu ile zayıf düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları ($r = ,555$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentileri ($r = ,391$, $p < 0,01$) boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,632$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

5.3. Regresyon Bulguları

Korelasyon değerleri sonucu elde edilen pozitif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde paternalist liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunun da ikinci hipotezimizi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Analizi sonuçlarına göre, “paternalist liderlik uygulamalarındaki olumlu algı artışlarının”, “örgütsel iletişime yönelik olumlu algılar” üzerinde, %41 ($R^2: ,410$; $F: 75,181$, $p: ,000$) etki edebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ise Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 5: Paternalist Liderlik Alt Boyutlarına Yönelik Regresyon Analizi

| Model | Katsayı | | | | Anlamlılık |
|---|--|--------|------------------|--|------------|
| | B | S.Hata | Beta (β) | t | |
| İşteki Aile Atmosferi $R = ,509^a$ $R^2 = ,259$ $F = 37,806$ $p = ,000$ | ,807 | ,131 | ,509 | 6,149 | ,000 |
| Bireyselleştirilmiş İlişkiler $R = ,449^a$ $R^2 = ,201$ $F = 27,230$ $p = ,000$ | ,612 | ,117 | ,449 | 5,218 | ,000 |
| Çalışanların İş Dışı Yaşamları $R = ,555^a$ $R^2 = ,308$ $F = 47,979$ $p = ,000$ | ,785 | ,113 | ,555 | 6,927 | ,000 |
| Sadakat Beklentisi $R = ,391^a$ $R^2 = ,153$ $F = 19,512$ $p = ,000$ | ,556 | ,126 | ,391 | 4,417 | ,000 |
| Hiyerarşi ve Otorite $R = ,632^a$ $R^2 = ,400$ $F = 71,962$ $p = ,000$ | ,797 | ,094 | ,632 | 8,483 | ,000 |
| ^a . Prediktörler: (sabit), Örgütsel İletişim | Anova ^a : Sig.; ,000 ^b | | | Katsayı ^a : Sig.; ,000 ^b | |

Regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimin paternalist liderliğin alt boyutları olan işteki aile atmosferini %25, bireyselleştirilmiş ilişkileri %20, çalışanların iş dışı yaşamlarını %30, sadakat beklentisini %15 ve hiyerarşi ve otoriteyi %40 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel iletişimin sırasıyla, 509, 449, 555, 391 ve 632 beta değerleri ile bu boyutlara pozitif etki ettiği görülmektedir. Elde edilen bu veriler ışığında göre Hipotez₂’nin alt hipotezleri Hipotez_{2a}, Hipotez_{2b}, Hipotez_{2c}, Hipotez_{2d} ve Hipotez_{2e} kabul edilmiştir.

5.4. Çapraz Tablo Bulguları

Ankete katılan bireylerin verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulan çapraz tablo analizleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6: “Yaşınız” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır”
Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo**

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır | | | | | Toplam |
|---------|-------|--|---|----|----|----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Yaşınız | 18-24 | 1 | 3 | 5 | 10 | 1 | 20 |
| | 25-30 | 3 | 2 | 10 | 15 | 9 | 39 |
| | 31-40 | 0 | 4 | 6 | 11 | 10 | 31 |
| | 41 + | 0 | 0 | 1 | 5 | 7 | 13 |
| Toplam | | 4 | 9 | 22 | 41 | 27 | 103 |

P: ,002

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Yaşınız” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; bireylerin yaş aralıkları arttıkça, liderlerinin kendilerine aile üyesi gibi davrandıklarını daha fazla düşünmektedirler.

**Tablo 7: “Medeni Durumunuz” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır”
Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo**

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır | | | | | Toplam |
|--------------|-------|--|---|----|----|----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Medeni Durum | Evli | 5 | 6 | 13 | 23 | 9 | 56 |
| | Bekâr | 3 | 3 | 11 | 19 | 18 | 54 |
| Toplam | | 8 | 9 | 24 | 42 | 27 | 110 |

P: ,050

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Medeni Durumunuz” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; oransal açıdan bakıldığında bekar bireylerin evli bireylere nispeten aile ortamına yönelik hissiyatlarını paternalist liderlik tarzıyla yöneticilerinin kısmen de olsa çözdüğü görülmektedir.

Tablo 8: “Çalışma Saatlerinizdeki Düzenlemelerden Ne Kadar Memnunsunuz?” ve “İş Yerinde Aile Ortamı Vardır” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | İş Yerinde Aile Ortamı Vardır | | | | | Toplam |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------------------|---|----|----|----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Çalışma Saatinden Memnun Musunuz? | Hiç Memnun Değilim | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | Memnun Değilim | 1 | 0 | 7 | 3 | 0 | 11 |
| | Memnunum | 3 | 7 | 19 | 32 | 14 | 75 |
| | Çok Memnunum | 2 | 1 | 1 | 10 | 8 | 22 |
| Toplam | | 6 | 8 | 28 | 46 | 22 | 110 |

P: ,004

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışma Saatlerindeki Düzenlemelerden Ne Kadar Memnunsunuz” ve “İş Yerinde Aile Ortamı Vardır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; İş yerinde aile ortamı olduğunu düşünen bireylerin çalışma saatlerindeki düzenlemelerden de memnun oldukları görülmektedir. Bu ise bizlere bireyleri iş konusunda güdüleyen unsurların sadece maddi olmadığını göstermektedir.

Tablo 9: “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” ve “Çalışanlarını Dışarıdakilerin Eleştirilerinden Korur” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Çalışanlarını Dışarıdakilerin Eleştirisinden Korur | | | | | Toplam |
|---|---|--|----|----|----|----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Çalışanlara Aile Üyesi Gibi Davranır | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 |
| | 3 | 1 | 4 | 10 | 8 | 1 | 24 |
| | 4 | 0 | 1 | 11 | 26 | 4 | 42 |
| | 5 | 0 | 2 | 5 | 7 | 13 | 27 |
| Toplam | | 3 | 13 | 31 | 43 | 20 | 110 |
| | | | | | | | P: ,000 |

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” ve “Çalışanlarını Dışarıdakilerin Eleştirilerinden Korur” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Yöneticilerin çalışanlara aile üyesi gibi davranması ve onları eleştirilerden koruması paternalist liderlerin babacan tavırlarının ön plana çıktığını göstermektedir.

Tablo 10: “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” ve “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır | | | | | Toplam |
|---|---|---|---|----|----|----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Çalışanlara Aile Üyesi Gibi Davranır | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| | 3 | 0 | 1 | 14 | 6 | 3 | 24 |
| | 4 | 0 | 3 | 5 | 29 | 5 | 42 |
| | 5 | 0 | 2 | 2 | 10 | 13 | 27 |
| Toplam | | 3 | 8 | 26 | 49 | 24 | 110 |
| | | | | | | | P: ,000 |

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” ve “Çalışanlarına Aile Üyesi Gibi Davranır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; İşe alım sürecinde karşılaşılan bireylerin yaşamış oldukları çekingenlik, iletişim kuramama, içine kapanma gibi problemlerin çalışanlara bir aile üyesi gibi davranılması sonucunda aşılabilirdiği ve yeni işe başlayanların iş ortamına kısa sürede alıştığı gözlemlenmektedir.

Tablo 11: “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır” ve “Herhangi Bir Problemimiz Olduğunda Hemen Fark Edilir ve Yardım Edilir” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Herhangi Bir Problemimiz Olduğunda Hemen Fark Edilir | | | | | Toplam |
|--|---|--|----|----|----|----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | 2 | 1 | 8 | 3 | 3 | 1 | 16 |
| | 3 | 0 | 0 | 13 | 4 | 0 | 17 |
| | 4 | 0 | 4 | 17 | 23 | 2 | 46 |
| | 5 | 1 | 2 | 3 | 6 | 17 | 29 |
| Toplam | | 3 | 15 | 36 | 36 | 20 | 110 |
| | | | | | | | P: ,000 |

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır” ve “Herhangi Bir Problemimiz Olduğunda Hemen Fark Edilir” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; etkili bir

örgütsel iletişim ağı sonucu ortaya çıkan yüz yüze iletişim imkanının bireylerin problemlerinin fark edilmesi ve çözümünde ciddi rol oynadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 12: “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır” ve “Yöneticiler Çalışan Performansı İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahiptir” Değişkenleri Arasındaki Çapraz Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Yöneticiler Çalışan Performansı İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahip | | | | | Toplam |
|---|---|--|----|----|----|----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | 2 | 1 | 9 | 3 | 3 | 0 | 16 |
| | 3 | 1 | 0 | 9 | 6 | 1 | 17 |
| | 4 | 4 | 2 | 10 | 19 | 11 | 46 |
| | 5 | 1 | 1 | 4 | 11 | 12 | 29 |
| Toplam | | 8 | 12 | 26 | 40 | 24 | 110 |
| | | | | | | | P: ,000 |

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Çalışanlar Arasında Yüz Yüze İletişim İmkânı Fazladır” ve “Yöneticiler Çalışan Performansı İle İlgili Yeterli Bilgiye Sahiptir” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Tıpkı yüz yüze iletişimin bireylerin problemlerinin fark edilmesinde etkili olması gibi, yüz yüze iletişim yöneticilere çalışanlar hakkındaki performans bilgilerinin doğrudan aktarılmasını sağlamakta, kademe yöneticilerinin hatalı değerlendirme sonuçlarına maruz kalmalarına engel olmaktadır.

Tablo 13: “Herkesin Yaptığı İşle İlgili Yetki ve Sorumluluklar Yazılı Olarak Belirlenmiştir” ve “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” Değişkenleri Arasındaki Tablo

1:Hiç Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

| | | Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır | | | | | Toplam |
|--|---|---|---|----|----|----|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Yetki ve Sorumluluk Yazılı Olarak Belirtilir | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 7 |
| | 2 | 0 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 |
| | 3 | 1 | 1 | 12 | 3 | 6 | 23 |
| | 4 | 1 | 1 | 3 | 24 | 7 | 36 |
| | 5 | 0 | 2 | 3 | 15 | 8 | 28 |
| Toplam | | 3 | 8 | 26 | 49 | 24 | 110 |
| | | | | | | | P: ,001 |

Spearman Korelasyon testi sonuçlarına göre; “Yetki ve Sorumluluk Yazılı Olarak Belirtilir” ve “Yeni İşe Başlayanlar İş Ortamına Kısa Sürede Alışır” değişkenleri arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Analiz sonuçları incelendiğinde; Kuvvetli örgütsel iletişim ve örgüt kültürünün yerleşmiş olduğu işletmelerde çalışanların oryantasyon sorununu kolay atlattıkları belirtilmiştir. Analiz sonuçları çalışanların yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak belirtilmesi sonucunda işe yeni başlayan bireylerin iş ortamına kısa sürede alıştığını ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ

Yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek adına çalışanlara iş yaptırmak için kullandığı temel bir araç olması sebebiyle iletişim hayati bir öneme sahiptir. Planlamadan başlayıp kontrolle son bulan yönetim sürecinde etkili bir iletişim sistemi olmadan başarıya ulaşılması düşünülemez. Çünkü işletmelerde bütün yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İşletmelerde ister formal yapıda ister informal yapıda iletişim ağları kurulmuş olsun, bu ağların kurulmasındaki en önemli unsur liderin rolüdür. Belirli amaçları gerçekleştirmek adına bir araya getirilen farklı kültürlerden insanların oluşturduğu organizasyonlarda problemlerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Her bireyin yetenek, beklenti, kişilik, entelektüel sermayesi ve algılarının farklılıklar göstermesi muhtemeldir. Bu noktada liderin yapması gereken şey; farklılıkların iyi

yönetilmesi ve bu farklılıklardan işletmeye katkıda bulunmasıdır. Farklılıkların yönetilmesinde kullanılan doğru liderlik tarzı ve iletişim biçimleri işletmelerde mihenk taşı rolünü üstlenmektedir.

Örgütsel iletişim ve paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla merkez ilçe belediyesinde yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre ;

- Kişilerin kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınır ancak son karar yönetici tarafından verilmektedir.
- İş yerinde aile ortamı vardır.
- Her çalışanı bizzat, kişisel olarak tanımaya önem verir ancak arada bir resmiyet vardır.
- Bir çalışanın özel hayatında ne zaman bir problem olsa bir arabulucu gibi davranmaya hazırdır.
- Yöneticiler;
- Çalışanların performansları ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir.
- Çalışanın özel olaylarına katılırlar.
- Çalışanlarla yüz yüze iletişim imkanları fazladır.
- Çalışanlar ve yöneticilerin mesai dışında görüşme imkanı bulunmaktadır.
- Erkek personel kadın personele oranla daha fazla aylık gelire sahiptir.
- Bireylerin yaşları arttıkça liderlerin kendilerine aile üyesi gibi davrandıklarını düşünmektedirler.
- Evli bireylerin eğitim düzeyleri bekar bireylere nispeten daha üst seviyededir.
- Bekar bireyler evli bireylere nazaran yöneticilerinin çalışanlara daha fazla aile üyesi gibi davrandığını düşünmektedir.
- İş yerinde aile ortamı olduğunu düşünen bireyler çalışma saatlerinden memnuniyetlerini de belirtmişlerdir.
- Çalışanlara aile üyesi gibi davranılması ve bireylerin sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmesi yeni işe başlayan bireylerin iş ortamına kısa sürede alışmasını sağlamaktadır.
- Çalışanlarla yüz yüze iletişim imkânının olması bireylerin problemlerinin hemen fark edilmesini sağlamaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iletişim ve paternalist liderlik boyutlarının kendi aralarında orta derece ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle “örgütsel iletişim ile paternalist liderlik arasında anlamlı bir ilişki var olduğu söylenebilmektedir.

Paternalist Liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik korelasyon verileri incelendiğinde alt boyutların genel olarak $r = ,350$, $p < 0,01$ ile $r = ,863$, $p < 0,01$ değerleri arasında değişen pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde “işteki aile atmosferi” alt boyutunun, bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutu ile orta düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları boyutu ile orta düzeyde, sadakat beklentileri boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel iletişim ölçeği ve paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik veriler incelendiğinde örgütsel iletişim ölçeğinin “işteki aile atmosferi” boyutu ile orta düzeyde, bireyselleştirilmiş ilişkiler boyutu ile zayıf düzeyde, çalışanların iş dışı yaşamları boyutu ile orta düzeyde, sadakat boyutu ile zayıf düzeyde ve hiyerarşi ve otorite ($r = ,632$, $p < 0,01$) boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir.

Korelasyon değerleri sonucu elde edilen pozitif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde paternalist liderliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonucunun da ikinci hipotezimizi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Analizi sonuçlarına göre, “paternalist liderlik uygulamalarındaki olumlu algı artışlarının”, “örgütsel iletişime yönelik olumlu algılar” üzerinde etki edebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimin paternalist liderliğin alt boyutları olan işteki aile atmosferini %25, bireyselleştirilmiş ilişkileri %20, çalışanların iş dışı yaşamlarını %30, sadakat beklentisini %15 ve hiyerarşi ve otoriteyi %40 oranında açıkladığı görülmektedir.

Çalışma sonuçları ankete katılan bireylerin yöneticilerinin paternalist liderlik tarzını benimsemesinden memnun oldukları belirtmekte iken, örgütsel iletişim konusunda çok net bir memnuniyetlerinin olmadığı gözlemlenmektedir. Formal iletişim konusunda katılımcı bireyler memnun olsalar dahi, informal iletişim söz konusu olduğunda gruplaşma, liyakat vb. gibi unsurların bireyleri etkilediği görülmektedir.

İşletmede ortaya çıkması muhtemel sorunların aşılabilmesi için çalışanların görüşlerini ortaya koyma konusunda cesaretlendirildiği, ifade özgürlüğü korkusunun giderildiği ve şeffaflığın dikkate alındığı bir kültürün yaratılması yadsınamaz bir zorunluluktur.

Bu noktada kurum, organizasyon ve yöneticilere verilebilecek öneriler:

- Örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve otoritenin, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin formel olmasını gerektirmeyen bir temele oturtulması gerekmektedir.
- Hiyerarşik basamakların azaltılarak yüz yüze ilişkilere imkan verilmesi uygun olacaktır.
- Çalışanlar arası işbirliği ve iletişimin örgütsel amaçlara ulaşmak için en önemli faktörlerden birisi olduğu sürekli olarak vurgulanmalıdır.
- Yöneticiler tarafından çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri bilinmelidir.
- Çalışanların nasıl motive edileceklerinin bilinmesi gerekmektedir.
- Çalışma koşulları ve çalışma düzenleri ergonomi göz önüne alarak düzenlenmelidir.
- Örgütsel kültür değerleri güçlendirilmelidir.
- Çalışanların bilgi paylaşımları ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için teşvik politikası hazırlanmalıdır.
- Takım çalışması ve ekip ruhu olgularının geliştirilmesi gerektiği sürekli olarak vurgulanmalıdır.
- Çalışanların örgütsel kararların alınmasına katılımının sağlanması gerekmektedir.
- Örgüt içi iletişim kanalları açık tutulmalıdır.
- Örgütsel bağlılık duygusu geliştirilmelidir.

Nasıl bireyler sürekli değişken yapıya sahipse, bireylerin en yakınında bulunan kurum olan belediyelerinde yapılarında sürekli değişikliklerin olması muhtemeldir. Yapılan çalışma kesitsel bir çalışma olup belirli bir zaman dilimini kapsamaktadır. Ülkede veya belediyenin mevcut bulunduğu merkezde meydana gelen değişiklikler, toplumsal olaylar, doğa olayları, iletişim kanallarının farklılaştırılmasında kullanılacak teknolojik imkânların ya da informal ağların iyileştirilmesi gibi unsurların meydana gelmesi araştırmanın sonucunda değişikliklerin meydana gelmesini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- AYCAN, Z., 2001. "Human Resource Management In Turkey: Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
- AYCAN, Z. ve KABASAKAL, H., 2006. "Social Contract And Perceived Justice Of Workplace Practices To Cope With Financial Crisis", *Group And Organization Management*, 31(4), 469-502.
- BALTAS, Z.- BALTAS, A., 1994. *Beden Dili*, İstanbul.
- BÖREKÇİ, D., Y., 2009. "Paternalist Leadership Style's Evolution In E-Culture", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- BUDAK, G. ve FETTAHLIOĞLU, Ö.O., 2015. "İndigo Liderlik ve İndigo Liderlik Ölçeği", *The International Journal of Business&Management*, 3(6): 176-185
- CAN, H., ASAN, ÖZNER, VE AYDIN, E., M., 2006. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- CERİT, Y., 2012. "Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki" *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56
- DWORKİN, G., 1972. "Paternalism", *The Monist*, Vol. 56 No. 1, 64-84.
- ERBEN, G.S., ÖTKEN, A.B., 2014. "Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Rolü" *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:22*, 103-121
- ERBEN, G., S., 2004. "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- ERBEN, G.S., ÖTKEN, A.B., 2014. "Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş Yaşam Dengesinin Rolü" *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:22*, 103-121
- EREN, E., 2001. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.
- ERKOÇ, T., 2008. "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi Ve Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- FARH, J., ve CHENG, B., S., 2000. "A Cultural Analysis Of Paternalist Leadership In Chinese Organizations", *Management And Organizations In The Chinese Context*, London: Macmillan, 84-127.
- FITZSIMONS, D. J., 1991. "From paternalism to partnership. *Journal of Compensation and Benefits*", 6: 48-52.

- GELFAND, M.J., EREZ, M., ve AYCAN, Z., 2007. "Cross-Cultural Organizational Behavior", Annual Review of Psychology, 58, , 479-514.
- GOMEZ-MEJIA, L., R. & BALKIN, D. B., 2002. Management. New York: Mcgraw-Hill.
- GÜNEY, S., 2001. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.
- GÜRGEN, H., 1997. Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- HAYEK, M.; NOVİCEVİĆ, M., M.; HUMPHREYS, J., H. ve JONES, N., 2010. "Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalist Leadership of Joseph Emory Davis", Journal of Management History, 16(3), 367-379.
- HISTORY OF PATERNALİSM, www.britannica.com/topic/paternalism, accessed 20/12/2016
- KILIÇ, B., 2010. "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.
- KOÇEL, T., 2015. İşletme Yöneticiliği. 16.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın
- KOÇEL, T., 2003. İşletme Yöneticiliği. 9.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın
- KOÇEL, T., 1998. Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İşletme Yöneticiliği, İstanbul.
- KÖKSAL, O., 2011. "Paternalizm İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma". Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 12(2), 159-170.
- NORTHHOUSE, P., 1997. Leadership: Theory and Practice, Sage Publication, California, ss. 504.
- ÖZ, E., Ü. ve KILIÇ, B., 2010. "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi: 681-688.
- PADAVİC, I.ve W. R. EARNEST., 1994. "Business Dimensions to Organizational Counseling", Counselling Psychology Quarterly 7(3): 275-285.
- PAKSOY, M.- ACAR, A.C., 1995. Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- PELLEGRİNİ, E, K., ve SCANDURA, T, A., 2006. "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation In The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", Journal Of International Business Studies, 37, 264-79.
- RAWAT, P., ve LYDON, S., 2016. "Effect Of Paternalistic Leadership Style On Subordinate's Trust: An Indian Study". Journal Of Indian Business Research, 8(4), Ss. 264 – 277.
- ROBBİNS, S., Organizational Behavior, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998
- SABUNCUOĞLU, Z. ve GÜMÜŞ. M., 2008. *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- SAYERS, F., BİNGAMAN, C., E. GRAHAM, R. ve WHEELER, M., 1993. Yöneticilikte İletişim. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- ŞİMŞEK, M., 2001. Toplam Kalite Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A., 2011. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi.
- YILMAZ, A., 2007. Kurumlarda Öfke İfade Biçiminin Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi Ve Eskişehir Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

İSMET İNÖNÜ DÖNEMİ TÜRKİYE- SURIYE İLİŞKİLERİ

Sait Korkmaz
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
msaitkorkmaz79@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı İsmet İnönü Dönemi'ndeki (1938-1950) Türkiye-Suriye arasında cereyan eden ilişkileri çeşitli yönlerden incelemektir. Bu çerçevede Türkiye-Suriye arasında yaşanan başta Hatay'ın Türkiye'ye katılma süreci olmak üzere çeşitli siyasal, sosyal, kültürel vs. gelişmeler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. İki ülke arasında İnönü Dönemi'nden itibaren süregelen ve bir kısmı hala devam eden birtakım sorunların tarihsel bir araştırma ile ele alınarak incelenmesi, günümüz Türkiye-Suriye ilişkilerinin daha doğru ve objektif olarak değerlendirilmesi bakımından önemli görünmektedir. Tarihsel yöntemle gerçekleştirilen bu çalışmada ele alınan konu, Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi'nden temin edilen belgeler ışığında açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca dönemin gazete ve dergileriyle birlikte ilgili literatürde yer alan araştırma eserler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma neticesinde Türkiye-Suriye ilişkilerinin tarihi üzerine önemli bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çerçevede İnönü Döneminde Türkiye-Suriye ilişkileri genel anlamda bir durağanlık yaşandığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar ilişkiler siyasal anlamda zayıf olsa da diğer birçok alanda, özellikle tarım ve hayvancılık gibi, iki ülke arasında bir takım girişimlerde bulunduğu gözlemlenmektedir. İnönü dönemi Türkiye-Suriye ilişkilerinde sosyo-kültürel alanlarda da dostane ilişkiler kurma yönünde bir takım adımlar atılmıştır.

Anahtar Kelime: İsmet İnönü Dönemi, Türkiye- Suriye İlişkileri, Dış Politika

İSMET İNÖNÜ PERIOD TURKEY-SYRIA RELATIONS

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relations between Turkey and Syria in the period of İsmet İnönü (1938-1950) from various directions. In this framework, the political, social, cultural, and other aspects of Turkey-Syria, especially Hatay's participation in Turkey and developments have been studied in detail. The examination of the ongoing and some of the continuing problems between the two countries since the İnönü Period with a historical investigation seems to be important for more accurate and objective evaluation of contemporary Turkey-Syrian relations. The subject discussed in this research conducted by the historical method has been tried to be explained in the light of the documents provided by the General Directorate of State Archives of the Prime Ministry Republic Archives. In addition, the periodicals and magazines as well as the research works in the related literature have been examined in detail. As a result of the research, important findings and conclusions were reached on the history of Turkey-Syria relations. In this context, it is understood that the relations between Turkey and Syria in İnönü period have a general stagnation. Although the relations were politically weak, many other areas, especially agriculture and animal husbandry, are observed to have some initiatives between the two countries. Some steps have been taken in order to establish friendly relations in socio-cultural areas in Turkey-Syria relations during İnönü period.

Key words: İsmet İnönü Period, Turkey-Syria Relations, Foreign Policy

العلاقات التركية – السورية خلال فترة عصمت إينونو

د. م. سعيد كوركماز

جامعة كيليس 7 ديسمبر

msaitkorkmaz79@hotmail.com

ملخص :

الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقات بين تركيا وسوريا في فترة حكم عصمت إينونو في الفترة ما بين (1938-1950) من عدة إتجاهات مختلفة وتدقيقها. وفي هذا الإطار، فإن في هذا البحث أخذ العلاقات بين تركيا وسورية من خلال الجوانب السياسية والإجتماعية والثقافية وغيرها من جوانب في فترة إلحاق هاتاي إلى تركيا، تدقيق في بعض المشاكل مع بحث تاريخي خلال فترة إينونو بين الدولتين، بيد من المهم من وجهة النظر أن العلاقات التركية السورية المعاصرة يتم تقييمها بمزيد من الدقة والموضوعية. القضايا التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة التي أدلى بها العملية، الوثائق التي تم الإعلان عنها في هذا البحث تم الحصول عليها من أرشيف الدولة التابع للمديرية العامة للإرشاف، وبالإضافة إلى ذلك، تم فحص الجرائد والمجلات، فضلا عن أعمال البحث في الأدبيات ذات الصلة بالتفصيل. ونتيجة لهذا البحث، تم التوصل إلى نتائج واستنتاجات هامة حول تاريخ العلاقات بين تركيا وسوريا. وفي هذا السياق، من المفهوم أن العلاقات بين تركيا وسوريا في فترة إينونو كانت راکدة عموماً. وعلى الرغم من أن العلاقات ضعيفة سياسياً، فقد لوحظ بعض المبادرات بين البلدين في مجالات أخرى كثيرة، وخاصة الزراعة والثروة الحيوانية، وقد اتخذت بعض الخطوات لإقامة علاقات ودية في المجالات الاجتماعية والثقافية في تركيا - سوريا العلاقات في فترة إينونو.

الكلمة المفتاحية: فترة عصمت إينونو، العلاقات التركية السورية، السياسة الخارجية

İnönü Dönemi Türk Dış Politikası

İsmet İnönü döneminde genel anlamda Türkiye'nin Ortadoğu politikalarında Atatürk dönemi dış politika ilkelerinden farklı bir tutum sergilendiği söylenemez. Çünkü Atatürk döneminde Ortadoğu'dan kopan Türkiye'nin yönü Batı olarak belirlenmiştir. Türk dış politikasında Batı'ya dönük olma ideali hiçbir dönemde terk edilmemiş, bu yüzden zaruri durumlar haricinde Ortadoğu'yla ilişkiler hep sınırlı kalmıştır (Gözen, 2002: 233-268). Bundan başka Ortadoğu devletlerinin o dönemde henüz bağımsızlıklarını kazanamamış olmaları da Türkiye ile Ortadoğu ülkeleri arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini engelleyen diğer bir etken olarak zikredilmektedir (Kürkçuoğlu, 1972:7-8).

Büyük önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün vefatını takip eden süreçte İsmet İnönü'nün Cumhurbaşkanı seçilmesiyle birlikte Türkiye'de "Millî Şef dönemi" adıyla anılacak olan yeni bir dönem başlamıştır. Atatürk'ün 10 Kasım 1938'de hayata gözlerini yummasının ardından, 11 Kasım 1938 günü, Cumhuriyet Halk Fırkası Meclis Grubunda yapılan toplantıda; İsmet İnönü Türkiye'nin ikinci Cumhurbaşkanı seçildi. İnönü'nün cumhurbaşkanı 26 Aralık 1938'de Ankara'da toplanan CHP kurultayında, CHP Genel Başkan Vekili Celal Bayar, CHP programının genel başkan seçimiyle ilgili maddesini değiştirmek üzere bir tasarı sundu. Bu tasarıda, Partinin kurucusu ve ebedi Başkanı'nın Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu olan Kemal Atatürk olduğunu ve Partinin değişmez Genel Başkanı'nın İsmet İnönü olduğunu ifade ettikten sonra, Partinin değişmez Başkanlığının ancak vefat, vazife yapamayacak hastalık veya istifa halinde boşalabilmesini teklif etti (CHP Kurultay Zabıtı, 1938:37). Oybirligi ile kabul edilen bu tasarıdan sonra İnönü, yalnız devletin başı olarak değil, tek partili siyasi iktidarın da Değişmez Başkanı ve Millî Şefi olarak ülkedeki bütün yetkileri eline aldı. Böylece İnönü'nün idaresinde tek parti yönetiminin, hayatın her alanında söz sahibi olduğu, politikayı bizzat ve doğrudan doğruya İnönü'nün idare ettiği bir dönem başladı (Toker, 1970:21). Millî Şef Dönemi adı verilen ve İkinci Dünya Savaşı gibi çetin bir süreci de içine alan sekiz yıllık bu "olağanüstü" dönem, 10 Mayıs 1946 tarihinde yapılan, Cumhuriyet Halk Partisi İkinci Olağanüstü

kurultayında, İnönü'nün önerisi üzerine, "Değişmez Genel Başkan" ve "Millî Şef" sıfatlarının kaldırılması ile resmen sona erdi (Koçak, 2000:122-125).

II. Dünya Savaşı boyunca Türkiye'yi ateş çemberinin dışında tutmayı başaran İnönü (Toker, 1970:21), cumhurbaşkanlığı döneminde Atatürk döneminde başlanan sosyo-ekonomik modernizasyon sürecinin de yürütücüsü konumuna geldi (Uğur, 1995:59). İnönü, devletin siyasi ve ekonomik bağımsızlığı, ulusal toprakların bütünlüğü, yurtiçindeki kanun ve düzen, Atatürk'ün kültür devrimi ve ulusal ekonominin gelişmesi gibi konulara öncelik verdi (Mango, 2005:38).

Cumhurbaşkanlığına uzanan süreç öncesinde İsmet İnönü, 21 Kasım 1924-2 Mart 1925 tarihleri hariç 20 Eylül 1937 yılına kadar kesintisiz başvekillik yapmış ancak Atatürk'le yaşadıkları anlaşmazlıklardan dolayı bu tarihte başvekillikten istifa etmiş ve yerine Celal Bayar Başvekil olarak yeni hükümet kurmuştur (Koçak, 2000:118). Atatürk'ün hastalığının 1938 yılında iyice ilerlemesiyle ve ardından 10 Kasım 1938'de ölümüyle birlikte yerine kimin cumhurbaşkanı olacağı kulislere konuşulmaya başlanmıştır. İsmet İnönü, Fevzi Çakmak, Celal Bayar, Fethi Okyar, Tefik Rüştu Aras ve Şükrü Kaya isimleri zikredilmekle birlikte, 11 Kasım 1938 günü İsmet İnönü Türkiye Cumhuriyetinin yeni reisicumhuru sıfatıyla görevi devralmıştır (Koçak, 2008:122; Cumhuriyet, 1938:1). Başvekillikten istifa etmesine ve neredeyse siyasi arenadan tamamen çekilmiş olmasına rağmen birdenbire cumhurbaşkanı seçilmesinin ardından yeniden siyasi arenaya dönen İsmet İnönü ilk iş olarak Atatürk döneminde kendisini siyasal alandan silmeye çalışan Dışişleri Bakanı Tefik Rüştu Aras ile CHP Genel Sekreteri ve İçişleri Bakanı Şükrü Kaya'yı baypas etmiştir. Bu olayı müteakip İsmet İnönü iç ve dış politikada, tek adam haline gelmiştir. İnönü, dışişlerini Şükrü Saraçoğlu ve Numan Menemencioğlu'na (Weisband, 1974:1-4) teslim ederken, ülke içinde hâkimiyetini sağlamlaştırmak için içişlerine de Refik Saydam'ı getirmiştir (Cumhuriyet, 12 Kasım 1938). Böyle bir ortamda yapılan atamalar Milli Şef'i (Goloğlu, 1982:48) ikinci dünya savaşı sırasında rahatlatmıştır.

İsmet İnönü, Ankara'daki duruma el koyduktan sonra Türkiye'de yoğun olarak hissedilen savaş tehlikesine karşı bir takım tedbirler alması gerekmişti. Zaten var olan savaş psikolojisini iyice rahatlatmak ve Türkiye'yi bu savaştan uzak tutmak birinci gayesiydi. Savaş sırasında Türkiye'nin sahip olduğu dış politika denge siyaseti, tarafsızlık ve yalnızlık korkusu üzerine inşa edilmiştir (İlyas-Turan, 2012:319-341).

Bu dönemde gerçekleşen savaş stratejileri genelde müttefik ve mihver devletlerin Türkiye'yi yanlarına çekme uzlaşmalarına dayanır. Bu uzlaşmanın önemi Türkiye'nin sahip olduğu stratejik konumdan ileri gelmekteydi. Savaşın kaçınılmaz olduğunu gören mihver ve müttefik devletlerin liderleri olası bir savaşta Türkiye'nin oynayacağı rolü hesaplayarak tecrübeli devlet adamlarını Ankara'ya büyükelçi olarak atamışlardır. Almanya eski başbakan Franz Von Papen'i, İngiltere ise Sir Hunge Knatchbull-Hugessen'i tayin etmiştir (Seydi, 2009:257-296).

İnönü'nün bu ilk dönemde savaş endişesinden dolayı aldığı tedbirler, günümüze kadar pek çok tartışmaya sebep olmakla birlikte o dönem Türkiye'yi savaştan uzak tutmuştur. İyi bir kumandan olan İnönü, Türkiye'nin sahip olduğu bu önemi çok iyi bilmekte ve Türkiye'nin bu savaşı kaldıracak gücünün olmadığını da farkındaydı. Bu yüzden bu savaştan mümkün olduğunca uzak durmanın pratik dış politika gereğine inanıyordu. İnönü, Türkiye'nin savaşta alacağı rolü ve savaşla ilgili düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: "kendi emniyetimiz ve müşterek sulh ve emniyet idealini takviye edecek taahhütlerden çekinmeyeceğiz. Komsularımıza gelecek tehlikeleri, bir adım sonra bize gelecek gibi önlemek için iktidarımızda olan tedbirleri alacağız." (Meram, 1945:42) Sözlerden de anlaşılacağı üzere İnönü Türkiye'yi savaşa sokmayacak, tarafsız kalacaktır ve bunu sağlamak içinde gereken bütün ikili anlaşmaları yapacaktır (İlyas-Turan, 2012:319-341).

Savaş boyunca İnönü, özellikle mihver kuvvetlerinin dört bir yanda hızla ilerledikleri sırada bile, hem Almanlara hem de İtalyanlara, Türkiye'nin sınırlarının bozulmasına asla izin vermeyeceğini belirtmekten çekinmediği gibi, her türlü istila teşebbüsüne olanca gücüyle karşı koyacağını da belirtmiştir (Weisband, 1974:11). İnönü'nün ortaya çıkan gelişmeleri askerlik stratejisinin ilk ilkesi olarak nitelendirdiği "ölçülülük" yönettiği de ileri sürülmektedir (Weisband, 1974:11).

İsmet İnönü döneminde de tek bir idarecinin iç ve dış politika uygulamalarında belirleyiciliği sürdürülmüştür (Sunay, 2007: 106-107). İnönü sadece iç politikada değil dış politika uygulamalarında da Atatürk dönemi politikalarından kopma eğilimi göstermiştir. Atatürk döneminin dışişleri

bakanlığını yürüten Tefvik Rüştü Aras'ı görevden alarak yerine Şükrü Saraçoğlu'nu getirmesi Türk dış politikasında tarafsızlık anlayışının değişimine zemin hazırlamıştır (Oran, 2002:75). Bu çerçevede dış politika uygulamalarında ortaya çıkan bu politik tutumun temel hedefi tarafsız olmaktan çok savaş dışı kalmaktı. Savaş dışı kalmak ise, Batı yanlısı olmayı içerecek şekilde benimsenmiştir (Oran, 2002:393).

Yine İnönü, uluslararası gelişmeler karşısında sürekli değişen politikalar izlemiştir. Türkiye için bağımsız hareket edebilme olanağını bulunması bunda etken faktör olarak gösterilmektedir (Sunay, 2007:107). Özellikle ülkenin savunması için Batı ülkelerinin silah talebi doğrultusunda gereken silahları göndermelerine karşın, silahların yetersiz olduğu ileri sürülmüş ve her ne kadar Batı yanlısı tutum gösterme eğilimine girilmişse de savaşa girmek için oldukça farklı ve çelişkili stratejiler geliştirilmiştir (Oran, 2002:394-395).

İsmet Paşa'nın o dönemde genel anlamda Ortadoğu ülkeleriyle ilişkileri yok denecek kadar azdır. Bunda temel sebep olarak II. Dünya Savaşı'nın etkisi olduğu gibi, Avrupalı devletlerin Ortadoğu'da asıl söz sahibi olmaları hasebiyle yine ilişkilerin Avrupalı devletler üzerinden yürütülmesi de etkilidir. Suriye-Türkiye ilişkilerinde 1950'li yıllara kadar yaşanmış olan en büyük sorun Hatay meselesi olarak kayıtlara geçmiştir. Cumhuriyet'in ilk yıllarında Atatürk'ün Misak-ı Milli sınırları içerisinde kabul ederek bir devlet politikası halinde ölümüne kadar uğraştığı ve vefatının ardından 1939 yılında Türkiye lehine çözümlenen bu mesele ilerleyen satırlarda ele alınacaktır. Öncelikli olarak İnönü'nün II. Dünya Savaşı'nda İzlediği politikanın genel anlamda Ortadoğu ve özelde Suriye-Türkiye ilişkileri üzerine etkisi ele alınacaktır.

Almanların Polonya'yı işgal etmesinden ardından İngiltere'nin 3 Eylül 1939'da Almanya'ya savaş ilan etmesiyle başlayan II. Dünya Savaşı dünyadaki tüm dengeleri bozmuş ve bir kamplaşmaya da sebep olmuştur (Henig, 2005:3) Kamplaşmadan diğer devletlerden daha çok Türkiye'yi etkilemiştir. Çünkü Türkiye tarafsız kalmakla hem kendi topraklarını korumayı, hem de savaş yükünden kurtulmayı hedefliyordu. Ancak Polonya'nın Almanlar tarafından işgal edilmesinin ardından mihver devletlerden İtalya'nın Arnavutluk'u işgali Türkiye'yi müttefik devletlerle antlaşma yapmaya zorladı (Bilgin, 2007:32). Bu şartlar altında Mayıs 1939'da İngiltere ile Türkiye arasında imzalanan deklarasyona, 19 Ekim 1939'da Fransa'nın katılımıyla bildirge 3'lü bir ittifak antlaşmasına dönüştü (Tamkin, 2009:32). Üçlü ittifak Türkiye'ye hem İtalya hem de Almanya'ya karşı toprak garantisi getirdiği gibi bunun dışında İngiltere ve Fransa Türkiye'ye çeşitli maddi ve aynî yardımda bulunmayı kabul etmektedirler (Seydi, 2009:257-296). İsmet Paşa, anlaşmayla ilgili meclisteki konuşmasında: "...hiçbir devletin aleyhinde olmayarak, hiç olmazsa tesirimizin olduğu sahada beynelmilel sulh ve emniyete hizmet etmek suretiyle kendi emniyetimizi masun tutmak gayesine matuftur. Sulhu korumak ülküsü; her memlekette, kendi hususi bünyesi, alıştı vaziyeti ve imkânlarına göre ayrı ayrı tedbirler ilham edilebilir." Demektedir (Cihan-Karapınar, 1993:2). Yine dönemin Türkiye Cumhuriyeti başbakanı Refik Saydam; "Türkiye'nin Fransa ile birleşmesi, dünya sulhunun nef'inedir ve her türlü hasis menfaatten âri olarak bu sulhun muhafazasına yardım edecektir." demektedir (TBMM Z.C., III, 1939:317). Bu anlaşmaların neticesi olarak Türkiye Hatay Meselesinde sonuca ulaşmayı başarmıştır.

Ancak daha sonra ortaya çıkan gelişmelerin ardından savaş fiilen Akdeniz ve Balkan coğrafyasına kaymıştır. Polonya'nın ardından Almanlar Fransa'ya, İtalyanlarda Yunanistan'a saldırmıştır (Tamkin, 2009:33-34; Armaoğlu, 2012:454). Bu durumda Türkiye'nin Müttefik devletlerle imzalamış olduğu üçlü ittifak anlaşmasından dolayı hem Fransa'ya hem de Yunanistan'a yardım etmesi gerekirken, Almanya ve İtalya'yı karşısına alacak güçte olmadığından, müttefik devletlerin 1939 ittifakı ile vaat ettikleri silahları göndermemelerini bahane ederek yapılan antlaşmayı hiçe saymış savaş dışı kalmıştır (Soysal, 2000:600; Seydi, 2009:275; Bilgin, 2007:37).

Ancak savaşın ilerleyen günlerinde Almanların Türkiye'ye de saldıracağı korkusu kamuoyunda yoğun şekilde konuşulmaktaydı. Almanya'nın Sovyetlere savaş açması, hammadde ihtiyacında büyük eksiklerin hissedilmesine sebep olmuştu. Bu eksikliği giderecek ülkelerin basında da Türkiye gelmekteydi. Türkiye ise ekonomik açıdan hiç de hesapta olmayan olgularla karşı karşıyaydı (Seydi, 2009:276). Almanlar hem Türkiye'yi savaşta yanına çekmek hem de onu İngilizlerden uzak tutmak için ticari bir antlaşmanın yapılması gerektiğini düşünüyordu (Koçak, 2000:85-154). Bu durumu iyi idrak eden Alman yetkililer, Türk tarafını rahatlatmak için üst üste açıklama yapma gereğini duydular.

Alman General Weygand: “Türkiye’nin güvenliği bizim güvenliğimizdir.” diyerek Türk kamuoyunu rahatlatmıştır (Liebmann, 2008:201). Yapılan iyi niyet açıklamalar ve girilen müzakereler sonucu 18 Haziran 1941’de Türk-Alman Saldırmazlık Paktı imzalanmıştır (Soysal, 2000:645-647). Dışişleri Bakanı Şükrü Saraçoğlu bu antlaşmaya: “Türk ve Alman milletleri bu muahede ile yekdiğerine bir kere daha el uzatmış oluyorlar” sözleriyle yaklaşmıştır (İlyas-Turan, 2012:319-341). Antlaşma ile Türkiye hem kendini güvence altına almış hem de müttefik devletlerle yapılan üçlü ittifak antlaşmasına sadık olduğunu göstermiştir (Seydi, 2009:278). Yine bu antlaşmayla Türkiye boğazlardan Alman ticaret gemilerinin geçmesine de izin vermiştir (Liebmann, 2008:204).

Sonuç olarak 1938-1941 arası yapılan görüşmelerde Türk dış politikası İnönü ve ekibinin ekonomik, askeri ve siyasi yönden yetersiz olduğu, Türkiye’yi savaşa sokmamak için müttefik ve mihver devletlerin birbirlerine karşı peşrev çekmelerine seyirci durarak, bu politikalar öncülüğünde özelde antlaşmalar yaparak; “Cumhuriyet Hükümeti, Avrupa harbinin son durumunda bir taraflılığını ilan etmiştir”(Cihan-Karapınar, 1993:20) şeklinde belirtildiği gibi tarafsız kalmayı başardığı söylenebilir (İlyas-Turan, 2012:319-341).

Yine bu dönemde Rusya’nın Türkiye’yi savaşta kendi taraflarına çekmek için önerdiği 12 Adalar ve Suriye’nin kuzeyini Türkiye verilmesi seçeneği duyulur duyulmaz, Türkiye’nin bunu beis olarak gördüğünü açıklaması, bunun işgal nedeni olarak algılanmasından kaynaklandığı belirtilebilir (Hale, 2003:90). Çünkü resmi olmamakla birlikte Rus tehlikesinin her zaman Türk hariciyesinin halet-i ruhiyesini ele geçirdiğini ifade etmek gerekir (İlyas-Turan, 2012:319-341).

1941 sonlarına doğru Alman-Rus savaşının başlamasıyla birlikte Japonya da Amerika’ya saldırmış ve böylece Sovyetlerle Amerika müttefik devletlerinin yanında, Japonya ise mihver devletlerle beraber savaşa girerek 1943 yılına kadar sürecek olan yani Almanya’nın Stalingrad savaşını kaybetmesiyle sonuçlanacak olan yeni bir düzen dünya siyasetine hakim olmuştur (Armaoğlu, 2012:461).

Rusların Almanlar karşısında sürekli yenilgileri Türkiye’de tedirginliğe sebep olmuş buda dış politika dengelerinde değişiklik yapılmasını tetiklemiştir. İnönü, savaşın gidişatına göre Alman yanlısı bir iç ve dış politika tutumu sergilemiş ve hatta Alman taraftarı Numan Menemencioğlu’nu dışişleri bakanı olarak atamıştır (Seydi, 2009:280; Weisband, 1974:32). Böylelikle Menemencioğlu’nun dış politikada yaptıkları hem savaş boyunca Türk dış politikasının şekillenmesinde aktif rol oynamış hem de İngilizlerin Türkiye üzerinde nüfuzunun kırılmasını sağlamıştır (Tamkin, 2009:55; Gökay, 2006:55).

Almanya’nın Stalingrad taarruzu başarısızlığıyla beraber savaşın gidişatı değişti ve bu Almanların askeri üstünlüğü yitirmelerinin de habercisi olarak algılandı (Hart, 2005:279-280) ve müttefik liderler Churchill, Roosevelt ve Stalin kazanacakları zaferi ve dünyayı nasıl şekillendireceklerini düşünmeye başladılar (Kissenger, 2000:366). Müttefik devletler, Türkiye’nin savaşa girmesini istemekte; ancak Türkiye, Almanya’nın halen savaş dışı kalmadığı ve kendisinin askeri teçhizat açısından yetersiz kaldığı bahanesiyle tarafsızlığını devam ettirmek istemektedir (Biagini, 2007:86). Türkiye’nin aksine müttefikler tarafsızlık kararının savaşın uzamasına sebep olduğunu ve hatta Almanya’nın yararına sonuçlar vermeye başladığını iddia etmektedirler (Koçak, 2000:85-154). Bu konuda haklılık payları da bulunmaktadır. Çünkü Almanya Ruslarla mücadele ederken bir de Türkiye problemiyle yüz yüze gelmek istemiyorlardı. Bu sebeple Türkiye’nin tarafsız kalması Almanya’nın menfaatine bir durum ve önceliğiydi (Berkes, 2005:192-198).

Rusların Stalingrad taarruzundaki zaferleri Türk-Sovyet ilişkilerini de etkilemiş ve Ruslar Almanya’nın saldırısından sonra Türkiye’ye karşı anlayışlı ve dostça davranmışlar zaferden sonra tekrar 1941 öncesi düşmanca tavırlarına yeniden dönmüşlerdi. Sovyetlerin böyle bir zaferden sonra Avrupa’ya hâkim olmaya çalışacağı ihtimaline müttefiklerin mani olup olamayacağı Türkiye’yi de kaygılandırmaktaydı (Aydın, 2003:399-478).

İngilizlerin, Almanlar aleyhinde Türkiye’yi savaşa sokarak ikinci bir cephe açıp Almanları yenilgiye uğratma düşüncesi Türkiye’den karşılık bulamamıştı. 14-26 Ocak 1943 tarihleri arasında Fas’ta gerçekleşen konferansta Türkiye’nin bu tutumu ele alınmıştı (İlyas-Turan, 2012:319-341). Varılan mutabakat sonrası taraflar Adana’daki Yenice İstasyonu’ndaki yakın bir noktada, Cumhurbaşkanlığı treninin salonunda bir araya geldiler (Erkin, 1980:137). Churchill yapılan görüşmede, Türkiye’yi SSCB’den bertaraf etmeye çalışarak çeşitli vaatlerle Türkleri, İngiltere ve Amerika yardımı alarak Almanya’ya karşı savaşa sokmaya ikna etmeye çalıştı (Aydın, 2003:399-478). Ancak İsmet İnönü,

Türkiye'nin savaşa girmek için hiç bir hazırlığının olmadığını ve eğer savaşa girerse Almanya'nın saldırısı karşısında savunmasız kalacağını iddia ederek, tarafsız kalmayı tercih ettiğini bildirmiştir (Hale, 2003:92).

Adana görüşmesi, İngilizlerin Türkiye'ye silah verilmesi ve ordunun modernize edilmesi konularında söz verilmesiyle son bulurken, Türk-İngiliz ilişkilerinde de yeni bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (İlyas-Turan, 2012:319-341). İngilizler, Adana görüşmelerinden, ayrılırken Türklerin savaşa girmemelerinin asıl altında yatan sebebin Türklerin bilinçaltında yatan Rus fobisi olduğunu anlamışlardı. Bu korkunun giderilmesinin yolu ise Rusya'nın Türkiye'ye güven vermesiydi (İlyas-Turan, 2012:319-341). Churchill, bu amaçla Stalin'e gönderdiği mektupta bu hususlara dikkat çekmiş; ancak Stalin vermiş olduğu cevapta Sovyetler Birliği Hükümeti'nin, Türk-Sovyet ilişkilerinin düzeltilmesi yolunda birkaç kez açıklama ve bildirgeyle Ankara'ya güven verdiğini, fakat bütün bunlara Türkiye'den herhangi bir tepki gelmediğini bildirmiş ve Churchill'in önerisinin yararlı olmadığını ileri sürmüştür (Koçak, 2012:152). Bunun ardından Ağustos 1943'te Kanada'da gerçekleşen konferansta Müttefik Devletler, Türkiye'nin savaşa katılmasının henüz erken olduğuna ve Balkanlarda açılacak yeni bir cephe için gerekli olan Türk havaalanlarının derhal Müttefiklerin kullanımına açılmasının istenmesine; Türkiye'ye askeri alanda yardımın devamına; Türkiye'nin Almanya'ya ihraç ettiği kromu durdurması ve Boğazlardan geçen Alman gemilerini engellemesi gibi konularda baskının artırılmasına karar verdi (Ayдын, 2003:399-478).

1943 yılı Türk dış siyasetinde İngiliz faktörünün etkili olduğu bir dönem olarak kayıtlara geçmiştir. Türk hariciyesinin İngilizlerle direkt olarak askeri münasebette bulunduğu (Koçak, 2012:162) ve bundan kaynaklı olarak İngiliz Dışişleri Bakanı Eden'in, Menemencioğlu'nu ziyaretinde bu yılın sonuna doğru Türkiye'nin savaşa girmesini beklediklerini ifade etmiştir (Bilgin, 2007:38). Baskının artmasıyla birlikte Türkiye tarafsız kalma isteğini öne sürmekten çekinmiş, bunun yerine "askeri açıdan yetersiz olduğu" şeklinde politik bir söylem geliştirmiştir. Baskının altında yatan asıl sebebin Sovyetlerin, Fransa veya Balkanlarda açmak istediği ikinci cepheden de kaynaklandığı söylenilmektedir (Gönlübol vd.,1995:169; Koçak, 2010:201).

Rusya 19-30 Ekim 1943'de Moskova'da bu isteklerini düzenlenen Moskova Konferansı sırasında direkt olarak İngiltere ve Amerika'ya iletmişti (Armaoğlu, 2012:478). Sovyetlere bu konuda İngilizlerin desteğini alırken, Amerikalılar isteksiz olduklarını bildirmişlerdi (Weisband, 1974:200). Sovyetler Türkiye'ye savaşa girmediği halde neden halen silah yardımı yapılmaya devam edildiği konusunda tepki göstermişler ve artık savaşa girmesi gerektiğinin altını çizmişlerdir (Seydi,2009:257-296). Konferans dağılırken, İngiliz Dışişleri Bakanı Eden, Kahire'de düzenlenecek olan görüşmeye Türk Dışişleri Bakanı Numan Menemencioğlu'nu da davet etmiştir (İlyas-Turan, 2012:319-341).

Adana görüşmelerinden sonra Türkiye'nin savaşa girme meselesi bu sefer Kahire'ye taşınmıştır (Aydemir, 1967:265). Eden ve Menemencioğlu 5 Kasım 1943'de Kahire'de bir araya gelerek Moskova Konferansı kararları ve Sovyetler Birliği-Türkiye ilişkilerinin yumuşatılması ve Sovyetlerin Türkiye'yi savaşa sokmak istemesindeki amaçlarının neler olduğu konularında tartışmalar yapıldı (Koçak, 2012:178). İngiliz Dışişleri Bakanı Eden, yayılmacı Sovyet politikasına dair hiçbir emare olmadığını vurguladıktan sonra: "Eğer yayılmacı arzuları varsa bile Türkiye savaş dışı kalarak bunları değiştiremez." (Erkin, 1968:205) diyerek Türkiye'yi ikna etmeye çalıştıysa da Türk tarafı ikna olmadığından bir sonuç alınamadı (Tamkin, 2009:115). Bu arada Kahire heyetinde yer alan Rauf Orbay ve Fevzi Çakmak, İsmet İnönü'ye ordunun ihtiyaçlarının halen tamamlanmadığını ve İngilizlerin vermiş oldukları sözleri yerine getirmediklerini belirterek savaş dışı kalmaları gerektiğini telkin etmişlerdir (Rauf Orbay, 2005:431).

Kahire'nin ardından Churchill, Stalin ve Roosevelt üçlüsü 1 Aralık 1943'de Tahran'da bir araya geldiler (Armaoğlu, 2012:480). Konu yine Türkiye'nin savaşa katılmasıydı ancak Türk diplomatlar yine ısrarla tarafsızlıklarını korumak istiyorlardı. Sovyetler ve Almanlar arasında sıkışıp kalan Türkiye henüz savaşa hazır olmadıkları bahanesini öne sürdüler (Hale, 2003:87). Konferansta Türklerin isteklerini haklı gören Amerika Türkiye'nin savaşa girmesini isteyen İngilizlerle bu konu üzerinden fikir ayrılığına düşmüşlerdir. Konferans, Churchill'in ısrarı üzerine Türkiye'nin savaşa bir kez daha davet edilmesine karar verilerek dağıldı (Seydi, 2009:289).

Tahran'dan sonra bu defa da taraflar 4-7 Aralık 1943 tarihinde Kahire'de II. Kahire Konferansı adı verilen bir görüşmede tekrar buluştular (Bilgin, 2007:38). Üçlü görüşmede müttefikler eğer Türkiye halen tarafsız olmayı sürdürürse, savaş sonrasında tamamıyla tecrit edileceğine dair tehditlerde bulundular (Zürcher, 2007:297). Baskılara dayanamayan İsmet İnönü, prensip olarak savaşa katılmayı kabul etmekle birlikte Türkiye'nin savunma gücü için gerekli olan silah ve teçhizat verilmedikçe savaşa girmeyeceklerini belirtti (Armaoğlu, 2012:504). İngiltere'nin bir başka hesabı daha vardı ki o da Türkiye eğer Müttefiklerin yanında Almanya'ya karşı savaşa girerse, o güne dek Almanya'ya sadık kalmış olan Bulgaristan, Romanya ve Macaristan gibi ülkelerinde pes edip müttefikler safına geçmeleri idi (İlyas-Turan, 2012:319-341). Konferans sonuçları bakımından, İngilizlere göre Türk dış siyasetinin iflası ve güvensizlik psikolojisinin başlaması anlamı taşıırken (Berridge, 2009:198-200), Türkiye açısından ise Türk-Amerika yakınlaşması yaşanmış, artık dış siyasette tek seçenek kavramı sona ermiş ve Türkiye kendine güvenli bir liman bulmuştur (Koçak, 2012:236). Türkiye-Amerika yakınlaşması ve çok programlı Türk Dış politikası İsmet İnönü'nün 1944 yılı meclis açılışında yaptığı konuşmada Amerika, İngiltere ve Sovyetler Birliği ile olan münasebetler konusunda karşılıklı anlaşmalar çerçevesinde dostane olduğunu beyan etmektedir (TBMM Z.C, VII, 1944:8).

1944 yılı başlarında İç politikada yaşanan gelişmeler dış politikaya da etki etmiştir. Bunlardan Alman yanlısı olduğu iddia edilen Mareşal Fevzi Çakmak'ın yaş haddinin dolması sebebiyle emekliye sevk edilmesi, yine Türkçü-Turancı faaliyet gösteren aydınların tutuklanması (Zürcher, 2007:298), Almanya'ya krom satışının yasaklanması ve daha da önemlisi Alman taraftarlığı suçlamasıyla Dışişleri Bakanı Numan Menemencioğlu'nun istifa ettirilmesi gibi hadiseler Türk Dış politikasında da bir takım yeni gelişmelerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu dönemde Almanya'yla ilişkiler daha dengeli bir politika çerçevesinde yürütülürken, İngiltere ile bir gerginlik hissedilmiştir (Koçak, 2012:236).

İngiltere 1944 yılının sonlarında halen Türkiye'yi Almanya'ya karşı savaşa sokma çabası içindedir ve bunu savaş sonrası Türkiye'nin uluslararası arenada dışlanması önlemeye yönelik bir çaba olarak kamuoyuna ifade etmektedir (Koçak, 2012:262). Ruslar ise İngilizlerin bu çabalarını beyhude olarak görmekte ve Türkiye üzerinde yeni bir dış politika eksenini belirlemeye çalışmaktadırlar. Türkiye ise müttefik kuvvetlerin Batı Avrupa'nın büyük bölümünü Alman işgalinden kurtarması sonrası Sovyetlerin Orta Avrupa'yı hegemonyası altına almasından korkarak (Kissinger, 2000:391), Sovyetlerle olan ilişkilerini düzeltme çabası içerisindedir (Koçak, 2012:269). İnönü'nün şu ifadelerinden içinde bulunulan durum gayet net olarak anlaşılmaktadır: "İngiltere ile ittifakımızın çerçevesi içinde olarak, Almanya ile ekonomik ve diplomatik münasebetlerimizin kesilmesine karar verdik. Bu tarihî karar, şümul ve tesiri itibarıyla, beklenen neticelere varmıştır. Şüphesiz ki bu karar, millî iradenin çok önemli ve isabetli bir eseri olmuştur." (TBMM, Z.C. VII, 1944:7)

1945 yılı başları Meclis açılışında İnönü Türk Dış politikasını şu sözlerle özetlemektedir: "Dış münasebetlerimizin bugünkü hali şudur: Sovyetlerle aramızdaki Dostluk Antlaşmasının feshi üzerine, yeni esaslarda ve ciddi olarak iyileştirilmiş bir antlaşma yapmak için bütün gayretlerimizi sarf ettik. Bu gayretlerimizin bugünkü neticesini biliyorsunuz. Hakikatlerin daha iyi anlaşılacağından, iyi komşuluk hislerinin galebe çalarak, iki memleket arasında iyi münasebetler kurulması ihtimalinden ümidimizi kesmiş değiliz. İmkânları daima iyi yürekle karşılayacağız. İngiltere ile ittifak münasebeti ile bağlıyız ve İkinci Cihan Harbi sırasında geçen türlü hâdiselerden sonra, İngiliz Milletinin bizimle iyi ve müttefik münasebetlerini faydalı bulacağına inanıyorum. Amerika Birleşik Devletleri ile münasebetlerimiz artan bir dostluk içinde gelişmektedir. Amerika'nın Birleşmiş Milletler Anayasasının prensiplerini samimi olarak her millet için takip edeceğine güveniyoruz." (TBMM, Z.C. VII, 1945:6) Sözlerden de anlaşılacağı üzere Türk Dış Politikası 3 büyük devletle olan ilişkiler üzerine bina edilmiştir.

Daha önceki satırlarda da ifade edildiği üzere 1945 yılı Türk dış politikasının yeniden oluşturulduğu bir dönemdir ve bu yeni dış politika Türkiye'nin müttefiklerin yanında savaşa girmesiyle başlamıştır. Yine daha öncede belirtildiği üzere bu yeni politikanın argümanları olarak, Almanya'yla ilişkiler sıfır noktasına çekilmiş ve Türkiye Cumhuriyeti Almanya'ya karşı düşmanca bir tutum içerisine girmiştir. Türkiye bu politika çerçevesinde Almanya'ya krom ihracını durdurmuş, mihver gemilerine Boğazları kapatmış ve hatta bunun yanında da iç politikada Alman taraftarı olarak lanse edilen Türkçü-Turancı Türk aydınları tutuklanmış, ayrıca Alman büyükelçisi Papen'e yapılan suikast girişiminde yakalanan

suçlular serbest bırakılmıştır (Weisband, 1974:323). Tüm bu gelişmelerin sonucunda da 1944 yılı ortalarında Türkiye, Almanya ile tüm ilişkileri durdurma kararı almıştır (Ulus, 3 Ağustos 1944).

II. Dünya savaşı sonrasında Türkiye, Rusların Bulgaristan'a savaş açması ve bu ülkede komünist yanlısı bir iktidarın kurulmasıyla büyük bir problemle karşı karşıya kaldı. Çünkü Türkiye, ilk kez bu denli Rusya'nın nefesini ensesinde hissetmekteydi. Bu hissini karşılığı olan Yalta Konferansı (4-11 Şubat 1945) Rusya'nın gerçek niyetinin belli olmasında etkili olmuştur. Konferansın genelinde Almanya'nın geleceği üzerinde çalışmalar yapılırken özelde ise Stalin'in istekleri üzerine gündem belirlenmiştir (İlyas-Turan, 2012:319-341). Konferansta Stalin Montreux Boğazlar Sözleşmesi'nin yeniden düzenlenmesi gerektiğini ve Sovyet gemilerine Boğazlardan serbest geçiş hakkı verilmesi gerektiğini iddia etmektedir (Aydın, 2003:399-478). Stalin, Churchill ve Eden'in de bu konuda Rus tezini desteklemelerini sağlamış ve hatta İngiltere ve Fransa meselenin daha sonradan yeniden görüşülmesiyle ilgili görüş bildirmişlerdir (Gönlübol vd., 1995:183). Öte yandan bu konferansta alınan kararlar gereği, San Fransisco Konferansı'na katılabilmenin ön koşulu olarak 1 Mart 1945 gününe kadar Almanya ve Japonya'ya savaş ilan etmiş olmak gerekliliği ve Birleşmiş Milletler Beyannamesini imzalamış olmak koşulu öne sürüldü (Seydi, 2009:257-296). Türk Dışişleri Bakanı Hasan Saka durumun İngilizler kanalıyla Türkiye'ye bildirilmesinden sonra mecliste yaptığı konuşmada* halî özetlemesinin ardından 23 Nisan 1945 yılında Türkiye mihver devletlere karşı savaş ilan etmiştir (İlyas-Turan, 2012:319-341).

Ancak tüm bu gelişmelere rağmen Rus Dışişleri Bakanı Molotov 19 Mart 1945'te Türkiye'ye bir nota vererek Türk Dış politikasını büyük bir çıkmazın içine sokmuştur. Bu notada Rusya, Türkiye ile aralarında imzalanmış olan 1925 Tarihli Dostluk ve Tarafsızlık Antlaşması'nı kaldırdığını bildirmiştir (Ulus, 22 Mart 1945; Goloğlu, 1974:305; Hale, 2003:100). Bu beklenmedik durum karşısında Türkiye de, Rusya'ya notanın sebebinin ve ne gibi önerileri olduğunun belirten başka bir notayla karşılık verdi (Aydın, 2003:399-478). Bu notaya karşı Rusya'nın cevabı ise tam da Türkiye'nin korktuğu şey oldu. Rusya cevaben; Eğer Türkiye Sovyetler Birliği ile anlaşmak istiyorsa Sovyet isteklerini kabul etmelidir ve antlaşmanın yenilenmesi için Kars ve Ardahan Rusya'ya verilmelidir ve Boğazlar üzerinde Rusya'nın da hakkı olduğu kabul edilmelidir denildi (Gönlübol vd., 1995:185). Bu gelişmeler üzerine Türkiye, İngiltere'den destek istedi ama İngilizler buna yanaşmadı (Erkin, 1980:148). Bir noktada İngilizlerin bahsettiği savaşın bitişinden sonraki senaryolar gerçek olmaya başlamış ve Yeni Türk Devleti köşeye sıkıştırıldığı gibi uluslararası arenada yalnız bırakılmıştır. Durum karşısında Türk Dışişleri Bakanı Hasan Saka Rusya ile yeni bir antlaşmanın mümkün olmadığını belirterek amaçlarının Ruslarla iyi niyet çerçevesi içinde ilişkilerini devam ettirmek olduğunu belirtmiştir (Saray, 2010:245-256).

Rusya ile Türkiye arasındaki psikolojik savaş devam ederken, daha önceden kararlaştırılmış olan Postdam Konferansı (17 Temmuz-2 Ağustos 1945)* toplandı. Konferansın ana gündem maddesi Sovyetlerin Boğazlar konusundaki üs talebiydi. İngiltere ve Amerika güçlenen Rusya karşısında Boğazlar konusunda işi sürüncemeye bırakmaya çalıştılar. ABD ve İngiltere'nin bu tavrı Türkiye'ye rahat bir nefes aldırırken, iki kutuplu bir dünyaya doğru gidişin, yani soğuk savaşında habercisi oldu (Gönlübol vd., 1995:196).

*"Yalta Konferansı gereği Müttefikimiz İngiltere'nin Ankara Büyük Elçisi Sir Maurice Peterson 20 Şubat günü Hariciyeye gelerek benimle görüşmüş ve Hükümeti namına bir memorandum tevdi etmiştir. Bu muhtıradan üç büyük müttefik şef arasında Kırım'da toplanan konferansta verilmiş bir karar gereğince 9 Şubat 1945 tarihindeki halleriyle mevcut bulunan Birleşmiş Milletlerle, "ortak milletler" adı verilenler arasından Mihver Devletlerine karşı 1 Mart 1945 tarihinden evvel harp ilân etmiş bulunacak olanların 25 Nisan 1945'te San Fransisco'da müstakbel dünya nizamını müzakere için toplanacak konferansa davet edilecekleri bildirilmekte ve bahsi geçen ortak milletlerin de Türkiye, Mısır, İzlanda, Şili, Ekvatör, Paraguay, Peru, Uruguay ve Venezüella olduğu zikredilmektedir. İngiltere Büyük Elçisi, Hükümeti tarafından, Cumhuriyet Hükümetine, bu dünya nizamı konferansına hangi şeraitle davet edileceğini bildirmeğe memur edilmiştir." Ayrıntılı bilgi için Bkz: TBMM, ZC., Devre VII, İçtima II/XV, 23.2.1945, s. 125.100

*Postdam Konferansı hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: Mustafa Emre Kürümoğlu. 2011. Yalta-Postdam'da Savaş Sonrası Uluslararası Düzenin Kurulması ve Türkiye (Türk Basınına Göre, 1945), Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

1946 yılı Amerika'nın Ruslara karşı atağa geçtiği yıl olarak kabul edilebilir. Rusların dayatmacı politikalarına karşı Türkiye'yi (kendi menfaatleri için) savunacağını sinyallerini de vermiştir. Amerikan dış ilişkiler ofisinin Başkan Truman'a sunduğu bir raporda eğer Boğazlar konusunda Ruslara taviz verilirse Türkiye'nin Rus güdümüne gireceğini ve bunun da Amerikan çıkarlarına ters düşeceğini belirtmiştir. Rapor Truman tarafından incelenirken Rusya 24 Eylül 1946'da Türkiye'ye tekrar bir nota verir. Türkiye; "Türkiye'nin toprak bütünlüğünün ve bağımsızlığının her şeyden üstün tutulacağını..." ifade ederek bu notaya karşı cevap vermiştir (Akandere, 1998:328). Bu gelişmeler üzerine Avrupa'daki olayların etkisiyle Sovyetlere karşı tavrını netleştiren İngiltere ve ABD, Türkiye'nin yanında yer alarak karşı notalarla Sovyetler Birliğini uyardılar.

1946 yılındaki girişimleri müteakip, 1947'de de ABD Başkanı Truman'ın teklifiyle Türkiye ve Yunanistan'ın askeri ve mali sıkıntılarının giderilmesi için kongreye bu ülkelere maddi destek verilmesi yolunda bir teklif sunuldu. "Truman Doktrini" ve "Marshall Yardımı"* adıyla anılan bu teklif, yapılan görüşmeler neticesinde ABD Kongresi tarafından kabul edildi ve böylece Soğuk Savaş terminolojisinin de temelleri atılmış oldu (Armaoğlu, 2012:442-443). Aynı yıl Türkiye-ABD askeri yardım anlaşması yapıldı ve Rusya'ya gerekli mesajlar verildi (Akşin, 2007:240). 12 Temmuz 1947'de yapılacak yardım hakkında Türkiye ve ABD arasında Ankara'da anlaşma imzalandı ve aynı yıl ABD Dışişleri Bakanı Marshall, Avrupa'nın II. Dünya Savaşı'ndan etkilendiğini belirterek Avrupa'da resesyonun gerçekleşmesi için Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 16 devlete maddi yardım planını açıkladı (Sarıay, 1988:64). "Türkiye'ye Yapılacak Yardım Hakkında Anlaşma" başlığını taşıyan bu anlaşma, Türkiye'nin ABD'den aldığı yardımdan nasıl yararlanacağını temel hükümlerini içermektedir. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti adına Dışişleri Bakanı Hasan Saka, ABD Hükümeti adına ise Birleşik Devletlerin Ankara Büyükelçisi Edwin C. Wilson imza koymuştur. Anlaşmaya göre yardım;

a) Türk güvenlik kuvvetlerini güçlendirmek.

b) Ekonomik istikrarı sağlamak (Tuncer, 2012:179) amacıyla yapılıyordu.

Bu yapılan yardımlar, Türkiye'yi ABD'ye yaklaştırdığı gibi Türk Dış politikasında da günümüzde de hala devam eden ABD eksenli bir dış politikanın da benimsenmesine neden olmuştur (İlyas-Turan, 2012:319-341).

Türkiye'nin Batı eğilimli politikasının altında yatan sebep sadece Rus fobisi değildir. Aynı zamanda iktisadi açıdan kendi kendine büyük bir kalkınma hamlesine gücünün yetemeyeceği, bir yardım olması gerektiği ve bu yardımı da ABD'nin yapabileceği düşünüldüğünden bu yakınlaşma yaşanmıştır (Çiftçi, 2010:260).

"Truman Doktrini" Sovyet tehlikesine karşı Türkiye ve Yunanistan'a askeri yardım yaparak askeri nitelik taşımaktaydı. Bu sırada Avrupa ekonomileri ciddi bir durgunluk yaşamaktaydı. Toplumların refah seviyesinin giderek düşmesi, Sovyet Rusya'nın Komünizm propagandası için çok uygun bir ortamın oluşmasına neden olmuştu. Sovyetler, Avrupa'nın iki büyük sanayi ülkesi olan Fransa ve İtalya'daki, komünist partileri aracılığıyla çıkarttıkları genel grevlerle bu iki ülkenin ekonomisini büyük bir zarara uğratarak, komünist partilerinin iktidarı devralmalarını istiyorlardı (Armaoğlu, 2012:443).

ABD; Dışişleri Bakanı George Marshall'ın 5 Haziran 1947'de Harvard Üniversitesi'nde yaptığı konuşmasında "Marshall Planı" olarak adlandırılan bir plan ortaya koyar ve Avrupa'nın, Türkiye'de dâhil, 16 ülkesi planın öngördüğü "Avrupa kalkınma Planı'nı" hazırlamak üzere Temmuz 1947'den itibaren Paris'te çalışmalarına başlar ve hazırlanan kalkınma planı, ABD'ye sunulur. ABD Kongresi, bu ortak planı finanse etmek üzere 3 Nisan 1948'de "Dış Yardım Kanunu'nu" çıkarır. Bu kanunun çıkmasının ardından 16 Nisan 1948'de 16 Avrupa Ülkesi "Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı" resmen kurulur (Armaoğlu, 2012:444). Bu gelişmeleri müteakip Türkiye de ekonomik işbirliğinden faydalanmak için, 4 Temmuz 1948'de ABD ile "Ekonomik İşbirliği Antlaşması'nı" imza eder. Bu

* Truman Doktrini ve Marshall yardımı konuları hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: Barış İrtem. 2009. "Türkiye-ABD ilişkilerinde Truman Doktrini ve Marshall Planı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.12, S.21, Haziran, Balıkesir, ss.377-397.

antlaşmaya dayanarak Türkiye 1948-1952 yılları arasında ABD'den "hibe, borç, dolaylı yardım ve teknik yardım" adları altında toplam 350 milyon dolar civarında bir kaynak sağlar (Tuncer, 2012:183).

İnönü Dönemi Türkiye-Suriye İlişkileri

1938 Mart'ında Avrupa'da yaşanan gelişmeler, Fransa'nın Hatay meselesindeki politikasını değiştirmesine yol açmış, Fransa'nın Akdeniz coğrafyasında yalnızlık psikolojisi içinde kendine müttefik arayışları ve bu durumdan kaynaklı olarak Türkiye'ye olan ihtiyacı Fransa'yı Türkiye'ye karşı daha tavizkar bir hale getirmiştir (Armaoğlu, 2012:358). Bu gelişmeleri fırsat bilen Türkiye Sancak Meselesiyle ilgili olarak 3 Haziran'da bölgede sıkıyönetim ilan ederek, sınıra otuz bin kişilik bir kuvvet yığmıştır. Bu gelişmelerden sonra, 13-21 Haziran tarihleri arasında Fransa ve Türkiye arası ikili görüşmeler başlamıştır. Görüşmeler ertesi, 28 Haziran'da seçim komisyonu Cenevre'ye hareket etmiş ve ardından 4 Temmuz'da Ankara'da iki ülke arasında yeni bir dostluk anlaşması imzalanmıştır. 1930 Antlaşmasının muadili olan bu anlaşma ile Sancak'ın yeni statüsü, Fransa, Türkiye ve Suriye'nin gelecekteki ilişkileri belirlenmiştir. Bütün bu gelişmeler Arap basınında büyük bir tepki ile karşılanmış ve Suriye-Fransa-Türkiye uzlaşmasının geçerliliğinin asla kabul edilmeyeceği bildirilmiştir (Bulut, 2008:16). İlk Meclis 2 Eylül 1938'de toplanarak Meclis Başkanlığına Abdülgazi Türkmen, Devlet Başkanlığına Tayfur Sökmen getirilmiş, Başbakanlığa ise Tayfur Sökmen tarafından Abdurrahman Melek atanmıştır. Meclis bu ilk toplantısında da, "Sancak" adı yerine "Hatay" devletin resmi adı olarak kabul etmiştir (Bulut, 2008:16).

Bir yıllık bağımsızlığın ardından Hatay Meclisi 29 Haziran 1939'da Türkiye'ye katılma kararı almıştır. Daha sonra TBMM'nin 7 Temmuz 1939 tarih ve 3711 sayılı yasası ile Hatay ili kurulmuş ve valilik açılmıştır. Bu gelişmeleri takiben, 24 Temmuz'dan sonra Fransız askerleri Hatay'dan çekilmiştir. Birinci Dünya Savaşı'ndan yaklaşık yirmi yıl sonra Hatay konusundaki Suriye-Türkiye anlaşmazlığı Suriye Devleti'nin önündeki en önemli uzun vadeli sorun olarak ortaya çıkmıştır. Suriye, işgal altındaki Suriye toprakları olarak gördüğü İskenderun bölgesi üzerindeki egemenliğini bu dönemde kaybetmiştir (Ziesser, 2006:179-198).

Akabinde Fransızlar Almanlara karşı Türkiye'nin desteğini alabilmek için İskenderun Sancağını 1939'da yapılan bir anlaşmayla Türkiye'ye bırakmaya razı olmuştur. O dönemde, Fransızlarca bağımsızlık vaat edilen Suriyeliler bu anlaşmaya şiddetle karşı çıkmış ve İskenderun'un Suriye'de bırakılmasını talep etmiştir. Zaman içinde bu sorun iki ülke arasındaki ilişkilerin artarak gerginleşmesine yol açmıştır (Makovsky, 1999:125-134). Bu gün hala Suriye Hatay'ın kendi parçası olduğunu iddia etmeye devam etmektedir. Yapılan anlaşma çerçevesinde Fransa en geç 23 Temmuz 1939'a kadar Hatay'dan çekilmeyi kabul etmiş, 1926 Dostluk ve İyi Komşuluk İlişkileri Anlaşması yenilenip 15 Mart 1940'a kadar uzatılmıştır. Sınır geçişleri, kaçakçılık, veteriner ve sağlık hizmetleri, güvenlik ve gümrük gibi konular bu anlaşmayla düzenlenmiştir (Güçlü, 2006:641-657).

Bu bağlamda, Türkiye ve Suriye arasındaki sorunlar Fransa tarafından Suriye'ye bağımsızlık verilmesini öngören 1936'daki anlaşmayla başlamıştır. Bu anlaşmaya göre, geçmişteki antlaşmalar göz ardı edilirken; Fransa, İskenderun sancağı üzerindeki tüm egemenlik yetkilerini örtülü bir şekilde Suriye'ye devretmektedir. Nitekim Türkiye'nin girişimleri sonucu 1939'da Hatay Meclisinin Türkiye ile birleşme kararı alması, daha sonraki yıllarda Türkiye ile Bağımsız Suriye Devleti arasında da önemli bir sorun haline gelmiştir. Yıllarca Suriye tüm resmi haritalarında Hatay'ı kendi sınırları içinde göstermiştir (Arı, 1997:646-647).

Suriye'nin 1946'da bağımsızlığını kazanmasının ardından 1947 başlarında Suriye başbakanı Cemal Mardam anlaşmazlığı çözümlenmek için hükûmetinin konuyu uluslararası bir organizasyona götüreceğini ilan etmiş ve aynı yılın Temmuz ayında bir mahkeme kararı basında geniş yer bulmuştu. Bu karara göre pasaportsuz olarak İskenderun'dan Suriye'ye geçen bir kişiye yönelik suçlamalar, sanık Suriye'nin bir bölgesinden başka bir bölgesine geçmiş kabul edildiği için düşürülmüştü. Yine 1947'de *Baas Partisi*, İskenderun'un Suriye anavatanına katılması çağrısında bulunmuştu (Pipes, 1990:60).

Suriye'nin 1946'da bağımsızlığını kazanmasıyla başlayan Türkiye-Suriye ilişkilerinde öne çıkan konuların en başında 1946 öncesinden başlayan Hatay sorunu, daha sonra bölgedeki su kaynaklarının kullanımıyla ilgili olarak su sorunu ve çalışmanın kapsamı dışında kalmakla birlikte 1980'lerden başlamak üzere terör sorunudur. Özellikle 1957 yılında savaşın eşğine gelen iki ülke ilişkileri, Soğuk

Savaş döneminden 1998 Adana Mutabakatına kadar geçen zamanda gergin bir seyir izlemiştir. Adana Mutabakatı ile Suriye'nin Türkiye'ye yönelik teröre destek vermeyeceğini açıklamasıyla yumuşayan Türkiye-Suriye ilişkilerini yalnız bu iki ülke açısından değerlendirmek yeterli olmayacaktır. Bu ilişkilerin seyrini daha iyi anlayabilmek için özellikle küresel boyuttaki ve de bölgesel anlamda Orta Doğu'daki değişimlerin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir (İstif, 2011:80).

II. Dünya Savaşı başlarında Suriye, Fransa'nın Almanya'ya teslim olmasından sonra başa gelen Vichy Hükümeti'nin denetimine geçmiştir. Vichy Hükümeti Suriye'ye yeni bir yüksek komiser atamış ve kendi yandaşı olan Halid Azm liderliğinde bir hükümeti işbaşına getirmiştir (Okur, 2009:137-156). Mayıs 1941'de ortak bir harekât düzenleyen İngiliz ve Fransız kuvvetleri Suriye'yi ele geçirmiş ve bu harekâtle birlikte Suriye'nin bağımsızlığı da ilan edilmiştir (Longrigg, 1972:311-314).

Özellikle Hatay meselesindeki tutumu dolayısıyla Türkiye-Suriye ilişkilerinde 1946 yılına kadar resmi bir hadise cereyan etmemiştir. Hatay meselesiyle ilgili olarak başlattığı kampanyayla Türkiye'yi zor durumda bırakmaya çalışma faaliyetlerine karşı Türkiye tepki göstermiş ve Hatay üzerindeki tüm iddialarından vazgeçmediği sürece Suriye'yi bağımsız bir devlet olarak tanımamaya karar vermiş ve bu ülke ile olan ilişkilerini de Şam'daki Konsolosluk vasıtasıyla yürütmüştür (Akşin, 1991:210). Fakat Suriye'nin kolay kolay Hatay üzerindeki iddialarından vazgeçmek gibi bir niyetinin olmadığı anlaşılmış ve bu arada Nuri Said yönetimindeki Irak Hükümeti'nin araya girmesiyle Suriye'nin Türkiye tarafından resmi olarak tanınması gerektiği konusunda Türkleri ikna etmiştir. Böylece Türkiye, Suriye'yi 1946 yılında resmen tanımıştır (Okur, 2009:137-156; Hak, 1995:55). 1946 yılında tam bağımsızlığını kazandığında Suriye bir isimden daha fazlası değildi. Suriyelilik ancak 1958-1961 yıllarında Mısır ile birleşme yaşandıktan sonra ortaya çıkmayı başarmış, 1963 yılında *Baas Partisi*'nin iktidara gelmesiyle birlikte Suriyelilik kimliğinin oluşmasında ciddi bir gelişme sağlanmıştır (Laurin vd., 1977:222).

Suriye her zaman, Türkiye-ABD arasında geliştirilen yakın işbirliğine muhalefet etmiştir. Türk-Amerikan ilişkileri 1947 Truman Doktrini ve Türkiye'nin 1952'de NATO'ya kabul edilmesiyle gelişmiştir. Türkiye, 1949'da İsrail'i tanıdığı zaman Araplar bunu Arap karşıtı bir davranış olarak değerlendirmiştir. Türkiye ve ABD Orta Doğu'da güvenlik üzerine işbirliği yapmış, gerektiğinde ortak politikalar belirlemiştir. Orta Doğu'da Sovyet tehdidine karşı Türkiye 1955'te Bağdat Paketi'ni imzalamıştır. Bu Suriye'ye karşı bir tehdit oluşturmamakla birlikte, esasında Soğuk Savaş zamanında Türkiye hiç bir zaman Suriye'nin toprak bütünlüğüne karşı bir tehdit oluşturmamıştır (Soysal, 1998/99:101-123; Özerdem, 2011:103-111).

İnönü Döneminde Türkiye-Suriye ilişkileri genel anlamda bir durağanlık yaşamaktadır. 1950 yılına kadar olan süreçte yukarıda da bahsedildiği üzere Sancak meselesi dışında bir sorun veya direk bir ilişki cereyan etmemiştir. 1946 yılında Suriye'nin bağımsızlığına kavuşmasının ardından, Türkiye Cumhuriyeti Suriye'yi resmi olarak tanımış ve bu da ilişkilerde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Dışişleri Bakanlığı kayıtlarından anlaşıldığı kadarıyla o dönem her ne kadar ilişkiler durağan olsa da Türkiye, Suriye'yi takip altında tutmaktadır. 2 Temmuz 1947 yılına ait bir istihbarat raporundan bu durum net bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu rapordan Suriye'deki yeni düzenin ortaya çıkardığı siyasi partiler arasında yaşanan çekişmelerin Ankara'ya bildirildiği anlaşılmaktadır*(B.C.A, 2 Temmuz 1947, 030-0-001-000-000-65-406-13).

Her ne kadar ilişkiler siyasal anlamda zayıf olsa da diğer birçok alanda, özellikle tarım ve hayvancılık gibi, iki ülke arasında bir takım girişimlerde bulunulduğu gözlemlenmektedir. Arşiv kayıtlarında, 1948'de Tarım Bakanının, başbakana sunduğu bir belgede, 1946 yılında ABD'li bir heyet tarafından hazırlanan ve Suriye topraklarında tarım ve hayvancılık konusunu ele alan, bu noktada nasıl bir kalkınma hamlesi yapılabileceğine yönelik düzenlenmiş olan bir rapor bulunmaktadır (B.C.A., 3 Haziran 1948, 030-0-001-000-000-80-506-6). Bu rapor da göstermiştir ki Türkiye Cumhuriyeti yukarıda da bahsedildiği üzere Suriye'yi sürekli gözlemlemekte ve bölgede meydana gelen gelişmeleri izlemektedir.

* Raporda yer alan ifadelerde: " Suriye'deki intihabat faaliyeti hayretle devam etmekte, bu meyanda bazı partiler rakiplerini Türk taraftarlığı ile ithama başlamış bulunmaktadır. Halep'teki "Halk Cephesi veya "Hizbülahrar" adı ile anılan fakat bu hizipten ziyade bir blok şeklinde bulunan parti, Türk taraftarlığı ile itham olunmaktadır." Ayrıntılı bilgi için bkz: B.C.A, 2 Temmuz 1947,030-0-001-000-000-65-406-13.

Türkiye Cumhuriyeti, siyasi ve resmi olarak, Suriye'yi bağımsızlığı müteakip ilk tanıyan ülkelerden biri olarak, Suriye'yi Türkiye'de temsil edecek olan büyükelçi ve konsolos tayinlerinde hemen icazet vermiştir. Bağımsızlığın ertesi yılı da gerekli işlemler için istenilen bütün izinlerin Türkiye tarafından Suriye'ye verildiği görülmektedir. 22 Ağustos 1947 tarihli Dış İşleri Bakanlığında Başbakanlığa gönderilen yazıda Suriye Hükümetinin İstanbul'da bir konsolosluk açma talebine karşı dışişlerinden olumlu cevap verildiği yönünde başbakana bilgi verilmektedir (B.C.A., 22 Ağustos 1947, 030-10-00-00-131-941-4).

Sağlık hizmetleri konusunda da iki ülke arasında bir takım yardımlaşma faaliyetlerinin yapıldığı göze çarpmaktadır. 1947 Haziranında Urfa'da görülen veba salgınından dolayı Fırat ve Dicle nehirleri arasında kalan ve sağlık tedbirleri kapsamında kapatılan, Suriye sınırının yeniden açılmasına ve kapatma kararının kaldırılmasına karar verildiği belirtilmektedir (B.C.A., 7 Haziran 1947, 030-18-01-02-113-39-3). Bu kararın ardından 12 Aralık 1947 tarihinde Türkiye-Suriye hududunda açık olan 5 sınır kapısına ek olarak, Mardin'in *Derbesiye* mevkiinde bir kapı daha ilave edilmesi de kararlaştırılmıştır (B.C.A., 12 Aralık 1947, 030-18-01-02-115-75-20). Bu aynı zamanda iki ülke arasındaki ticari işbirliğinin de geliştirilmesi açısından son derece önemli bir hadisedir.

Alınan tedbirlerin kaldırılması ve kapıların açılmasının ardından, yine 1947 yılında Suriye'de kolera salgınının baş göstermesi üzerine, salgınının Türkiye'ye sıçramaması ve Suriye'ye bu konuda yardım edilmesi hakkında Türkiye Cumhuriyeti'nin bir takım tedbirlere başvurduğu görülmektedir. Suriye'nin Havran Bölgesinde salgının baş gösterdiği ve yaklaşık elli kişinin bu salgın dolayısıyla hayatını kaybettiği Şam Büyükelçiliği, Dışişleri Bakanlığı ve Dünya Sağlık Teşkilatından bildirilince Türkiye Cumhuriyeti bir takım tedbirlere başvurmuş*, bununla birlikte Suriye'ye yardım gönderebileceğini de beyan etmiştir** (B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-177-224-14-1). Bu salgından korunmak amacıyla Türkiye Cumhuriyeti Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı nezdinde şu tedbirleri almıştır;

1. Salgınla mücadele eden sağlık ekipleri hariç, Suriye'ye giriş ve çıkış yasaklanmıştır.
2. Lübnan'a yapılan hava seferleri durdurulmuştur.
3. Lübnan'la yapılan deniz ulaşımı kapsamında oradan gelen gemilerin sadece İzmir ve İstanbul limanlarına demirlemelerine izin verilmiştir.
4. Suriye'den Türkiye'ye gönderilen her türlü gıda maddesi ithalatı durdurulmuştur (B.C.A., 25 Aralık 1947, 030-18-01-02-115-81-4).

Türkiye Cumhuriyeti bütün bu tedbirleri almakla birlikte olayı yakından takip etmeye devam etmiştir. Birleşmiş Milletler Dünya Sağlık Örgütü ve Suriye Hükümeti'nin 17 Ocak 1948 tarihinden itibaren Suriye'de herhangi bir kolera vakasıyla karşılaşmadığına ve Suriye'nin temiz olduğuna dair verdiği bilgi çerçevesinde Türkiye de alınan tedbirleri uygulamadan kaldırmıştır (B.C.A., 22 Ocak 1948, 030-18-01-02-115-85-1/2; B.C.A., 21 Şubat 1948, 030-18-01-02-115-96-17).

Bu dönemde Türkiye-Suriye ilişkilerinde büyük önem teşkil eden bir başka konu da sınırdan yapılan canlı hayvan kaçakçılığıdır. Türkiye Cumhuriyetinin kaçakçılığı önlemeye dair aldığı tüm tedbirlerin aksine Suriye Hükümetinin bu konuda pek bir şey yapmadığı görülmektedir (B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-180-246-25-1). Konu hakkında 1947 yılında Urfa Valiliğinden Ticaret Bakanlığına gönderilen yazıda yer alan; "Ancak Suriye Hükümetinin kaçak dahi olsa memleketimizden geçen hayvanların yalnızca deklarasyon yapılmak sureti ile kabul edilmesi Zabıta ve Gümrük Teşkilatının gayretlerini sekteye uğratan yegane müessir bulunmaktadır." İfadesi konuya Suriye Hükümetinin

*Alınan tedbirlerle ilgili olarak: "...Bu bakımdan Suriye için bir takım sıhhi tedbirler alınması icap ettiğinden, Suriye'den yurdumuza geleceklere vize verilmemesi hususu Dışişleri Bakanlığında yazıldığı gibi Mısır'a tatbik edilen bütün sıhhi tedbirlerin Suriye'ye karşı da aynen uygulanması hudut ve sahil valiliklerine telle bildirilmiş ve keyfiyetten Milli Savunma, İçişleri ve Gümrük ve Tekel Bakanlıkları da haberdar edilmiştir." denilmektedir. Bkz: B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-177-224-14-1.

** Yardım tedbirleri hakkında da kayıtlarda: "Bundan başka arzu ettikleri takdirde kendilerine bir miktar kolera aşısı verilebileceğinden ve sağlık teşkilatımız tarafından kara hududumuz boyunca Suriye bölgesinde de aşı tatbikine yardımın mümkün bulunduğunun Suriye makamlarına tebliğine dair..." İfadeleri yer almaktadır. Bkz: B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-177-224-14-1.

yaklaşımını göstermesi açısından dikkat çekicidir (B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-180-246-25-2/3). Konuyla ilgili Mersin İthalatçı ve İhracatçı Birlikleri Umumi Katipliğinden Ticaret Bakanlığına gönderilen bir başka yazıda ise: “Türkiye’nin canlı hayvan ihracını men etmesi üzerine hudutlarımızda yeniden canlanan kaçakçılık o derece inkişaf etmiştir ki her gün Halep Şehrine 1000-2000 Türk koyunu geldiği...” ifadeleri kullanılmaktadır (B.C.A., 19 Kasım 1947, 030-10-00-00-180-246-25-4). Buradan da anlaşıldığı gibi bu yıllarda kaçakçılık iki ülke arası ilişkilerde önemli bir sorundur. Yukarıda ki satırlarda da belirtildiği üzere Türkiye Cumhuriyeti bu konudan oldukça rahatsız olmuş, dış ve iç piyasa ile hayvan sevkiyatını kontrol altına almak ve hayvan pazarlarındaki alış-verişe fuzuli simsarlar sokulmayarak arz ve talep dengesini kontrol altında tutmak gibi bir takım tedbirler almış ancak Suriye hükümetinin meseleyle ilgili bir şey yapmamasından dolayı tam bir sonuç elde edilememiştir (B.C.A., 19 Kasım 1947, 030-10-00-00-180-246-25-3). Türkiye’nin o yıllarda daha henüz bir tarım ve hayvancılık ülkesi olduğu hatırlanırsa bu kaçakçılıktan dolayı Türkiye’nin ekonomik kayıplarının da ne kadar büyük olduğu daha da iyi anlaşılacaktır.

Hayvan kaçakçılığının yanında hububat ve yağ kaçakçılığı yapıldığı da gözlemlenmektedir. Bu nevi malların kaçakçılığından kaynaklı olarak iç piyasada bu malların fiyatlarında fahiş bir artış meydana geldiği ve bu konu hakkında da bir takım tedbirlere başvurulduğu yine Urfa Vilayetinden Ticaret Bakanlığına gönderilen belgelerde zikredilmektedir (B.C.A., 19 Kasım 1947, 030-10-00-00-180-246-25-2/3). O dönem iç piyasanın ihtiyacını karşılaması gereken malların kaçakçılık yoluyla dışarıya çıkarılması zaten II. Dünya Savaşı’nın etkisinden hala kurtulamamış bir ülke için çok büyük bir kayıp olarak nitelendirilebilir.

20 Mayıs 1946 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile Türkiye’den Suriye’ye Hatay bölgesinden meyve, sebze ve taze balık ihracatına izin verilmesine dair belgeden anlaşıldığına göre, iki ülke arasındaki ticari ilişkilerde hemen canlandırılmaya çalışılmıştır. Belgede yer alan ifadelerde: “Hatay mahsulü taze sebze ve meyvelerin Türk parası kıymetini koruma kanunu hakkındaki 12 numaralı karar ile 2/15843 sayılı karar hükümleri dışında Suriye’ye ihraç edilmesi için Ticaret Bakanlığının isteğine dayanılarak Maliye Bakanlığınca 20/5/1946 tarihli ve 54272/23-880 sayılı yazı ile yapılan teklif Bakanlar Kurulunca 20/5/1946 tarihinde incelenerek; Ticaret Bakanlığınca neveleri tespit edilecek Hatay mahsulü çeşitli taze sebze ve meyvelerle taze balığın yukarıda anılan iki karar hükümleri dışında olarak Hatay’dan Suriye’ye gönderilmesine izin verilmesi ve gerektiğinde bu ihracatın Maliye ve Ticaret Bakanlıklarınca yasak ve tahdit edilmesi kararlaştırılmıştır.” Denilmektedir (B.C.A., 20 Mayıs 1946, 030-18-01-02-111-36-11). Buna benzer şekilde Mersin ve Adana’dan da donmuş narenciye ihracatına izin verildiğine dair bir Bakanlar Kurulu kararı mevcuttur (B.C.A., 9 Şubat 1950, 030-18-01-02-121-105-17). Gaziantep, Urfa ve Mardin’den Suriye’ye çeşitli nevi malların ihracatına izin verildiğine dair 15 Eylül 1949 tarihli Bakanlar Kurulu kararı da, özellikle Suriye sınırında bulunan illerden yapılacak ihracatlarla Türkiye-Suriye arası ticaretin geliştirilmeye çalışıldığını göstermektedir (B.C.A., 15 Eylül 1949, 030-18-01-02-120-69-17).

Kayıtlarda yer alan bilgilere göre, Suriye’den de bir takım gıda maddelerinin de Türkiye’ye ithal edildiği görülmektedir. 1 Aralık 1949 tarihli Bakanlar Kurulu kararı ile Suriye’den Türkiye’ye getirilecek buğday için gerekli görüşmeleri yapmak üzere Şam Büyükelçisi Aptülahad Akşin’in görevlendirildiği bildirilmektedir (B.C.A., 1 Aralık 1949, 030-18-01-02-121-86-18). Dönemin Türk basınına göre kararın ardından hemen 50 bin ton buğday Suriye’den alınarak Türkiye’ye getirilmeye başlanmıştır (Zafer, 8 Ocak 1950). Gelen buğdaylar Mardin üzerinden Ankara, İstanbul ve İzmir’e nakledilmektedir (Zafer, 8 Ocak 1950). Buna mukabil 19 Ocak 1950 tarihli bir başka Bakanlar Kurulu kararında 23/24 Temmuz ve 26 Kasım 1949 tarihlerinde teati edilen ilişik mektuplar onanması kararlaştırılmıştır (B.C.A., 19 Ocak 1950, 030-18-01-02-121-102-1).

İnönü dönemi Türkiye-Suriye ilişkilerinde sosyo-kültürel alanlarda da dostane ilişkiler kurma yönünde bir takım adımlar atılmıştır. Sait Haydar isimli bir Suriyeli vatandaşın Suriye’de tesis ettiği “Şark” isimli, Türk muhibbi bir cemiyet hakkında Şam Büyükelçisinin Dışişleri Bakanlığına gönderdiği yazıda, derneğin kurucusu olan Said Haydar Bey’in kısa bir biyografisi verildikten sonra onun Türk dostluğundan bahisle Türkiye ve Suriye arasındaki dostane ilişkilerin gelişmesi adına neler yaptığı ve nelerin yapılması gerektiği gibi bir takım konulardan da bahsedilmiştir (B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-38-1/2). Yine belgeden elde edilen bilgilere göre Türkiye-Suriye dostluğunu teşvik noktasında Suriye hükümetinin de olumlu adımlar attığı ortaya konulmaktadır. Bu dostluk cemiyetinin

kuruluş felsefesi olan Türkiye-Suriye dostluğunun kamuoyunda geniş yankılar bulduğuna dair başka kayıtlarda mevcuttur. Dönemin Suriye gazetelerinde bu dostluğun acilen iki devlet arasında kurulması gerektiği yönünde neşriyat yapıldığı ve makaleler kaleme alındığı 15 Mart 1947 tarihinde Dışişleri Bakanlığından, Başbakanlığa gönderilen bir yazıda zikredilmektedir (B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-45-1/2/3/4/5). Yazıda başlıca dikkat çekilen nokta Suriye'nin inkişafı için ilk yapılması gereken şeyin Türkiye ve diğer komşularla dostluk ve işbirliğinin sağlanması gerektiğidir*.

Tüm bu dostluk ilişkilerini kurmaya yönelik çabaların aksine, yine basın kanalıyla bir takım düşmanca tavır ve faaliyetlerde yapılmıyor değildir. Yine aynı yazıda yer alan bilgilere göre Türkiye-Suriye ilişkileri çok iyi olmamakla birlikte basının faaliyetleri ile Türk ve Suriyeli gazeteler arasında yaşanan polemik aradaki ihtilafı arttırarak, düşmanlığı daha da körükleyecek bir mahiyet almaktadır (B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-45-2). Yine bu kötü ilişkilere dönemin Suriye Hükümeti'nin de katkısının büyük olduğu söylenebilir. CHP genel sekreterliğine Kilis'ten gönderilen bir telgraf metninde Suriye Hükümeti'nin Antakya, Adana ve Kilis'i istemesine karşı Kilisli gençlerin tepkisi yer almaktadır (B.C.A., Tarih Belli Değil, 490-01-607-102-19-1).

Türkiye ve Suriye ilişkilerinde o dönem nadir olmakla birlikte bir takım hukuki girişimlerde de bulunulduğu görülmektedir. Buna emsal teşkil edecek olan 1946 tarihli bir belgede Suriye'de adam öldürmek suçundan cezaya çarptırılmış olan Suriye vatandaşı bir kişinin, Türkiye'ye sığındığı ve Suriye'nin bu kişinin kendilerine teslim edilmesi yönündeki isteğinin, Kilis Asliye Ceza Yargıçlığının 15/6/1946 tarihli ve 39 sayılı kararı doğrultusunda bu kişinin Suriye'ye geri verilmesinin uygun görüldüğü bildirilmektedir (B.C.A., 29 Kasım 1946, 030-18-01-02-112-76-20). Buna benzer olarak bir başka belgede ise Suriye uyruklu bir kişinin Erzurum'daki kendisine ait emlakı satmak için Türkiye Cumhuriyetinden izin istediği ve bu iznin 18 Ekim 1949 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla kendisine verildiği bildirilmektedir (B.C.A., 18 Ekim 1949, 030-18-01-02-120-76-17).

Suriye'nin bağımsızlığına kavuştuğu 1946 yılından sonra, Fransa ile Türkiye Cumhuriyeti arasında yapılmış ve o dönem Suriye'nin Fransız Mandası olması hasebiyle Suriye'nin de adının yer aldığı bazı anlaşmalardan Suriye'nin çıkarılmasına dair bir takım kararlar alınmıştır. Başbakanlık Muamelat Umum Müdürlüğü'nde kayıtlı bir belgede: "Hükümetimizle Fransa arasında akdedilmiş olan Ticaret ve Tediye Anlaşmasına ilişik listede Frank Bloku dahilinde gösterilmiş olan Suriye'nin bu bloktan çıkarılabilmesi için Fransa Büyükelçiliği ile gereken notaların tesisi hususunda Dışişleri Bakanlığına yetki verilmesi; adı geçen Bakanlığın 18/3/1947 tarihli ve 76332-96 sayılı yazısıyla yapılan teklifi üzerine bakanlar kurulunca 24/3/1947 tarihinde kararlaştırılmıştır." Denilmektedir (B.C.A., 24 Mart 1947, 030-18-01-02-113-21-18). Aynı dairede kayıtlı bir başka belgede ise 31 Ağustos 1946 tarihinde Paris'te imzalanan Türkiye-Fransa Ödeme Anlaşmasından da Suriye'nin çıkarılması kararlaştırılmıştır (B.C.A., 30 Nisan 1947, 030-18-01-02-113-29-1/2). Tüm bu gelişmeleri müteakip 13 Haziran 1949 yılında Türkiye ve Suriye arasında ticareti canlandırmak adına bir "Ticaret ve Ödeme Antlaşması" yapılması yönünde Bakanlar Kurulu kararı çıkmıştır (B.C.A., 13 Haziran 1949, 030-18-01-02-120-56-18). Bu karar aynı zamanda Türkiye Cumhuriyeti'nin komşularıyla olan ilişkilerini dostane bir zemine çekme girişimi olarak ta yorumlanabilir.

Dönem itibarıyla Suriye ile ulaşım noktasında bir takım uygulamalarda kolaylıklar sağlandığı görülmektedir. Bakanlar Kurulu kararıyla demiryolu şebekesinin Çobanbey-Nusaybin kısmında vazifeli Suriyeli gümrük, emniyet ve posta memurları tarafından kullanılmak üzere 8 adet serbest seyahat kartı verilmiştir (B.C.A., 27 Ekim 1948, 030-18-01-02-117-69-11). Sadece demiryolu ulaşımı değil, bunun gibi hava ulaşımı konusundan da bir takım girişimlerde bulunulduğu kayıtlarda zikredilmektedir (B.C.A., 7 Ekim 1949, 030-18-01-02-120-74-18).

Türkiye Cumhuriyeti II. Dünya Savaşı sırası ve sonrasında yaşadığı Sovyet tehdidini yoğun olarak hissetmesi Suriye ilişkilerine de yansımıştır. 17 Şubat 1948 tarihli bir Bakanlar Kurulu kararında Suriye ve Lübnan Komünist merkezleri tarafından yayınlanan gazetelerin Türkiye'ye sokulmasını

* Makalede: "Biz komşu memleketlerle aramızda, iktisadi mübadeleyi en geniş bir şekilde temin edecek ve kardeş kalplerini birbirinden ayıran bütün ihtilafı, müşkülleri ve mâniaları ortadan kaldıracak tabii bir siyasi havanın teessüsünü istiyoruz. Türkler devrinde, Türkiye, Suriye, Lübnan, Filistin, Irak ve Mısır 600 sene aynı hayat şekline, aynı bayrağa ve aynı kanuna tabi olmuş ve buraların seknesi yekdiğerine karşı sevgi taşıyan bir tek memleket halinde yaşamıştı." denilmektedir. Bkz: (B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-45-2/3).

yasaklamış ve mevcut olanlarında toplattırılmasına karar vermiştir (B.C.A., 17 Şubat 1948, 030-18-01-02-118-100-12).

İnönü döneminde Türkiye-Suriye ilişkileri bağlamında en önemli anlaşmazlıklardan biri de Türklerin Suriye’de kalan gayrimenkulleri meselesi olmuştur. Atatürk döneminde Türkiye ile Suriye’deki emlak sorununun halledilmesi amacıyla, 27 Ekim 1932 tarihinde Türkiye ve Fransa arasında imzalanan Antlaşma, 11 Ocak 1933 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Yavuz, 2005:273). Anlaşmaya göre Suriye ve Lübnan’daki mülklerini ve gayrimenkullerini kullanamamış olan Türkler haklarına tekrar sahip olmuşlardır. Antlaşma süresi 12 Temmuz 1934 tarih ve 2565 sayılı kanunla altı ay uzatılmış, 11 Ocak 1935 tarihinden itibaren altı ay daha uzatılmıştı. 11 Temmuz 1935 tarihinden sonra bir yıl daha uzatılmıştır (Umar, 2003:308-313). Ancak bütün bu girişimlere rağmen mesele bir türlü tam olarak açığa kavuşturulamamıştır.

Konu hakkında CHP Genel Başkanlığına gönderilen bazı mektuplarda, bölgede Lozan ve 23 Haziran 1939’da imzalanan ve Suriye sınırının kesin olarak belirlendiği anlaşmalar neticesinde sınırın dışında kalan Türklere ait arazilerle ilgili bazı vatandaşların istek ve şikâyetleri yer almaktadır. Bu mektuplardan birinde Avukat Fazıl Kemal Sözmén adlı bir vatandaş: “...Ankara İtilafnamesi ve onu teyit eden Lozan Muahedesi ile tayin edilen hudut dolayısıyla emlak ve arazimiz Suriye’ye intikal eden Halep Vilayetinde kalmıştır.” Ve devamında; “Suriye’nin idareimizden çıktığının üzerinden 30 yıl gibi uzun bir müddet geçtiği, Dışişleri Bakanlığının en kıymetli uzuvlarını teşkil eden mümtaz şahsiyetlerin Beyrut’ta Başkonsolosluk vazifesinde buldukları ve bu kudretli şahsiyetlerin bu meseleyi halle iktidarları ziyadesiyle kâfi olduğu ve bir çok fırsatlar zuhur ettiği halde Türklere ait Suriye’deki emlak meselesi bir türlü halledilmedi. Fransız manda idaresinin ileri sürdüğü Ermeni emlak meselesi kendiliğinden halledilmiş olduğu ve bu iddia tabiatıyla suya düştüğü ve Fransız mandası sona erdiği halde bile bu mesele halledilmemiştir”, “...Bu itibarla Suriye’deki emlak meselesinin halli için milletin ümidi ve hükümetin istinadgâhı olan partinin (CHP’nin) bu meseleyi ele alarak ilgili bakanlığın faaliyete davet edilmesi milletin halaskârı olan partiden beklemekte bizim bir hakkımız olduğunu derin saygılarımla arz ederim.” Denilmektedir (B.C.A., 14 Mart 1950, 490-01-607-102-23-2/3). Buna benzer bir başka belgede de yine Suriye’de emlakı olan Türklerin mallarından sadece icar alabildikleri, başka türlü herhangi bir surette tasarrufta bulunamadıkları ifade edilmektedir (B.C.A., 28 Ocak 1948, 490-01-607-102-21-1/2/3/4). Oysa aynı dönemde Türkiye’de emlakı bulunan Suriyelilerin bu mallarını alan izinler doğrultusunda her türlü tasarrufta buldukları bilinmektedir. 1949 tarihli bir belgede Suriye uyruklu bir kişinin Erzurum’daki kendisine ait emlakı satmak için Türkiye Cumhuriyetinden izin istediği ve bu iznin 18 Ekim 1949 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla kendisine verildiği bildirilmektedir (B.C.A., 18 Ekim 1949, 030-18-01-02-120-76-17). Ancak Suriye basınında sonraki tarihlerde bile bu meseleyle ilgili spekülâtif haberler yayınlanmakta ve Türkiye’de kalan Suriye vatandaşlarının toprakları hakkında herhangi bir tasarrufta bulunmadıkları iddia edilmektedir. 26 Temmuz 1954 tarihli El-Eyyam gazetesinin haberinde Suriyelilerin Türkiye’de kalan emlakları hakkında Suriye hükümetinin bu meseleyi ne zaman halledeceğinin sorgulandığı, Başbakanlığa gönderilen muhtelif tarihli Suriye Basınında Türkiye ile ilgili çıkan haberlerle ilgili yazıda yer almaktadır (B.C.A., 7 Eylül 1954, 030-01-00-00-104-650-1-31/32).

Sonuç olarak söylenebilir ki İnönü dönemi Suriye-Türkiye ilişkileri siyasal zemin olarak Hatay meselesi odaklı gelişmiş onun dışında ciddi bir hadiseyle karşılaşmamıştır. Bu meselenin yanında iki ülke arası basit sayılabilecek bir takım meselelerde ilişkilere yansımakla birlikte önemli bir mevzunun vuku bulmadığı görülmektedir. Bu dönemde yine Türkiye’nin izlediği Ortadoğu politikası; Batı ülkelerinin Ortadoğu politikalarına paralel gelişirken zaman zaman tarihi ve dini nedenlerin de etkisiyle Batı ülkelerinden farklı yönlere de sapılmaktadır. Genelde tutarlı ve istikrarlı bir politika ortaya konulamamıştır. 1947’de Filistin Meselesi BM’e geldiğinde Türkiye, Araplarla birlikte hareket ederek Filistin lehinde oy kullanırken, Filistin Meselesi 1948’de BM gündemine tekrar geldiğinde Türkiye bu sefer Batı ülkeleri ile birlikte hareket ederek olumsuz oy kullanmıştır. Yine Türkiye, Batı dostlarının güvenini kazanmak için 1949’da İsrail’i ilk tanıyan Müslüman ülke olmuştur (Fırat-Kürkçüoğlu, 2001:615-631). Bu durum diğer Arap ülkeleri gibi Suriye tarafından da “Müslüman bir ülkenin vefasızlığı” olarak algılandı (Demir, 2011:693-713).

İnönü Dönemi Suriye'yle Yapılan Antlaşmalar

Türkiye ile Suriye Arasında Toprak Sorununun Kesin Şekille Çözümüne Ait Antlaşma

Türkiye ve Fransa, Türkiye ile Suriye arasındaki sınırı kesin bir şekilde tespit etmek ve iki ülke ilişkilerinde oluşabilecek sorunlarının çözümünü sağlayacak bir toprak antlaşmasını yapmak amacıyla, Türkiye adına Dışişleri Bakanı Şükrü Saraçoğlu, Fransa adına Türkiye Büyükelçisi Rene Massigli, temsilci olarak atanarak, 23 Haziran 1939 tarihinde antlaşma imzalanmıştır (Umar, 2003:340; Sarıнай: 1996b:407-454).

23 Haziran 1939 tarihinde imzalanan bu antlaşma ile Türkiye 30 Mayıs 1926 tarihli Antlaşma, 22 Haziran 1929 tarihli protokol ve 3 Mayıs 1930 tarihli protokol ile belirlenen sınırlar düzeltilmiş ve düzeltilen bu sınırın kesin sınırlar oluşu kabul edilmiştir. Antlaşmaya göre, Türkiye-Suriye Sınırı, Gömet Köyü tamamen, Yenişehir-Ankara yolu da Türkiye'de olacak şekilde tespit edildi (Soysal, 1993:53; Gönübol vd., 1995:132). Belirlenen sınırın dışında kalan toprakların, 23 Temmuz 1939'a kadar Fransız kuvvetleri tarafından boşaltılması, Türkiye kendi topraklarında, Fransa da Suriye topraklarında, iki komşu ülkenin emniyet ve rejimleri aleyhine yönelik hareketleri önlemek hakkında tedbirler almayı taahhüt altına almışlardır (Opruklu, 2006:157).

Antlaşmaya bağlı protokolde, Türk tabiiyetine geçen Hatay vatandaşlarının emeklilik haklarının düzenleneceği, Fransız tabiiyetindeki şahısların, Hatay'daki malları ve haklarının, 35 milyon Fransız Frangı karşılığı Türk Hükümetine geçeceği ve Payas-İskenderun demiryolu hattının, protokolün yürürlüğe girmesini takip eden 30 gün içerisinde Türkiye'ye teslim edileceği belirtilmiştir (Umar, 2003:343-344).

Hatay Meselesi

Hatay Meselesinde Tarihsel Süreç

Köklü ve değerli bir geçmişe sahip olan Hatay, Asya ve Avrupa arasında bir köprü konumunda olması münasebetiyle tarih boyunca önemli bir merkez olma özelliğini taşımaktadır. Türkiye'nin en eski yerleşim merkezlerinden biri olan Hatay, Anadolu merkez olmak üzere Suriye ve Mısır'a ve bu merkezlerden de Anadolu'ya gelen yolların bağlantı noktasında olmasından, gerek kültürel gerekse ticari olarak önemli bir jeopolitiğe sahiptir (Sarıнай, 1996: 4). Bu özellikleri Hatay'ın, uzun yıllar boyunca değişik devletler tarafından cazibe merkezi olmasını sağlamıştır. Birçok medeniyetin kaynaşıp her anlamda alışveriş yapmasında etkinliği olan Hatay Ortadoğu bölgesinin kaderi üzerinde önemli bir role sahiptir. Bölge sırasıyla Pers, Roma, Bizans, Emevi, Abbasi, Memluk ve Osmanlı devletlerinin hâkimiyeti altına girmiştir (Sarıнай, 1996: 4). Bölgenin stratejik önemi, yeraltı ve yerüstü zenginliklerinin varlığı, Amik Ovasının tarımsal zenginliği, Adana Ovasının zengin doğal kaynakları ile bütünleşen toprakları ve doğusundaki Amanos Dağlarının da bir güvenlik duvarı olma özelliği, yine bölgenin tabii uzantısı konumundaki İskenderun'un Doğu Akdeniz'de önemli bir liman ve ticaret merkezi olması bölgenin cazibesini artırmıştır (Akçora, 1995: 379). XIX. yüzyılda Avrupa ülkelerinin sanayileşme ve hammadde ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla birlikte, bölge üzerine olan ilgi artmış ve Avrupalı devletlerin ilgi odağı olmuştur (Opruklu, 2006:167).

Hatay'ın birden çok cazibesinin olması Avrupalı devletlerin bu bölge üzerine yoğunlaşmalarında etkili olmuştur (Torumtay, 2001:236). Osmanlı Devleti'nin son yıllarına doğru bölgeyi petrol kaynaklarına açılan kapı olarak gören Avrupalı devletlerden özellikle Fransa ve İngiltere bu bölgede nüfus elde edebilmek adına mücadelelere girişmişlerdir (Umar, 2004:74-75). Bu bağlamda malum ülkelerin bölge üzerine çeşitli yatırımlar yaptıkları görülmekte bu yatırımlar yapılırken Osmanlı Devleti ne karşı özellikle ekonomik buhrana sürüklenme girişimleri yapılmakta ve halkı Osmanlı Devleti ne karşı kıskırtmaktaydılar. Eğitimden sağlığa oradan da ulaşımaya kadar yatırımlar yapan bu ülkeler, öyle ki Suriye ve Lübnan'da XIX. yüzyılın ortalarında yapılan yatırımların getirileri olarak ve Fransızca eğitim veren okulların neticesi olarak, Fransızca konuşan kişi sayısının bariz bir şekilde arttığını görmekteyiz (Ortaylı, 1985:193). Bütün bunlar olurken nihayet 16 Mayıs 1916 tarihinde gizlice

yapılan Sykes-Picot⁴ antlaşması ile bölge üzerinde çıkar çatışmalarına giren ülkeler kendi aralarında Osmanlı Devleti topraklarını pay etmişlerdir. Bu durum da İskenderun limanı İngiltere'nin himayesinde ticaret işlerinde serbest hale gelmiş, Suriye ve İskenderun'u da içine alan bölge Fransa'nın kontrolüne bırakılmıştır(Soysal, 2000:539).

Bütün bu gelişmelerle beraber I. Dünya Savaşı'nın sonunda Mondros ateşkes antlaşmasının malum maddesini (7.madde) gerekçe gösterip ve Türk birliklerinin de çekilmesini fırsat bilerek itilaf devletleri İskenderun bölgesine asker çıkartmasında bulunmuşlardır(Erciyes,2004:68-69). 9 Kasım 1918 günü İngilizler 12 Kasım 1918 günü de Fransızlar bölgeye asker konuşlandırmışlardır. Bu işgalin ardından herhangi bir direnişle karşılaşmayan Fransızlar Hatay'a girmişlerdir(Akşin,1991:310).

Önceden yapılmış olan gizli antlaşmalarla Fransa Hatay üzerindeki hâkimiyetini arttırmak üzere girişimlerde bulunmaya başlamıştır. Bu bağlamda 27 Kasım 1918 tarihinde merkezi Beyrut'ta bulunan Fransız komiserliği tarafından hazırlanan bir kararname yayımlanmış ve buna göre İskenderun bölgesi İskenderun sancağı adı altında bir birim haline gelmiştir (Akçora, 1995:381). Fransa'nın amacı Mondros mütarekesi gereği işgal ettikleri yerleri ellerinde tutmak ve bunun için yasal yollar hazırlayarak bu hâkimiyetin devamlılığını sağlamaktır. Bunun için Suriye'nin işgalini uluslararası alanda onaylatmak amacıyla milletler cemiyeti yasasına dayanarak (22. Madde) Suriye'nin Fransız mandası olarak kalmasına çalışmış(Tekin,1999:97) ve 28 Haziran 1919 tarihinde San Remo* toplantısında alınan kararla Lübnan ve Suriye bölgeleri Fransa'nın kontrolüne (mandasına) bırakılmıştır(Melek, 1991:11).

Hatay'ın Fransızlar Tarafından İşgali

Mondros ateşkes antlaşmasının içeriğine göre Osmanlı ordusunun Irak, Suriye, Yemen ve Hicaz'dan çekilmesi gerekiyordu. Türk ordusu bu anlaşmaya müteakip 25 Ekim 1918'de Halep'i boşaltarak Suriye'nin kuzeyine doğru çekilmişti. Suriye'den çekilen Osmanlı ordusu hicaz emiri faysalın burada bir Arap hükümeti kurmasına olanak sağlamıştı(Sökmen, 1992:15). İtilaf devletleri işgallerini geliştirme konusunda adeta birbirleriyle yarış içerisine girmişlerdi. Bu bağlamda Mondros ateşkes antlaşmasının 7**. Maddesini de bahane ederek, ateşkesin yapılmasının hemen ardından gözlerine kestirdikleri yerlere asker çıkarmaya başladılar. Bu fırsat karmaşasında öncelikle İngilizler, bölgedeki unsurları baskı altında, sıkıntıda ve yardıma muhtaç olduklarını bahane ederek 3 Kasım da Musul'u 9 Kasım da İskenderun'u işgal altına almışlardı. Bu durum karşısında boş durmayan Fransız askeri birlikleri benzer bahaneler öne sürerek ve asıl dayanak noktaları Mondros'un 7. Maddesi olmasına karşın, Mersin, Antep, Urfa ve Maraş'ı işgal etmişlerdi (Sonyel, 1995:15-17). Evvelden beri bölge üzerinde hâkimiyet elde etmeyi planlayan ve buna göre siyasi hamleler yapan Fransız Devleti fiili harekâta geçmiş ve bölge üzerinde hâkimiyetini gün geçtikçe arttırmıştı. Fransız Devletinin Hatay bölgesini almayı kafasına koymasında en büyük etken bölge üzerindeki ekonomik çıkarlarıydı. İskenderun (Hatay) bir toprak parçasından öte bir kavşak noktasıydı. Anadolu ile Suriye'yi birbirine bağlayan belen geçidinden ticaret yapan herkesin mecburi istikameti konumunda bulunması daha önce de bahsettiğimiz gibi İskenderun (Hatay) bölgesinin vazgeçilmez bir stratejik konum olma özelliğini arttırmaktaydı. Bütün bu sebeplerden ötürü Hatay XVIII. Yüzyılın başlarından beri Fransa'nın göz diktiği ve nüfusunu planlı bir şekilde arttırmaya çalıştığı jeopolitik bir konum statüsünde olmuştur

⁴ 16 Mayıs 1916 tarihli Sykes-Picot Antlaşması I. Dünya Savaşındaki gizli antlaşmalar içerisinde Ortadoğu'ya ilişkin olan en önemli antlaşmadır ve bu antlaşmadan Türklerin veya Arapların haberdar olmadığı aşikârdır. Çünkü antlaşma Rusya, Fransa ve İngiltere arasında gizli olarak yapılmıştı. Öyle ki antlaşmanın gün yüzüne çıkması Rus devletinin Ortadoğu üzerindeki gizli belgeleri açıklamasıyla olmuştur. Ayrıntılı bilgi için bkz. Kocabaş, Süleyman (1999). Tarihte ve Günümüzde Türkiye'yi Parçalama ve Paylaşma Planları, Vatan Yayınları, İstanbul.

* San Remo konferansı için ayrıca bkz. Osman Olcay 1981, Sevr Antlaşmasına Doğru, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, ss.445-586; Harry Howard-Neşe Özden (1998), "Impact of the San Remo Terms on Turkey and British Policy", ATAM Dergisi, C.14, S.40, Ankara, ss.97-114.

** İtilaf Devletleri, güvenliklerini tehdit edecek bir durumun ortaya çıkması halinde herhangi bir stratejik yeri işgal etme hakkına sahip olacaktır. Ayrıntılı bilgi için Bkz. Orhan Doğan (2011). Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, (XIX. XX. Yüzyıl. Türkiye Tarihi), Okutman Yayıncılık, s,375, Ankara.

(Sarınay, 1996:4-5). Bu bağlamda Fransa kısmen emellerine ulaşmış sayılmaktaydı öyle ki İngiltere ile yapmış oldukları gizli antlaşma neticesinde 1 Kasım 1919 tarihi itibarı ile İngiltere Suriye-Kilikya bölgesinden askerlerini çekmiş ve bölgeyi Fransız kuvvetlerine bırakmıştı (Akbiyık, 1999:54). Hatta aralarında bir anlaşma imza eden işgal kuvvetleri bu anlaşmanın ismini de *Suriye Antlaşması* şeklinde isimlendirmişlerdir.

Mondros ateşkes antlaşmasını dayanak göstererek Hatay bölgesine çıkartma yapan Fransız Devleti, işgalin ardından 27 Kasım 1918'de İskenderun Sancağını kurmuştur. Bu tarihten sonra Fransız Devleti bölgenin tek işgalci gücü ve tek söz söyleyen Devleti konumuna gelmiştir (Tekin, 1993:97-98). Fransa Devleti tarafından işgal edilen Suriye bölgesi Milletler Cemiyeti yasasının 22. Maddesi ve 28 Haziran 1919'da kurulan "Mandat" sistemine dayanarak, 25 Nisan 1920 tarihinde Müttefik Devletler San Remo toplantısında tartışılarak Suriye ve Lübnan'ı A türü Mandat yönetimi olarak Fransa'ya verilmiştir (Akbiyık, 1999:54). Bu konferansta alınan kararlar neticesinde Fransa'ya terk edilen Suriye Mandası 1923 yılında Milletler Cemiyeti tarafından da tasdik edilerek yürürlüğe girmiştir (Umar, 2002:308)

Yapılan bunca işgale karşı bölgedeki Türk halkı içerisinde işgale karşı çıkan ayaklanmalar baş göstermiştir. Misak-ı millinin ihlal edilmesi Ankara hükümeti tarafından da tepkiyle karşılanmıştır. Yer yer çıkan silahlı direnişler bize, Fransa'nın bölgede pekte rahat olmadığını göstermektedir. Türkiye'nin önemli bir parçası olan İskenderun bölgesinin Misak-ı Millî sınırları içerisinde olmasına rağmen, Fransa Devleti tarafından işgal edilmesi Mustafa Kemal ve arkadaşları tarafından tepkiyle karşılanmış bu durum karşısında karşı çalışmalar başlatmışlardır. 1930'lu yıllara adar yurt içindeki yapılanmalar ve gerekse diğer devletlerle olan diplomasi ilişkileri boyunca Hatay Fransa kontrolünde kalmıştır. Ama Hatay halkı bu durum karşısında Anadolu direnişine ayak uydurup ayrı olmadıklarını Anadolu'nun bir parçası olduklarını vurgulamışlardır. Öte yandan Anadolu'daki direniş hareketine destek veren Hatay (İskenderun sancağı) bu tutumları ile Türkiye'nin kamuoyunda diplomasi açısından daha da güçlenmesini sağlamışlardır (Sarınay, 2001:31-32).

Bunun yanı sıra sancakta bulunan Türkler Anadolu da yapılan devrimleri de yakından takip ediyor ve yanı zamanda uygulamasını da yapıyorlardı. Örneğin Latin harflerinin kabulüne büyük ilgi göstermişler, şapka Kanunu'nu uygulamaya koymuşlar hatta Halkevlerinin sancakta da açılıp faaliyet göstermesini sağlamışlardır (Hatipoğlu, 2001:31-32). Cumhuriyetin devrim hareketleri yavaş olsa da bu bölgede de kendini göstermiştir (Melek, 1991: 19).

Hatay halkının bu tutumu işgalci kuvvet Fransa'yı telaşlandırmıştır. Türklerin mandater sistem karşısında direnç göstermesine karşı sömürge Devleti Fransa Türkler üzerinde baskılarını arttırmaya başlamıştır (Sarınay, 2001:14). Bu olaylar meydana gelirken konuyla yakından ilgilenen Mustafa Kemal Atatürk, mesele üzerine daha hassas bir şekilde yaklaşmaya başlamıştır. Öyle ki Mustafa Kemal Atatürk konuya olan hassasiyetini: "1936 yılında Montrö Boğazlar Sözleşmesi imzalandıktan sonra Türkiye'ye dönen Afet İnan Atatürk'e halledilecek başka bir meselenin kalmadığını söylediği zaman Atatürk "Şimdi Antakya, İskenderun yani sancak meselemiz var" şeklinde karşılık vererek göstermiştir (İnan, 1998:135). 1936 yılı Hatay meselesinin gündeme gelip Milletler Cemiyeti'nde görüşülmeye başlandığı tarih olarak bilinmektedir (İnan, 1998:135).

Daha önce de belirtildiği üzere meseleyle yakından ilgilenen ve neticede sancağı Türk topraklarına katma arzusu içinde çalışmalarını sürdüren Atatürk, 1 Kasım 1936 günü mecliste yaptığı bir konuşma ile bu meselenin önemine ve elzemliğine dikkat çekmiştir. Konuşmanın ertesi günü ise Tayfur Sökmen ile görüşerek Antakya-İskenderun bölgesinde ki halkın teşkilatlanarak hazır bulunması talimatını vermiştir (Sökmen, 1992:95). Yine Atatürk'ün talimatı ile İstanbul'da daha önce kurulmuş olan "İskenderun-Antakya ve Havalisi Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'nin" ve Antakya'daki şubesinin adı "Hatay Egemenlik Cemiyeti" şeklinde değiştirilerek Hassa, Dört Yol, Mersin ve Kilis'te birer şubesi açılmıştır. Türkiye ile Hatay arasındaki sorunların çözümü içinde fahri başkan olarak Tayfur Sökmen görevlendirilmiştir (Sökmen, 1992:97). Bunun yanı sıra Hatay meselesi ön plana çıkmış ayrıca iç ve dış kamuoyunda bu meselenin haksızlığı ve gerçek yüzü konusunda aydınlatıcı açıklamalar yapılmıştır (Sarınay, 2001:30).

Hatay Sorununun Ortaya Çıkışı ve Milletler Cemiyetinde Gündeme Gelmesi

Suriye bölgesinin mandater sistem altına girmiş olduğu günden Fransa'nın bölgeyi terke etmesine karar geçen zaman içerisinde Suriye'de bulunan yerel halk asla manda sistemini kabul etmediklerini ve etmeyeceklerini her fırsatta gerek fiili gerekse sözlü olarak dile getirmişlerdir (Sökmen, 1992:5). Özellikle 1936 yılında Suriye de bu sisteme karşı ortaya çıkan birçok olay patlak vermiş Suriyeli milliyetçiler Fransız temsilcilerle görüşerek mandanın sona ermesini, artık kaldırılmasını istemişlerdir(Ada, 2005:106). Nitekim Fransız yüksek komiserliği yetkilileri bunun için Fransa'ya gitmek durumunda kalmışlardır. Yapılan görüşmeler neticesinde Fransa'nın başında bulunan yeni hükümet manda döneminin bitmesi gerektiğini düşünerek Suriye temsilcileri ile Paris'te 5 Eylül 1936 yılında bir antlaşma imzalayarak, manda sisteminin biteceğine işaret etmişlerdir(Soysal, 1985:82). Fransa bu anlaşmayı birazda köşeye sıkıştığı ve artık kaçacak bir yeri kalmadığı için imzalamak zorunda kalmıştır. Bunun sebepleri; yerel halkın 1932 yılında başlattıkları cephesel direniş hareketleri ve 1936 yılında dış kamuoyuna meselenin açılmış olması, şeklinde yorumlamak mümkündür(Ayrancı,2006:46). Antlaşmaya göre üç yıl içerisinde bağımsız olacağı dile getirilen Suriye'ye, manda döneminde Fransa'nın hâkim olduğu yerlerin de tekrar verileceği bildirilmekteydi. Burada açık bir şekilde İskenderun-Hatay'la ilgili herhangi bir cümle geçmemekle birlikte, antlaşmanın 3. Maddesi gereğince sancağın da Fransız kontrolünden çıkacağı anlaşılmaktadır (Ada, 2005:110). Antlaşmada yer almayan İskenderun sancağı Suriye'nin kontrolüne bırakılmış görünüyordu. Bu durumda Türkiye sancak konusunda ki tutumunu açık bir şekilde dile getirmiş, sancağın özel durumun korunması gerektiğini söylemiştir (Tekin, 1999:164).

Antlaşma sonrası Hatay sorununun gündeme getirip çözmek için uygun bir zaman olduğunu gören Atatürk, bütün imkânları kullanarak kısa bir zamanda Hatay meselesini ulusal bir mesele haline getirmiştir (Ada, 2005:110). Meselenin çabuk bir şekilde tüm dünyaya duyurulmasında Hatay halkının başından beri direniş içinde olması ve aynı zaman da Anadolu'da yapılan inkılap hareketlerine de ayak uydurması ve Türkiye'nin bir parçası olduğunu göstermesi olmuştur (Ayrancı, 2006:46). Bu gelişmelere karşın, Fransa'nın Milletler Cemiyeti yasalarına dayanarak Hatay'ın Türkiye'ye iade edilmesini kabul etmemesi, Atatürk ve diğer yetkililer tarafından tepkiyle karşılanmış, deyim yerindeyse iş güc bırakılıp Hatay meselesine yoğunlaşmıştır. Meclis açılış konuşmalarında Hatay meselesini dile getiren Atatürk bu meselenin şahsi meselesi olduğunun defalarca altını çizmekten kaçınmamıştır. Bu göstermektedir ki Hatay meselesi Atatürk için oldukça önemli bir meseledir. Kısacası 1936 yılında Hatay meselesi Türkiye için birinci gündem konusu olmuş ve bu mesele Türk kamuoyuna mal edilmiş bir pozisyon almıştır(Şimşir, 1981:169).

Bu bağlamda Türkiye Hatay sorununu Milletler Cemiyetine taşıyarak (8 Aralık 1936) bu meseleyi uluslararası bir sorun boyutunda resmîlik kazanmasına etkili bir girişimde bulunmuştur. Dönemin dış işleri bakanı Tefik Rüştü Aras da Milletler Cemiyetinde bir konuşma yapmış Hatay'ın bağımsız olması gerektiğini şiddetle yinelemiştir(Fırat, Kürkçüoğlu, 2003:283). Bu durum karşısında gerek Suriye ve gerekse Lübnan basının da çıkan haberler sancakta, Türk nüfusunun az olduğunu, Türkiye'nin bölge üzerinde hak talep etmesinin yersiz olduğu şeklinde asılsız ve sorunun çözümünde olumsuz etki bırakacak haberler kaleme alıyorlardı(Cumhuriyet, 23 Aralık 1936).

Gelişmeleri müteakip cemiyette görüşmeler 14-15 Aralık tarihinde başlamış ve mesele hakkında Türk hükümeti talebini açık bir dille ifade etmiştir(Soysal,1985:86). Tefik Rüştü Aras, sancaktaki Fransız askeri birliklerinin tamamen çekilmesi gerektiğini sancağın bağımsızlık hakkının verilmesi gerektiğini vurgulamıştır(Cumhuriyet, 15 Aralık 1936). Nitekim görüşmeler sürerken Fransa Türkiye'nin talepleri konusunda pekte cömert davranmıyor, özerklik durumunun genişletilemeyeceği ve yine Türkiye'nin dile getirmiş olduğu ortak bir konfederasyon kurulması fikrini de reddediyordu(Cumhuriyet, 24 Aralık 1936).Fransa Devleti Milletler Cemiyetindeki görüşmeler neticesinde sancakta yapılacak değişimlere sıcak bakmasa da, Türkiye'nin konuyu tam zamanında dünya kamuoyuna getirmesi ve yapılan protestolarla, Milletler Cemiyeti bölgeye üç kişiden oluşan bir heyet gönderme kararı almıştır(Cumhuriyet, 18 Aralık 1936). İsviçre, Hollanda ve İsveç asıllı bu gözlemciler 31 Aralıkta göreve başlamış ve bölgeyle ilgili rapor hazırlamaya koyulmuşlardır(Ayrancı, 2006:50). Bunlara bağlı olarak Atatürk'ün Hatay konusunda keskin ifadeleri ve kararlı duruşu bu meselenin bir namus meselesi gibi önemli ve çözülmesi gerektiği kanısından oluşuyordu. Atatürk dönemin Suriye başbakanı ile görüşmelerde bulunup meselenin iki taraf arasında daha rahat çözülebileceğini

belirtmiştir(Soyak,1973:597) Uluslararası siyasi durumu iyi değerlendirip öngörülerinde yanılmayan Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye'nin bu sert tutumu ve Hatay meselesine yaklaşım şekli sebebiyle batılı devletlerin Türkiye'ye yakınlaşmasını sağlayacaktır. Çünkü Mustafa Kemal Atatürk'ün bu tutumları Fransa Devletini tedirgin bir hale sokmuştu(Köni, 1988:538-539).

Yapılan incelemeler ve Türkiye'nin yaptığı görüşmeler neticesinde 27 Ocak 1937 yılında, bölgeye gönderilen gözlemci heyetinin tuttuğu raporlarda Türkiye'nin lehine sayılabilecek ya da antlaşmanın içeriğine bakarak fırsata dönüştürülecek gelişmeler görülmektedir.Raportörlükle görevlendirilerek bölgeye gönderilen İsveç temsilcisi Sandlerin tuttuğu raporda;

1- Uzmanlar komitesince ayrı bir statüsü ve anayasası hazırlanacak olan Sancak "ayrı bir varlık" olarak kabul edilecek, içişlerinde bağımsız kalacak, dışişleri Suriye Devletince yönetilecektir. Ama Suriye, Milletler Cemiyeti'nin izni olmadan Sancak'ın bağımsızlığına zarar verici bir karar alamayacaktır.

2- Suriye ile Sancak arasında bir gümrük ve para birliği sağlanacaktır.

3- Sancak'ta resmi dil Türkçe olacak, ikinci bir dil için özel memurlarla eşgüdüm sağlanacaktır.

4- Sancak'ta yeterli sayıda jandarma ve polisten başka, askeri güçte mevcuttur.

5- Türkiye ile Fransa, Konseyin tavsiye yararına saygılı kalacak ve aralarında bir anlaşma yaparak Sancak'ın toprak bütünlüğü güvence altına alınacaktır.

6- Türkiye, Suriye Fransa arasında yapılacak bir anlaşmayla Türkiye-Suriye sınırının dokunulmazlığı ve kısırtmaların önlenmesi için yükümlülükler getirecektir.

7- Türkiye'nin İskenderun limanından yararlanması için Sancak statüsüne hükümler konulacaktır.

8- Sancak statüsü ve Anayasası, Konseyin kararıyla yürürlüğe girecekti ve Konseyde Sancak'la ilgili kararlar 3'te 2 çoğunlukla alınabilecektir (Soysal, 1985:79-109).

Şeklinde maddeler yer almaktadır. Türkiye ve Fransa ile uzlaşma tarzı açıklamalardan oluşmaktaydı. Türkiye bu antlaşmayı sancağın bağımsızlığına giden bir fırsat şeklinde değerlendirmekteydi(Soysal,1985:79-109). Milletler Cemiyetinin Raportörlerinin hazırlamış olduğu rapora, Suriye protestolarla tepki göstermiştir. Suriye Başbakanı Cemil Mardam Şam'da yaptığı bir konuşmada sancağında Suriye'nin bir parçası olduğunu vurgulamıştır (Fırat, Kürkçüoğlu, 2003:284). Buna mukabil Suriye raporla ilgili tepkisini milletler cemiyetine ve Fransa dış işleri bakanlığına gönderdiği mesajlarla dile getirmiştir(Ada, 2005:130).

Suriye'nin tepkilerine karşılık bu antlaşma Türkiye'de sevinçle karşılanmış sevinç gösterileri yapılmıştır. Sevinç havası meclise kadar girmiştir. İsmet İnönü sancak için bağımsız ayrı bir Türk memleketi tasvirini yapmıştır (Cumhuriyet, 30 Ocak 1937).

Bu durumu fırsata çevirmesini iyi bilen Türkiye hükûmeti milletler cemiyetinin raporu onaylamasının ardından Hatay'da ve Türkiye'nin çeşitli yerlerinde 28 Ocak 1937 tarihinde mitingler yapılması için İçişleri bakanlığı tarafından talimatlar gönderilmiştir. Talimatın içeriğinde, Hatay'ın bir Türk yurdu olduğu vurgusunun yapılması istenmektedir. Mitinglerin resmi bir kimlik kazanması için CHP halkevleri ve belediyeleri tarafından organize edilmesi istenmiştir. Mitinglere öğrenciler ve memurların katılması aynı zamanda sivil halkın da destek vermesi istenmektedir(Sarınay,2001:20-21). Buna bağlı olarak Hatay'da da protestolar ve mitingler yapılması için organize olunması gerektiği vurgulanmış ve yukarıda da dediğimiz gibi talimatlar gönderilmiştir (Cumhuriyet, 31 Ocak-1 Şubat 1937). Nitekim Suriye ve Fransa devletleri Türkiye'nin bu tutumu karşısında tepkisiz kalmamışlardı. Türkiye'nin yapmış olduğu bu mitingler sayesinde dünya kamuoyuna Hatay'ın bir Türk yurdu olduğunun kabul ettirilmesi daha kolay olacağı için karşı tepkilerle karşılık vermişlerdir. Suriye'de ve Sancak'ta Türklerin aleyhinde propagandaların yapılması, Ermenilerin silahlandırılıp Türk köylerine Türk yerleşim merkezlerine saldırılarda bulunması, yine Türklerin çıkardığı Yenigün gazetesinin Fransızlar tarafından kapatılması, neticede Türklere yapılan baskı ve şiddetlerin artmasına neden olmuştur. Bu durum karşısında mağdur durumda olan Türk toplulukları sancaktan ve Suriye'den Türkiye sınırlarına doğru iltica hareketinde bulunmuşlardır(Halaçoğlu,1995:10).

Bütün bunlara rağmen, Sandler raporunun kabulünden sonra 20 Şubat 1937'de toplanan Konsey, sancağın bağımsız bir varlık olduğunu kabul etmiştir. Beş üyeden oluşan bir uzman heyetinin sancakta yaptığı incelemeler sonucunda neticeye varılan raporlar 29 Haziran 1937'de kabul edildi (Fırat-Kürkçüoğlu, 2003:285). Buna göre sancakta hem Türkçe hem de Arapça resmi dil olarak kabul edilmiş ancak sancak 40 üyeden oluşan bir meclis tarafından yönetilecektir. 1937 antlaşmasının içeriğindeki sancağın ayrı bir varlık olması ibaresine Suriye ne kadarda tepki gösterip karşı çıkmışsa da bu çabalarının bir etkisi olmamıştır (Umar, 2004:228)

Hatay Devleti'nin Kurulması ve Türkiye'ye Katılması

Yapılan hazırlıklar neticesinde 2 Eylül 1938 günü Hatay Meclisi açılmıştır (Konuralp, 1996: 163). Meclise seçilen milletvekilleri resmi dilin Arapça ve Türkçe olmasına rağmen yeminlerini Türkçe olarak yapmışlardır (Sarınay, 1996:415-416). Kurulan bu yeni devletin adı da Hatay Cumhuriyeti şeklinde değiştirilmiştir (Akçora, 1995:399). Oluşturulan meclisin yaptığı yemin töreninin ardından, Tayfur Sökmen 40 milletvekilinin oyu ile devlet başkanlığına seçilmiş, meclis başkanlığına ise yine seçimle Abdülgani Türkmen getirilmiştir. Hükümeti kurma vazifesini ise Cumhurbaşkanı Tayfur Sökmen, Abdurrahman Melek'e vermiştir (Sökmen, 1978:108). Oluşturulan hükümette mevki ve isimler şöyledir.

Tayfur Sökmen : Cumhurbaşkanı

Abdurrahman Melek : Başbakan, İçişleri, Dışişleri, Emniyet ve Savunma Bakanı

Ahmet Faik Türkmen : Kültür ve Sağlık Bakanı

Cemal Baki : Maliye ve Gümrük Bakanı

Kemal Alpar : Nafia ve Ziraat Bakanı

Cemil Yurtman : Adliye Bakanı (Konuralp, 1996:164; Tekin, 1999:75).

Derhal çalışmalara başlayan hükümet, Milli Marşı Türk İstiklal Marşı olarak kabul etmiş ve bir de Hatay bayrağı adına bir bayrak kanunu kabul etmiştir (Türel; Şahin, 2004:359-360). Bunun yanı sıra milletvekilleri meclis konuşmalarında da Hatay'a olan özlemlerini dile getirmiş, kurulan bu bağımsız Devleti'nin 20 yıllık bir hasretin neticesi olduğu vurgulanmıştır. Milletvekillerinden Samih Azmi Ezer'in konuşmasında; "...Kurtuluş güneşi bütün o karanlıkları ebediyen sildi 20 yıl bugünün hasretini nasıl çektik arkadaşlar? Bu gün ne kadar sevinsek, bayram etsek azdır. Çünkü hasret sona erdi..." dediği kayıtlara geçmiştir (Konuralp, 1996:164)

Buna karşın Suriye ve Fransa Devleti Türklerin yaptığı bu faaliyetler karşısında adeta çılgına dönmüş, durum karşısında feci şekilde endişeye girmişlerdir. Çünkü Hatay üzerinde gün geçtikçe Türkiye'nin etkinliği artmakta söz konusu devletlerin etkinliği ise saf dışı kalmaktadır (Sökmen, 1978:112). Bu durum da ileride Hatay'ın Türkiye'ye bağlanması ihtimalini yükselttiği için Fransız ve Suriyeli devlet adamlarını endişe içinde bırakmaktadır (Pehlivanlı, 1998:201; Tekin, 1999:217). Bu memnuniyetsizlikten yalnızca Suriye ve Fransa değil Ermeni ve Rum asıllı topluluklarda şikâyetçidir. Tepkilerini Hatay'ın anavatanına katılmaması gerektiği, tekrar Fransız askeri birliklerinin kontrolünde olması gerektiği şeklinde propaganda faaliyetleri ile göstermişlerdir (Pehlivanlı vd., 2001:122-124). Bunların yanı sıra Hatay Devletinin Türkiye'deki kanunları uygulamaya koyması ve anavatanın bir parçası şeklinde hareket etmesi Fransa ve Suriye Devletlerini sıra dışı bir telaşın içerisine sokmuştur (Sarınay, 1996:417). Bu bağlamda 11 Mayıs 1938 tarihinde Suriye Devleti 20 Ekim 1938 tarihinde de Fransa Devleti tek taraflı olarak gümrük kapılarını kapattığını duyurmuştur. Bu uygulamalarla Hatay'ın diğer devletlerle ilişkisini keserek maddi anlamda bir çöküntüye uğratma planı uygulanmaya çalışılmıştır (Melek, 1991:72-75; Sökmen, 1992:114-115). Bu çıkışlara karşılık olarak Tayfur Sökmen'in talimatları ile Suriye sınırındaki karakolların karşısına karakollar inşa edilmiş ve gerekli gümrük tedbirleri alınmıştır (Sökmen, 1992:113-115). Bu durumu daha detaylı ve birinci ağızdan aktarmak için Tayfur Sökmen'in anılarından örnek vererek desteklemek doğru olacaktır.

...*Hatay Hududunun Kapatılması:*

Bu çalışmalarımız esnasında hepimizi üzen bir nokta, Fransızların bazen taşkınlık göstererek haberleşmeyi kontrol etmesi idi. Aynı zamanda anavatanın hududunun kapalı bulunmasına karşın, Fransız idaresinde bulunan Suriye hududunun açık olması idi. Muhal olmakla beraber Suriye hududunun Fransızlarca kapatılması düşüncesiyle, Gümrük Müdürü İhsan Çardaklı Bey'in emrinde bir otobüsle beş karakolu idare edecek çadır ve memur bulunduruluyordu. Yukarıda sözünü ettiğim sebeple, biz de Fransızlar ve Suriyelilere karşı her noktada ve her iste güçlük çıkarıyorduk. Fransızlar kendilerine karşı çıkartılan güçlüklerden, bizleri alıkoyacaklarını zan ve ümit ederek 20 Ekim 1938 gece yarısı Hatay-Suriye hududunu kapamışlardı. Türkiye hududumuz zaten kapalı olduğundan, Suriye hududu da kapatılınca tabiatıyla Hatay Devleti her bakımdan güçlüğe uğrayacak, ulaştırma, ticaret, alışveriş duracaktı. Nitekim öyle olmuştur. Bu hal ilk bakışta Fransızların kendi gayelerine çok uygundu. Hududun kapatıldığını haber alarak telaşa düşen Gümrük Umum Müdürü İhsan Çardaklı Bey sabaha karşı üç sularında Harbiye'deki ikametgâhına gelip, Başyaver Binbaşı Zihni Bey'i haberdar eder. Zihni Bey telefonla beni uyandırarak "Gümrük Umum Müdürü İhsan Çardaklı Bey geldi, mühim bir mesele arz edecekmış. Ne emrediyorsunuz" deyince, Fransızların aleyhine çıkacak böyle bir gaflette bulunacaklarını tahmin etmediğim için "Bir köy mü basılmıştır" sualime "Bilmiyorum, fakat çok telaşlılar" dedi. "Salona al geliyorum" diyerek, İhsan Bey'le görüşmek için acele giyinip, aşağı kabul salonuna indim. İhsan Bey'e bu saatte ziyaretinin ve telaşının sebebini sorduğumda; "Fransızlar Suriye hududunu kapattılar. Başvekil Abdurrahman Melek Bey'e (İskenderun'da ikamet ediyordu) gittim. Vaziyeti anlatıp memur ve gümrük çadırlarımız hazır, biz de hudut karakollarının karşısına çadırları kurarak mukabil karakollarımızı teşkil edelim" dediğimde, Başvekil Abdurrahman Melek Bey, "Sakin yapmayın, Fransızlarla aramızda büyük hadiseler çıkabilir, mamafih meselenin ehemmiyetine binaen gidip devlet reisini görün, vaziyeti anlatın" dediği için bu saatte sizi rahatsız ederek durumu arz etmeye geldim. Ne emredersiniz" deyince, "Tereddüte mahal yok, derhal karakolları kurup, mukabil tedbirleri alarak, kimsenin gidip gelmesine müsaade etmeyin" dedim. Hemen giderek sabaha kadar karakolları teşkil etmiş ve böylece resmen hudutlar kapatılmıştır. İhsan Bey yanımdan ayrıldıktan sonra "Fransızlar Suriye hududunu kapattılar. Mukabele-i bilmisil yaparak biz de hudutları kapattık" diye Atatürk'e arz edilmek üzere Hatay Egemenlik Cemiyeti Umumi Reisi Şükrü Kaya Bey'e bir şifre çektim. Hududun kapatıldığını öğrenen Başvekil Abdurrahman Melek Bey sabah erkenden gelerek "Hududu kapattırmissiniz. Bence kapatılması iyi olmamıştır" dedi. "Ne yapsak böyle bir imkânı yaratamaz ve bulamazdık. Fransızlar bu tarzdaki hareketleri ile bizim yaptığımız mukabele-i bilmisille istiklalimizi ve Hatay Devletini kabul etmiş oluyorlar. Bu itibarla bu gafletlerinden istifade ederek hududu kapattırıp, Ankara'ya bildirdim. Ankara razı olmaz ise devlet reisliğinden istifa ederim. Siz yeniden açtırırsınız" dedim. Başvekil Abdurrahman Melek Bey gittikten sonra başyaver Zihni Bey gelerek "Bas murahhas elçi Cevat Açıkalın'a vekâlet eden Beyrut Başkonsolosu Faik Zihni Akdur Bey görüşmek için randevu istiyor" deyince, "Başkasına bir randevu vermemiş iseniz öğleden sonra üçte buyursunlar" dedim. Saat üçte Faik Zihni Bey geldi ve "Fransızlara karşı Suriye hududunu kapamak çok yerinde ve isabetli bir hareket olduğu için sizi tebrike geldim" dedi. İki gün sonra Şükrü Kaya Bey'den aldığım şifrede; "Hududu kapatmanız yerinde olmuştur. Tebrik ederim" diyordu. Bunun üzerine Başvekil Abdurrahman Melek Bey'i davet ederek gelen şifreyi okuttum. O da rahatladı. Yanımda biraz daha kalıp, konuştuktan sonra veda ederek ayrıldı. Yazılan ve alınan cevap Hatay'ın dosyasında mevcuttur. Hududun kapatılmasından haklı olarak telaşa düşen tüccar ve nakliyecilerle diğer esnaftan meydana gelen bir heyetin "Türkiye hududu kapalı iken, Suriye hududunun da tarafımızdan kapatılmasının, kendilerini, dolayısıyla bütün Hatay'ı müşkül duruma düşüreceğini" söylemeleri üzerine "Fransızların bizi bu kararı vermeye mecbur bırakmalarını milyonlar sarf etsek elde edemezdik. Bununla istiklalimizi ve Devletimizi garanti altına aldık. Telaş ve merak etmeyiniz. Dört beş gün sabrediniz ve müsterih olunuz, Türkiye bu vaziyet karşısında hududunu Hatay'a açacaktır" dedim, sözüme ikna olup dağıldılar... (Sökmen, 1992: 52)

Bütün bunlar karşısında Türkiye Hatay'a olan ilgisini ve alakasını asla geri çekmemiş, her anlamda destek vermeye devam etmiştir. Hatay Devleti ise Türkiye'nin kanunlarını uygulamayı devam edip,

memurların maaşını Türk parası ile vermeye başlamıştır. Aynı zamanda Türkiye ile olan ticari sınırları, gümrük uygulamasını, kaldırmış ticari serbestliği başlatmıştır (Umar,2000:85). Fransızlar yaptıklarının yanlış olduklarını anlar anlamaz Hatay Devletinden özür dileyerek hatalarını telafi edeceklerini dile getirmişlerdir. Bu durum karşısında Hatay Devletinin tutumu hakkında yine Cumhurbaşkanı Tayfur Sökmen anılarında;

...O akşam Hatay mebuslarından Abdurrahman Mürseloğlu, Elçi Cevat Açıklan ve Başyaver Zihni beyleri, Şükrü Kaya Bey'e vaziyeti anlatan bir mektupla Ankara'ya gönderdim. Şükrü Kaya Bey durumu Başvekil Celal Bayar Bey'e arz etmiş. İki gün içinde alınan bir karar ile Türkiye hududu Hatay Devleti ne açıldı. Bu suretle ticari işler Türkiye ile başlayınca, Fransızlar yanıldıklarını anlayıp, telaşa düştüler. Fransız murahhasının görüşme talebini bir gün gecikme ile kabul ettim. Ve "Özür dileyip, Suriye hududunu açacakları"nı söylemesi üzerine, "Siz açsanız da biz bir daha açmayacağız. Bundan böyle uçaklarınızın Hatay semalarında uçmasına da izin vermeyeceğiz" dedim. Daha önceki ziyaretlerinden tamamen değişik, yumuşak, fakat bozuk bir tavırla yanımdan ayrıldı. Suriye-Hatay hududunun karşı bir davranış olarak Hatay Devleti tarafından kapatılmasının, Anavatan Türkiye Cumhuriyeti'nce tasvip edilip, Türkiye hududunun açılması, Fransızlara karşı tutum ve davranışlarımızı kuvvetlendirdiği gibi Hataylıları da son derece sevindirip memnun etmiştir..." şeklinde ifade etmektedir (Sökmen, 1992:53).

Hatay Devletinin artık geri dönüşü olmayan bağımsız ve kendi kararlarını uygulayacağı dirayetli bir devlet pozisyonunda olduğunun altını çizmiştir.

Hatay'ın Türkiye'ye Katılması ve Suriye'nin Tepkisi

Verilen mücadeleler ve geçen uzun yıllar neticesinde kurulan Hatay Devleti, Türkiye'nin bir ili konumunda hareket etmekte, Suriye ile olan her türlü bağlarını koparmış vaziyettedir. Türkiye Cumhuriyeti en başından beri bölge üzerinde yaşayan insanların haklarını korumuştur. Bölgenin refahı ve geleceği için elinden gelen bütün çabayı sarf etmekten çekinmemiştir (Sarınay, 1996:419-420). Vaziyet böyleyken bundan sonra yapılması gereken tek şey Hatay'ın ayrı bir devlet statüsünden çıkarılıp Türkiye'nin bir ili pozisyonunda sınırların içerisine alınması olmuştur. Bu amaç doğrultusunda çalışmalara devam eden Hatay Devleti yöneticileri ve Türkiye Cumhuriyeti liderleri, Hatay'ın ayrı bir varlık olmadığını anavatanın bir parçası olduğunu vurgulayarak, çalışmalarını bu yönde ilerletmişlerdir (Umar,2000:85).

Bu gelişmeler ışığında Hatay'ın inisiyatifinin Türkiye Cumhuriyeti üzerinde olduğunu anlayan Suriye Devleti, Türkiye ile uzlaşma yolları arayışı içerisine girmiştir. Atatürk'ün cenaze töreninde Emir Adil Aslan dönemin Dışişleri Bakanı Şükrü Saraçoğlu'na giderek Hatay'ın Suriye ile Türkiye arasında paylaşılması gerektiği yönünde fikirlerini dile getirmiştir. Bu konuşma üzerine Saraçoğlu Emir Adil Aslan'a Hatay sınırları dışında kalan Hazine, Bayır ve Bucak kazalarının da Türkiye'ye bırakılması karşılığında Suriye'ye sınırlarda bazı değişiklikler yapılabileceğini söylemiş fakat Suriye bu teklife sıcak bakmamış bir anlaşma veya uzlaşma da vuku bulmamıştır (Umar, 2002:245).

Durumun farkında olan Fransa devleti Türkiye ile ikili ilişkilerini geliştirme konusunda fırsat kollamaktadır (Umar, 2003:245). Bu bağlamda Türkiye'nin İngiltere ile ikili ilişkilerinde gruba dâhil olmak istemiştir (Türkiye-Suriye İlişkileri, 1994:33). 12 Mayıs 1939 tarihinde Türk-İngiliz devletleri görüşmeleri sonucunda açıklanan ortak deklarasyona dâhil olan Fransa, Türkiye'nin Hatay Devleti hakkındaki taleplerini kabul etmek durumunda kalmıştır (Umar, 2000:422). Bu gelişmelere bağlı olarak 23 Haziran 1939 tarihinde Fransız Büyük Elçisi Rene Massigli ile Dışişleri Bakanı Saraçoğlu ile görüşmeleri neticesinde yapılan antlaşmaya göre, Fransa Hatay'ın Türk toprağı olduğunu ve Türkiye sınırlarına dâhil olması gerektiğini kabul etmiştir (Tan, 23 Haziran 1939; Vakit, 24 Haziran 1939; Soysal, 2000: 581-589). Buna göre Fransa'nın yıllar evvel işgal ettiği yerlerdeki haklarından kayıtsız şartsız vazgeçecektir. Milletler Cemiyetinin onayı ile mandater olarak elinde tuttuğu bölgeden tamamen çekilecek hiçbir askeri kuvvetini geride bırakmayacaktır. Boşaltma işlemine hemen başlayıp tamamen Hatay'dan çıkması için bir aylık süre tanınmıştır. Yapılan bütün işlemler hukuki yollarla resmileştirildiği için geleceğe yönelik açık bir madde veya değişiklik antlaşmada yer almamaktadır. Öyle ki Türkiye Fransa'nın zorbalıkla işgal edip yıllarca sömürü politikalarını uyguladığı bölge

üzerinde kurmuş olduğu şirketlerinde parasını nakden ödemek suretiyle satın almıştır (Gönlübol-Sar, 1996:132). Antlaşmanın imza edilmesinin ardından Hatay resmi olarak Türk topraklarına katılmıştır (Sarınay, 1996:422). Bu gelişmeyle beraber Hatay devletine ait bayrak indirilerek yerine Türk bayrağı çekilmiştir. Ve toplanan Hatay devlet yöneticileri ve milletvekilleri mecliste yapılan oylar sonucu aldıkları karar ile kendi varlıklarına son verip Türkiye'ye katılma kararı almışlardır (Melek, 1991:84; Sökmen, 1978:117; Toruntay, 2001:237). TBMM de bu kararı onaylamasının ardından 30 Haziran 1939 tarihinde resmen Türk vilayeti olarak anavatana katılmıştır*. Hatay'ın Türkiye sınırları içine katılmasını Tayfur Sökmen'in anılarında;

...Eşsiz kumandan, büyük devlet adamı Kemal Atatürk'ün bir eseri olan Hatay Devletinde, O'nun himmeti ile memur ve vatandaş kaynaşarak, gece gündüz Hatay'ın refah ve saadeti için çalışmaktaydık. Şanlı ve kahraman Türk ordusunun varlığı, şevkimizi arttırıyor ve bize her hususta kuvvet veriyordu. Bu minval üzere çalışırken, senelerce hasret kaldığımız Anavatana kavuşmanın heyecanı içinde Hatay Millet Meclisi oybirliği ile 23 Haziran 1939'da anavatana katılma kararı vererek, Hatay Devleti Atatürk'ün yüce himmeti ile tarihe 17'nci Türk Devleti olarak geçmiştir. Bu suretle Devlet Reisliği vazifem son bulduğu için 1939 Haziran sonunda güzel Hatay'dan ayrılarak, Ankara'ya döndüm ve aziz Atatürk'ün armağanı olan Hatay Devleti Bayrağı'nı İsmet İnönü'ye teslim ederek, esas vazifem Antalya bağımsız milletvekilliğine devam ettim. Başta büyük kumandan ve eşsiz devlet adamı Atatürk olmak üzere şanlı Türk ordusu ve mensuplarına, milli davada hizmet gören, o devirde hizmeti geçen bilumum zevattan ölenlere rahmet, kalanlara minnet ve şükranlarımı arz ederim... (Sökmen, 1992:53-54) demektedir.

1939 yılı 18 Temmuz günü yapılan Hatay antlaşması gereği bölgede yaşayan halka Suriye ya da Türkiye uyruklarından birini seçme hakkı tanınmıştır. Bu hakkı Suriye tarafında kullananlar göç etmiş oluşturulan Türkiye-Suriye komisyonu da günümüz sınırlarını belirlemiştir (Sarınay, 1996:423).

Suriye Hatay'ın anavatana katılmasının ardından protesto şeklinde tepkiler vermiştir. Gerek basın yoluyla gerek devlet ileri gelenlerinin demeçleriyle bu birleşmeyi onaylamadıklarını dile getirmişlerdir. Daha önce de yaptığı bazı uzlaşma girişimlerinden sonuç çıkaramayan Suriye hükümeti, bu sefer açık bir dille tepkisini dile getirmiş milletler cemiyeti ve Fransa parlamentosuna yazdığı dilekçede durumdan rahatsızlıklarını dile getirmişlerdir. Dilekçenin içeriğinde;

“Suriye Mebusan Meclisi Fransa'nın yabancı bir devletle Suriye arazisinin bir cüz' ü olan Arap İskenderun'u bu devletin arazisine ilhak etmeye matuf olarak akıl ettiği muahedeyi protesto eder. Meclis Milletler Cemiyeti tarafından Fransa'ya emanet edilmiş olan bir toprak parçasında vukua gelen bir faciayı protesto etmekle beraber tekmil-i vatani haklarını muhafaza eder ve hukuk düvel namına ve Suriyelilerin hukukunun muhafazası için akdolunan işbu muahedenin tasdik edilmesini talep etmektedir. İş bu ricamızın Fransız Parlamentosuna ve Milletler Cemiyetine bildirilmesini dilerim” şeklinde bir şikâyet ve itiraz ifadeleri yer almaktadır (Umar, 2003:249).

Suriye bununla da kalmayıp gerek ordu içerisinden gerekse sivil halk arasında Türk düşmanlığını ileri bir boyuta taşıyarak, Türkiye'nin Suriye üzerine yürüyeceği söylentileri yayıp meseleyi daha da alevlendirme maksadına düşmüştür. Bununla ilgili bir protesto örneğinde;

“Alınan bütün tedbirler ne Almanya ne de İtalya içindir, Türkiye içindir. Türkiye'nin muahedeleri yırtarak veya bir kolayını bularak Suriye'ye bir yürüyüş yapması her zaman muhtemeldir. Bundan dolayıdır ki El-Cezire ve Halep muntakaları takviye ve tahkim olunmalıdır” tarzında ifadelerle meselenin büyütülmeye çalışıldığı görülmektedir (Umar, 2003:249-250).

Diğer taraftan bu sıralarda Avrupa'da genel bir savaşın çıkacağı artık belli olmuştu. Almanya, Avusturya'yı kendine katmış, 15 Mart 1939'da Çekoslovakya'yı işgal etmiş ve sonra da Polonya ile

*Bu tarih 7 Temmuz 1939 tarihinde Fransız askerlerinin askerlerini çekmesinin ardından çıkarılan Hatay vilayeti kanununun kabul edilmesiyle anayasal resmiliğini kazanmıştır. Ayrıntılı bilgi için ayrıca bkz. Sarınay, Y., 1996a. “Atatürk'ün Hatay Politikası (1938–1939) II”, ATAM Dergisi, C.XII, S.35, Ankara, ss.407-454.

aralarındaki Saldırmazlık Paktı'na son vermişti. Bu arada İtalya Arnavutluk'u işgal etmişti. Bütün bunlar da Fransa ve İngiltere'de endişe yaratmıştı. Bu gelişmeler ise bu devletleri Ortadoğu ve Balkan çıkar ve politikaları gereği Türkiye'ye yaklaştırmıştı. Nitekim İngiltere 12 Mayıs 1939'da Türkiye ile Karşılıklı Yardım Deklarasyonu yayınlamıştı. Fransa da Türkiye ile anlaşmak istiyordu. Ancak bu, Hatay sorununun çözümüne bağlıydı ve Fransa buna razı olmuştu. Bunun üzerine Türkiye ve Fransa arasında Ankara'da 23 Haziran 1939'da, "Türkiye ile Suriye Arasında Toprak Sorununun Kesinlikle Çözümüne İlişkin Anlaşma" imzalandı. Bununla Fransa, Türkiye sınırının düzeltilmesini, belirlenen sınır çizgisinin ötesinde bulunan toprakları en geç 23 Temmuz 1939'a kadar boşaltmayı (Madde 1), söz konusu topraklarda oturan Hatay yurttaşlarının Türk uyrukluğunu kendiliğinden edinmiş olacaklarını (Madde 2) ve böylece Hatay'ın Türkiye'ye katılmasını kabul etti (Uçarol, 2000:773).

Bu bağlamda gerek Suriye'nin gerekse Fransız devletinin kendilerince yaptıkları çabalara rağmen Hatay, Türk topraklarına, ait olduğu Anavatana katılmaktan alıkonulamamıştır.

Türkiye-Suriye İlişkilerinde Su Sorunu: 1960'a Kadar

Türkiye ve Suriye arasında günümüze kadar yansımaları devam etmiş olan en büyük meselelerden biri olarak Su Sorunu iki ülke arasında çeşitli dönemlerde yapılan ikili anlaşmalarda da kendine hep yer bulmuştur. Gerek Fransız Mandası altındayken ve gerekse daha sonraki yıllarda bu sorun çeşitli anlaşmalarda çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır. Kurtuluş Savaşı sırasında 20 Ekim 1921 tarihinde Ankara'da imzalanan "Türk-Fransız İtilafnamesi"(Akipek, 1966:152) iki ülkeyi ilgilendiren bazı akarsulardan faydalanma konusunda 12'nci maddesinde şöyle bir düzenleme getirmektedir: "Kuveik Suyu Halep Şehri ile şimalde Türk kalan mıntıka arasında her iki tarafı hakkaniyet pervane bir surette tatmin edecek veçhile tevzi olunacaktır. Halep şehri mıntıkası ihtiyacına medar olmak üzere kendi masrafı ile Türk toprağında Fırat'tan dahi su alabilecektir."(Tiryaki, 1994:51). Bu madde incelendiğinde, iki önemli konunun göze çarptığı görülür. Birincisi Kuveik sularından faydalanmada "hakkaniyet" ilkesinin yer alması, diğeri ise, söz konusu suların faydalanmanın belirli bir coğrafi alanla sınırlanmış olmasıdır. Kuveik Suyu, Halep Şehri ile bunun kuzeyindeki bölge ihtiyaçları göz önüne alınarak, hakkaniyete uygun bölüşülecek; bunun yanında; 'Suriye'nin Fırat'tan kendi masrafı ile su alabilmesi de ancak, Halep şehri ihtiyacı için mümkün olacaktır. Suriye, bu amaçla Fırat'tan 0.7 metreküp-saniyelik bir su çekmektedir (Tiryaki, 1994:51).

Türkiye ve Suriye'yi ilgilendiren akarsulardan faydalanma konusunda bir diğer düzenleme de 18 Şubat 1926 tarihinde düzenlenip, 30 Mayıs 1926 tarihinde imza edilen "Muhadenet ve Münasebat-ı Hasane-i Hemeivari Mukavelenamesi (Dostluk ve Komşuluk İyi Münasebetleri Sözleşmesi)"nin 13. Maddesinde rastlanmaktadır (Kaplan, 2006:123; Tiryaki, 1994:51).Ankara İtilafnamesi 12'nci maddesinin icrası ile ilgili olarak Türkiye'ye Suriye'ye karşı bir yardım yükümlülüğü getirmekte olan bu anlaşma, uygulama alanı bulamadan, 3 Aralık 1937 tarihinde Türkiye tarafından feshedilmiştir. Mukavelename Onay belgelerinin teati tarihi olan 12 Ağustos 1926 tarihinde yürürlüğe girmiş,3 Aralık 1937 tarihinde Türkiye tarafından feshedilmiştir. Diğer taraftan, Türkiye Cumhuriyeti ile Fransa arasında, 29 Haziran 1929 tarihinde imzalanan ve "Hududun Gözetlenmesi, Hudut Rejimi, Hududu geçen Sürülere Uygulanacak Mali Rejim ve Göçebe nüfusun Denetimi Hakkında Protokol" başlığını taşıyan metinde; hududun her iki tarafına 5 kilometrelik bir sahada hayvanların sulaması için bu bölgedeki suların faydalanma hususunda bir çeşit kazanılmış hakları olduğu (Bir, 1986:147), şu şekilde hükme bağlanmıştır:"İşbu protokolün imzası tarihinde hududun öte veya beri tarafında emlakı bulunan veya ra'y, hayvanları sulama veya zer' hakları olan mukim veya göçebe ahali eskisi gibi haklarından istifade etmeğe devam edeceklerdir." (Resmi Gazete, 1 Ekim 1929).

Yine Türkiye Cumhuriyeti ile Fransa arasında 3 Mayıs 1930 tarihinde Halep'te imzalanan "Tahdid-i Hudut Nihai Protokolü'nde" 8 Dicle Havzası ile ilgili olarak, nehrin iki taraf arasında ortak olma halinin ortaya çıkardığı meselelerle ilgili olarak gemicilik, avcılık, suların sanayi ve tarımsal işletmesi, nehir polisi gibi sorunların çözümünün tam eşitlik prensibine dayanacağını hükme bağlamaktadır. Yukarıda, 20 Ekim 1921 tarihli Türk-Fransız İtilafnamesi'nin Kuveik Suyu ile ilgili 12. Maddesini incelerken, tarafların bu suların "hakkaniyet" ilkesi gereğince faydalanacağı hükmünü görmüştük. Oysa burada tam eşitlik prensibi vazedilmiştir. Açıkça görüldüğü üzere bu iki düzenleme arasında bir tutarlılık mevcut değildir (Kaplan, 2006:124).

Bir başka hukuki belge olan “Hatay-Suriye Tahdid-i Hudut Son Protokolü” ise 19 Mayıs 1939 tarihinde Antakya’da imza edilmiştir. Bu protokolda’de su hakkında çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Protokolün 3’ncü maddesi yer alan hüküm: “Karasu Çayı, Afrin Nehri ve Asi nehirlerinin bağlı haritada gösterilen ve hududu teşkil eden kısımlarında bu nehir ve çayların talveği* hudut olarak kabul edilmiş ve hudut boyunca bu sulardan her iki taraf halkının her şekilde ve aynı hakla istifadesi esas tutulmuştur.” Şeklinde (Tiryaki, 1994:52) Bu maddeden hareketle yapılan düzenleme ile Karasu çayı, Afrin Nehri ve Asi Nehirlerinden faydalanmada “eşitlik” ilkesine yer verildiği görülür. Konunun bir başka yönü de faydalanma eylemlerinin çeşidi bakımından bir sınır getirilmemiş olmasıdır (Kaplan, 2006:124).

Çağçağ Deresi sularından faydalanmayı düzenleyen ve “Çağçağ Deresi Sularının Kullanımına İlişkin Protokol” adıyla anılan bir başka protokol, Türk ve Suriyeli yetkililer arasında 19 Nisan 1952’de başlayan müzakerelerin sonunda 13 Mayıs 1952 tarihinde Ankara’da imzalanmıştır (Kaplan, 2006:124). Bu Protokol’de yer alan hükümlere, Çağçağ Deresinin halen normal şartlar altında akmakta olan suları Türkiye ile Suriye arasında mütesaviyen taksim edilecek ve kendisine ait suyu kullanmak vaziyetinde olmayan memleketlerden birisi bu miktarı da diğer memleketin kullanılmasına bırakacaktır (Tiryaki, 1994:52).

Öte yandan Çağçağ Deresi üzerinde Türkiye tarafından, yapılacak tesislerin Suriye’ye bir fayda sağlaması halinde, Suriye’nin sağladığı, fayda ölçüsünde bu tesislerin yapım masraflarına katılacağı söz konusu protokolda hükme bağlanmakta ve düzenlemede daha çok “hakkaniyet” ilkesinin dikkate alındığı görülmektedir. Söz konusu protokolün bu ilkeye yer veren 3’ncü maddesi şöyledir; İleride Çağçağ Deresi üzerinde inşa edilecek bir baraj ve meblağlarda yapılacak bir kaptaj neticesinde debiyi arttırmak imkânîhâsıl olur ve Türkiye bu yoldan elde edilecek fazla debinin bir miktarını Suriye’ye bırakmak vaziyetinde olursa, Suriye bu inşaatın bakım ve yapımında iştirak ettiği nisbette fazla debiden de istifade edecektir.” Bu hüküm birinci maddedeki “eşitlik” ilkesiyle birlikte ele alındığında, aynı protokol metninde dahi bir çelişkinin varlığının ileri sürülebileceği belirtilmektedir (Bir, 1986:148).

Protokolda Asi ve Afrin nehirleri hakkında da aynı anlayış ve dostluk havası içinde görüşmelere başlanması ve söz konusu nehirlerle ilgili olarak, anlaşmaya varıldığı takdirde bu protokol hükümlerinin uygulanması ayrıca hükme bağlanmaktadır (Kaplan, 2006:124). Asi nehri sonraki yıllarda da yeniden gündeme gelmiş ve daha önce bu akarsu hakkında yapılmış olan anlaşmaların yeniden düzenlenmesi için karşılıklı heyetler oluşturularak eski anlaşmalarda düzenlemeler yapılmıştır (Kaplan, 2006:124).

Lozan Barış Antlaşması’nın 109’uncu maddesi şöyledir: “Tersine hükümler olmadıkça, eğer yeni bir sınırın çizilmesi yüzünden bir devletin sularının düzeni (kanallar açılması, su baskınları, sulama, drenaj, ya da onların benzeri işler) öteki bir devletin toprağında yapılacak işlere bağlı bulunduğu, ya da bir devletin toprakları üzerinde, savaştan önceki yapılagelişler gereğince, öteki bir devletin topraklarından çıkan sular ya da hidrolik enerji kullanılıyorsa, ilgili devletler arasında, her birinin çıkarlarını ve kazanılmış haklarını koruyacak nitelikte bir anlaşma yapmaları gerekir.” Söz konusu bu madde ile getirilen hüküm, sınırların yeniden tespiti sebebiyle, 1. Dünya Savaşı’nın başlamasından önce, Türkiye-Suriye-Irak arasında mevcut bulunan su rejimlerinin devamını temin için bu üç devlet arasında anlaşmalar yapılmasını öngörmektedir (Kaplan, 2006:125).

Türkiye ve Suriye su meselesi konusunda 1987 yılına kadar mevcut anlaşmalar gereğince davranmışlardır. Türkiye Cumhuriyeti’nin 1970’lerde Güneydoğu Anadolu Projesi’ni (GAP) gündeme getirmesinin ardından ortaya çıkan anlaşmazlıklar üzerine bir anlaşma yapılmak zorunluluğu hâsıl olmuştur. 7 Temmuz 1987 tarihinde Şam’da imzalanan “Türkiye Cumhuriyeti İle Suriye Arap Cumhuriyeti Arasında Ekonomik İşbirliği Protokolü” Türkiye ile Suriye arasındaki ekonomik işbirliğine ilişkin meseleler üzerine imza edilen bir protokoldür. Protokolde su meselelerine ilişkin yer alan maddelere göre;

“Madde. 6: Atatürk Barajı’nın rezervuarının dolumu esnasında ve Fırat nehrinin sularının üç kıyıdaş ülke arasında nihai tahsisine kadar. Türk tarafı, Türkiye-Suriye sınırında yıllık ortalama 500 m³/saniye

*Akarsu yatağının en derin yerlerini birleştiren çizgiye verilen isim.

su salmayı, aylık akış 500 m³/saniyenin altına düşmesi halinde takip eden ay içinde bu farkı telafi edeceğini taahhüt eder.

Madde. 7: Mümkün olan en kısa zamanda Fırat ve Dicle nehirlerinin sularını tahsis etmek için her iki taraf Irak tarafıyla birlikte çalışacaktır.

Madde. 8: Her iki taraf Bölgesel Sular Ortak Teknik Komite'nin işlerini hızlandıracaktır.

Madde. 9: Projelerinin teknik ve ekonomik fizibilite çalışmalarının iki ülkenin uzmanları tarafından yürütülmesi şartıyla her iki ülke, topraklarında Fırat ve Dicle üzerinde sulama ve elektrik üretim tesisi olarak ortak projeler inşa etme ve işletme konusunda prensipte anlaşmışlardır.

Madde. 10: Türk tarafı Türkiye'deki Seyhan ve Ceyhan nehirlerinin sularının bir kısmını, Suriye içinden, biri Körfez ülkelerine diğeri, Ürdün Haşimi ve Suudi Arabistan krallığına ev kullanımı ve kısmen sulama maksatlı olarak iki boru hattıyla su taşıması planlanan Barış Suyu Projesi'nin detaylarını açıklamıştır." (Scheuman, 1998:122).Söz konusu protokolün konuyla ilgili yukarıdaki hükümleri, geçici olmakla birlikte, yürürlükte bulunduğu süre içerisinde Suriye'ye tahsis edilen su miktarının Lozan Antlaşması'nın 109'uncu maddesi gereği kazanılmış hakkı olan, 1914 yılında kullandığı su miktarından çok fazla olduğu değerlendirilmektedir (Kaplan, 2006:126).

Su sorununun bölge gündemindeki ve Türkiye-Suriye-Irak ilişkilerindeki ağırlığı özellikle ABD'nin Irak'a müdahalesi sürecinde azalmıştır. Bunun nedeni, Irak'taki savaş dolayısıyla Suriye'nin de artan güvenlik kaygılarıdır. Suriye'nin ABD tarafından sürekli tehdit edilmesi, gerekirse silahlı güç kullanabileceğini açık açık dile getirmesi ve günümüzde bölgede yaşanan iç savaş neticesi ile Suriye, Türkiye ile karşı karşıya gelmekten çekinmektedir. Türkiye gibi güçlü bir komşusunu karşısına almak istemeyen Suriye; Hatay ve su gibi sorunları şimdilik askıya almıştır.

SONUÇ

İsmet İnönü'nün, Türk dış politikasında gerçekleştirdiği köklü değişikliklerin Türkiye'ye olumlu olduğu kadar olumsuz etkileri de olmuştur. Bu bağlamda Atatürk Dönemi'nde başlayan Batı'ya yakınlaşma süreci ve İsmet İnönü döneminde 1939 yılında Fransa ve İngiltere ile yapılan antlaşmalarla önemli bir yol kat etmiştir. Nitekim özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında askeri-ekonomik ve siyasi olarak da kendini göstermiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yerini alan Türkiye için, siyasi değişimler kaçınılmaz olmuştur. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri safında yer alan Türkiye dış politikada da ABD'nin çıkarlarıyla özdeş olarak yönetilmeye başlamıştır. Dolayısıyla Türkiye bölgedeki gelişmeleri ABD gözüyle takip etmiş, bir bakıma, bugün de olduğu gibi ABD'nin Ortadoğu'daki "sözcüsü" olarak, bağımsızlıklarını yeni kazanan Arap devletlerini ABD ile yakınlaştırmak ve onlara liderlik yapmak görevini üstlenmiştir.

Söz konusu dönemde olduğu gibi bugün de Ortadoğu'nun sözcüsü konumunda olan Türkiye'nin bağımsız olarak bölgeye yönelik geliştireceği başarılı siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel projeler çerçevesinde Ortadoğu ülkeleri ile arasındaki ilişkilerin orta ve uzun vadede daha da gelişeceği aşikârdır. Dolayısıyla bu ilişkiler çerçevesinde uzun vadede Ortadoğu'daki ülkelerin alacağı şekle Türkiye yön verecektir.

KAYNAKÇA

Arşiv Belgeleri

- B.C.A., 1 Aralık 1949, 030-18-01-02-121-86-18.
- B.C.A., 12 Aralık 1947, 030-18-01-02-115-75-20.
- B.C.A., 13 Haziran 1949, 030-18-01-02-120-56-18.
- B.C.A., 14 Mart 1950, 490-01-607-102-23-2/3.
- B.C.A., 15 Eylül 1949, 030-18-01-02-120-69-17.
- B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-38-1/2.
- B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-45-2.
- B.C.A., 17 Şubat 1948, 030-18-01-02-118-100-12.
- B.C.A., 18 Ekim 1949, 030-18-01-02-120-76-17.
- B.C.A., 19 Kasım 1947, 030-10-00-00-180-246-25-2/3.
- B.C.A., 19 Kasım 1947, 030-10-00-00-180-246-25-3.
- B.C.A., 19 Kasım 1947, 030-10-00-00-180-246-25-4.
- B.C.A., 19 Ocak 1950, 030-18-01-02-121-102-1.
- B.C.A., 2 Temmuz 1947, 030-0-001-000-000-65-406-13.
- B.C.A., 20 Mayıs 1946, 030-18-01-02-111-36-11.
- B.C.A., 21 Şubat 1948, 030-18-01-02-115-96-17.
- B.C.A., 22 Ağustos 1947, 030-10-00-00-131-941-4.
- B.C.A., 22 Ocak 1948, 030-18-01-02-115-85-1/2.
- B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-177-224-14-1.
- B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-180-246-25-1.
- B.C.A., 23 Aralık 1947, 030-10-00-00-180-246-25-2/3.
- B.C.A., 24 Mart 1947, 030-18-01-02-113-21-18.
- B.C.A., 25 Aralık 1947, 030-18-01-02-115-81-4.
- B.C.A., 27 Ekim 1948, 030-18-01-02-117-69-11.
- B.C.A., 28 Ocak 1948, 490-01-607-102-21-1/2/3/4.
- B.C.A., 29 Kasım 1946, 030-18-01-02-112-76-20.
- B.C.A., 3 Haziran 1948, 030-0-001-000-000-80-506-6.
- B.C.A., 30 Nisan 1947, 030-18-01-02-113-29-1/2.
- B.C.A., 7 Ekim 1949, 030-18-01-02-120-74-18.
- B.C.A., 7 Eylül 1954, 030-01-00-00-104-650-1-31/32.
- B.C.A., 7 Haziran 1947, 030-18-01-02-113-39-3.
- B.C.A., 9 Şubat 1950, 030-18-01-02-121-105-17.
- B.C.A., Tarih Belli Değil, 490-01-607-102-19-1.
- B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-45-1/2/3/4/5.
- B.C.A., 15 Mart 1947, 030-10-00-00-265-792-45-2/3.
- TBMM Z.C., VII, 1944, s. 8.
- TBMM Z.C., VII, İçtima II/XV, 23.2.1945, s. 125.100.
- TBMM Z.C., III, 1939, s. 317.
- TBMM Z.C., VII, 1944, s. 7.
- TBMM Z.C., VII, 1945, s. 6.
- CHP Kurultay Zabtı, 1938, s. 37.

Gazete ve Dergiler

- Cumhuriyet, 15 Aralık 1936.
- Cumhuriyet, 18 Aralık 1936.
- Cumhuriyet, 23 Aralık 1936.
- Cumhuriyet, 24 Aralık 1936.
- Cumhuriyet, 30 Ocak 1937.
- Cumhuriyet, 31 Ocak-1 Şubat 1937.
- Cumhuriyet, 12 Kasım 1938.
- Resmi Gazete, 1 Ekim 1929.
- Tan, 23 Haziran 1939
- Ulus, 3 Ağustos 1944.
- Ulus, 22 Mart 1945.
- Vakit, 24 Haziran 1939.
- Zafer, 8 Ocak 1950.

Tetkik Eserler

- ADA, S., 2005. Türk-Fransız İlişkilerinde Hatay Sorunu (1918-1939), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 282s.
- AKANDERE, O. 1998. Milli Şef Dönemi, İz Yayıncılık, İstanbul, 513s.
- AKBIYIK, Y. 1999. "Türkiye-Suriye İlişkileri (1919-1938)", Atatürk 4. Uluslararası Kongresi, C.I, Türkistan-Kazakistan, s.178.
- AKÇORA, E. 1995. "Hatay'ın Anavatan'a ilhakının Türk Dış Politikasındaki Yeri", ATAM Dergisi, C.XI, S.32, ss. 379-403.
- AKİPEK, Ö.İ. 1966. Devletler Hukuku Kaynaklarından ve Belgelerinden Örnekler (Devletler Hukuku Metinleri), Bansur Matbaası, Ankara, 916s.
- AKŞİN, A. 1991. Atatürk'ün Dış Politika İlkeleri ve Diplomasisi, TTK Yayınları, Ankara, 346s.
- AKŞİN, A. 2007. Kısa Türkiye Tarihi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 352s.
- AMANOV, Ş. 2004. "Hafız Esad Dönemi Suriye Dış Politikası", Ortadoğu Siyasetinde Suriye, Ed.: Türel Yılmaz-Mehmet Şahin, Platin Yayınları, Ankara, ss.189-240.
- ARI, T. 2007. Geçmişten Günümüze Orta Doğu Siyaset, Savaş ve Diplomasisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 910s.
- ARMAOĞLU, F. 2012. 20. Yüzyıl Siyasi Tarih, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1200s.
- AYDEMİR, Ş. S. 1967. İkinci Adam, Remzi Kitabevi, İstanbul, 498s.
- AYDIN, M. 2003. "İkinci Dünya Savaşı ve Türkiye, 1939-1945", Türk Dış Politikası 1919-1980, C.1, Haz: Baskın Oran, İletişim Yayınevi, ss.399-478.
- AYRANCI, Z. Ş. 2006. Türkiye-Suriye İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- BERRIDGE, G. R. 2009. British Diplomacy in Turkey 1583 to The Present, Martinus Nijhoff Publishers, Danvers, 336p.
- BIAGINI, A. 2007. Çağdaş Türkiye Tarihi, Çev.: Deniz Kocaoğlu-Gülçin Tuna, Phoenix Yayınevi, Ankara, 160s.
- BİLGİN, M. 2007. Britain And Turkey In The Middle East, I. B. Tauris Academic Studies, London, 323p.
- BİR, M. 1986. Akarsulardan Faydalanma ve Türkiye'nin Uluslararası Hukuku İlgilendiren Akarsuları, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- BULUT, M. T. 2008. Soğuk Savaş Sonrası Dönemde Türkiye-Suriye İlişkileri ve Su Sorunu, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- CİHAN, A. R.-KARAPINAR, E. 1993. İsmet İnönü'nün TBMM'deki Konuşmaları 1920-1973, C.II, TBMM Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu Yayınları, Ankara, 306s.
- ÇİFTÇİ, K. 2010. Türk Dış Politikası; Tarih, Kimlik ve Eleştirel Kuram Bağlamında, Siyasal Kitabevi, Ankara, 356s.
- DEMİR, Ş. 2011. "Dünden Bu Güne Türkiye'nin Suriye ve Ortadoğu Politikası", Turkish Studies (International Periodical For The Language, Literature and History of Turkish or Turkic), C.6, S.3, Yaz, ss.691-713.
- DOĞAN, O. 2011. Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, (XIX. XX. Yüzyıl. Türkiye Tarihi), Okutman Yayıncılık, s.375, Ankara.
- ERCİYES, E. 2004. Ortadoğu Denklemine Türkiye-Suriye İlişkileri, IQ Yayınları, İstanbul, 160s.
- ERKİN, F.C. 1968. Türk-Sovyet İlişkileri ve Boğazlar Meselesi, Başnur Matbaası, Ankara, 452s.
- ERKİN, F.C. 1980. Dışişlerinde 34 Yıl, Anılar-Yorumlar, C.I, TTK, Ankara, 310s.
- FIRAT, M.-KÜRKÇÜOĞLU, Ö. 2001. "1945-1960 Arap Ülkeleriyle İlişkiler," Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar C.I, Der: Baskın Oran, İletişim Yayınları, İstanbul, ss.615-635.
- FIRAT, M.-KÜRKÇÜOĞLU, Ö. 2003. "Ortadoğu'yla İlişkiler", Türk Dış Politikası (1919-1980). C.I, Ed.: Baskın Oran, İletişim Yayınları, İstanbul, ss.357-369.
- GOLOĞLU, M. 1974. 1982. Demokrasiye Geçiş 1946-1950, Kaynak Yayınları, İstanbul, 318s.
- GÖNLÜBOL, M. vd. 1995. Olaylarla Türk Dış Politikası (1919-1973), C.I, AÜSBF Yayınları, Ankara, 562s.
- GÖZEN, R. 2002. "Türkiye'nin Ortadoğu Politikası: Gelişimi ve Etkenleri", Türkler Ansiklopedisi, C.17, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, ss.233-268.
- GÜÇLÜ, Y. 2006. "The Controversy over the Delimitation of the Turco-Syrian Frontier in the Period Between the Two World Wars", Middle Eastern Studies, Vol:42, No:4, Routledge Taylor&Francis Group, London, ss.641-657.
- HAK. 1995. "Geçmişten Günümüze Yakın Çevredeki Sorunlar ve Türkiye", Haz: Atilla Ateş, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 226s.
- HALAÇOĞLU, A.-ÖZTÜRK, M. 1995. Hatay'ın Anavatana Katılmasında Dört Yol'un Önemi, TTK, Ankara, 22s.
- HALE, W. 2003. Türk Dış Politikası 1774-2000, Çev.: Petek Demir, Arkeoloji ve Sanat Yayınları, İstanbul, 2003, 412s.
- HART, L. 2005. II. Dünya Savaşı Tarihi, Çev: Kerim Bağrıaçık, 7. Baskı, YKY, İstanbul, 944s.
- HATİPOĞLU, S., 2001. "Hatay'ın Kurtuluşunun Fikri Temelleri", Anavatana Katılışının 60.Yıldönümünde Hatay, Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, s.53-59,

- HENIG, R. 2005. The Origins of the Second World War 1933-1941, 2. Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 128p.
- İLYAS, A.-TURAN, O. 2012. “İnönü Dönemi Türk Dış Politikası”, Atatürk Üniversitesi, Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü, Atatürk Dergisi, C.1, S.1, Erzurum, ss.319-341.
- İNAN, A., 1998. Türkiye Cumhuriyeti ve Türk Devrimi, TTK, Ankara, 222s.
- İRTEM, B. 2009. “Türkiye-ABD İlişkilerinde Truman Doktrini ve Marshall Planı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.12, S.21, Haziran, Balıkesir, ss.377-397.
- İSTİF, S. 2011. Türk Basınında Türkiye-Suriye İlişkileri (Beşar Esad Dönemi) Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAPLAN, İ. 2006. Türkiye ile Suriye ve Irak Arasında Su Anlaşmazlığı (Ve Türkiye'nin Çözüm İçin Sunduğu Üç Aşamalı Planın Su Hukuku Çerçevesinde İncelenmesi), Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KISSINGER, H. 2000. Diplomasi, Çev: İbrahim H. Kurt, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 816s.
- KOCABAŞ, S. 1999. Tarihte ve Günümüzde Türkiye'yi Parçalama ve Paylaşma Planları, Vatan Yayınları, İstanbul.
- KOÇAK, C. 2000. “Siyasal Tarih (1923–1950)”, Türkiye Tarihi-4, Çağdaş Türkiye:1908-1980, Ed.: Sina Akşin vd., C. IV, Cem Yayınevi, İstanbul, s.85-154.
- KOÇAK, C. 2012. Türkiye’de Mili Şef Dönemi (1938-1945), C.I, İletişim Yayınları, İstanbul, 726s.
- KONURALP, N. A., 1996. Hatay’ın Kurtuluş ve Kurtarılış Mücadelesi Tarihi, Hatay Postası Basımevi, Hatay, 222s.
- KÖNİ, H. 1988. “1921 Tarihli Türk-Fransız Anlaşması Hakkında Bir Belge”. AÜTİTE Atatürk Yolu Dergisi, C.1, S.2, Ankara, ss.221-239
- KÜRKÇÜOĞLU, Ö. E. 1972. Türkiye'nin Arap Ortadoğusu'na Karşı Politikası (1945-1970), Sevinç Matbaası, Ankara. 210s.
- KÜRÜMOĞLU, M. E. 2011. Yalta-Postdam'da Savaş Sonrası Uluslararası Düzenin Kurulması ve Türkiye (Türk Basınına Göre,1945), Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- LIEBMANN, G. W. 2008. Diplomacy Between the Wars: Five Diplomats and The Shaping of The Modern World. I.B. Tauris, London, 288p.
- LONGRIGG, S. H. 1972. Syria and Lebanon Under French Mandate. Beyrut: Oxford University Press, 404p.
- MAKOVSKY, A. 1999. “Defusing the Turkish-Syrian Crisis-Whose Triumph”, Turkish Review of Middle East Studies, Annual 1998/1999-10, Foundation for Middle East and Balkan Studies (OBİV), ISIS, İstanbul, pp.125-134.
- MANGO, A. 2005. Türkiye ve Türkler: 1938'den Günümüze, Remzi Kitabevi, İstanbul, 296s.
- MC. LAURİN,R.D. vd. 1977. Foreign Policy Making in the Middle East: Domestic Influences on Policy in Egypt, Iraq, Israel and Syria, Praeger Publishers Inc., New York, 325p.
- MELEK, A., 1991. Hatay Nasıl Kurtuldu?, TTK Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 96s.
- MERAM, A. K. 1945. İsmet İnönü ve İkinci Cihan Harbi, Ahmet Saitoğlu Kitabevi, İstanbul, 144s.

- OKUR, M. A. 2009. “Emperyalizmin Ortadoğu Tecrübesinden Bir Kesit: Suriye’de Fransız Mandası”, Bilig Dergisi, S.48/Kış, Ankara, ss.137-156.
- OLCAY, O. 1981. Sevr Antlaşmasına Doğru, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, ss.445-586; Harry Howard-Neşe Özden (1998), “Impact of the San Remo Terms on Turkey and British Policy”, ATAM Dergisi, C.14, S.40, Ankara, ss.97-114.
- OPRUKLU, H. 2006. Türkiye Suriye İlişkileri (Atatürk Dönemi) 1923-1938, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü, İzmir.
- ORAN, B. 2001. “1945-1960: Batı Bloku Ekseninde Türkiye-1/ Dönemin Bilançosu”, Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar (1919-1980), C.1, Ed.: Baskın Oran, İletişim Yayınları, İstanbul, ss.479-498.
- ORTAYLI, İ., 1985. Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Yerel Yönetim Geleneği, Hil Yayınları, İstanbul, 222s.
- ÖZERDEM, F. 2011. “Turkey as a Bridge Between Europe and Middle East: New Goals, Restricting Facts”, Management and Education, Vol.VII, No.2, pp.103-111.
- PEHLİVANLI, H. vd. 2001. Türk Dış Politikasında Hatay (1918-1939), ASAM Yayınları, Ankara, 258s.
- PEHLİVANLI, H., 1998. “Atatürk Dönemi Milli Emniyet Hizmetleri Teşkilatı İstihbarat Raporlarında Hatay Meselesi”, ATAM Dergisi, C.XIV, S.34, ss.151-185.
- PIPES, D. 1990. Greater Syria: The History of an Ambition, Oxford University Press, New York, 256p.
- SARAY, M. 2010. “II. Dünya Savaşı Döneminde Türk-Rus İlişkileri”, Atatürk’ten Soğuk Savaş Dönemine Türk-Rus İlişkileri, Yay. Haz: İlyas Kamalov-İrina Svistunava, ATAM, Ankara, ss.245-256.
- SARINAY, Y. 1996a. “Atatürk’ün Hatay Politikası (1938–1939) II”, ATAM Dergisi, C.XII, S.35, Ankara, ss.407-454.
- SARINAY, Y. 1996a. “Atatürk’ün Hatay Politikası I (1936-1938)”, ATAM Dergisi, C.XII, S.34, Mart, ss.3-65.
- SARINAY, Y. 1996b. “Atatürk’ün Hatay Politikası II (1938-1939)”, ATAM Dergisi, C.XII, S.35, Temmuz, ss. 407-454.
- SARINAY, Y. 2001. “Atatürk Dönemi Türk Dış Politikası ve Hatay”, Anavatana Katılısının 60.Yıldönümünde Hatay, Haz.: Berna Türkdoğan, Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi (ATAM) Yayınları, Ankara, ss.31-32.
- SCHEUMANN, W. 1998. “Conflicts on the Euphrates: An Analysis of Water and Non-water Issues”, Water in the Middle East, Potential for Conflicts and Prospects for Cooperation, Eds: Waltina Scheumann, Manuel Schiffler, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York, pp.113-135.
- SEYDİ, S. 2009. “1939-1945 Dönemi İç ve Dış Politika”, Osmanlı’dan İki binli Yıllara Türkiye’nin Politik Tarihi, Ed.: Adem Çaylak vd., Savaş Yayınevi, Ankara, ss.257-296.
- SONYEL, S., 1995. Türk Kurtuluş Savaşı ve Dış Politika, TTK, Ankara, 284s.
- SOYAK, H. R., 1973. Atatürk’ten Hatıralar, YKY, İstanbul, 776s.
- SOYSAL, İ. 1985. “Hatay Sorunu ve Türk-Fransız İlişkileri”, Belleten, C.XLX, S.193, Ankara, ss.79-109.
- SOYSAL, İ. 2000. Türkiye’nin Uluslar Arası Siyasal Bağlıları, C.II, TTK, Ankara, 831s.
- SÖKMEN, T. 1978. Hatay’ın Kurtuluşu İçin Harcanan Çabalar, TTK, Ankara, 131s.
- SUNAY, C. 2007. “Türk Siyasi Hayatının Bunalım Evreleri ve Ordu”, Türkiye Günlüğü Dergisi, S.89, Ankara, ss.103-139.
- TAMKIN, N. 2009. Britain, Turkey and the Soviet Union, 1940-1945, Palgrave Macmillan, New York, 267p.
- TEKİN, M. 1993. Hatay Tarihi, Antakya Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Antakya, 272s.

- TİRYAKİ, O. 1994. Sınırşan Sular ve Ortadoğu Su Sorunu, Harp Akademileri Komutanlığı Yayını. İstanbul, 256s.
- TOKER, M. 1970. Tek Partiden Çok Partije Geçiş 1944-1950, Milliyet Yayınları, İstanbul, 350s.
- TORUMTAY, N. 2001. Çağdaş Türkiye Cumhuriyeti Devletinin Kurucusu Lider Atatürk, Doğan Yay.,1. Baskı, İstanbul, 260s.
- TUNCER, H. 2012. İsmet İnönü'nün Dış Politikası (1938-1950) İkinci Dünya Savaşı'nda Türkiye, Kaynak Yayınları, İstanbul, 224s.
- UÇAROL, R. 2000. Siyasi Tarih. Filiz Yayınevi, İstanbul, 993s.
- UĞUR, N. 1995. İsmet İnönü, YKY, İstanbul, 88s.
- UMAR, Ö, O. 2000. "Hatay Meselesi ve Atatürk", Askeri Tarih Bülteni, ATASE Yayınları, S.48, ss.71-89.
- UMAR, Ö, O. 2002. "Suriye'de Fransız Emperyalizmi" Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.12, S.1, Elazığ, ss.297-310.
- UMAR, Ö, O. 2003. Türkiye-Suriye İlişkileri (1918-1940), Fırat Üniversitesi Orta Doğu Araştırmaları Merkezi Yayınları, Elazığ, 402s.
- UMAR, Ö, O. 2004. Osmanlı Yönetiminde ve Fransız Mandası Döneminde Suriye'de Arap Bağımsızlık Hareketleri (1908-1938), ATAM Yayınları, Ankara, 557s.
- WEISBAND, E. 1974. İkinci Dünya Savaşı'nda İnönü'nün Dış Politikası, Çev: M. Ali Kayabal, Milliyet Yayınları, İstanbul, 392s.
- YAVUZ, C. 2005. Geçmişten Geleceğe Suriye-Türkiye İlişkileri, ATO Yayınları, Ankara, 552s.
- ZIESSER, E. 2006. "Who's Afraid of Syrian Nationalism? National and State Identity in Syria", Middle Eastern Studies, Vol:42, No:2, Routledge Taylor&Francis Group, London, ss.179-198.
- ZÜRCHER, E. J. 2007. Modernleşen Türkiye'nin Tarihi, Çev: Yasemin Saner Gönen, İletişim Yayınları, İstanbul, 568s.