



İİSBF SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Cilt 4, Sayı 7, Aralık 2017, ISBN: 2147-8414

İmtiyaz Sahibi / General Director

Ali ÖZVEREN

Mütevelli Heyet Başkanı (Chairman of Board of Trustess)

Editör/Editor

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Yrd. / Ass. Editor in Chief

Arş. Gör. Gökçe MANAVGAT

Bilim ve Danışma Kurulu / Referees

Prof.Dr. A. Kadir Varoğlu *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Haluk Korkmaz *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Nejat Basım *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Mehmet Tanyaş *Maltepe Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Fatma Orel *Çukurova Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Doğan Nadi Leblebici *Hacettepe Üniv.*

Prof.Dr. Haydar Çakmak *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Turan KORKMAZ *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Kamuran ELBEYOĞLU *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Banu Yazgan GÜVENÇ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Köksal Hazır *Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Abdullah Çalışkan *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Mustafa Bekmezci *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Emruhan Yalçın *Avrasya Üniv.*

Doç. Dr. Mehmet İNCE *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Meltem Keskin KÖYLÜ *Aksaray Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ *Toros Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Cengiz Tunç *Toros Üniv.*

Dergi Yazışma Adresi / Correspondence Address

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi Bahçelievler Mh. 1857 Sk. Yenişehir / MERSİN
Tel: (0324) 325 33 00

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yılda iki kez,
6 ayda bir yayınlanan hakemli ve süreli bir sosyal bilimler
dergisidir.

Dergide öne sürülen fikirler makale yazarına aittir.

Toros University Social Sciences Journal is a refereed
and periodical journal published twice a year and once
every six months.



COMPETITIVE INTELLIGENCE: THE ENHANCING ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY

Zaina Mustafa Mahmoud HAMAD

Asst. Prof. Toros University, Department of Industrial Engineering,
zaina.hamad@toros.edu.tr

Uğur YOZGAT

Prof. Dr., Istanbul Kultur University, Department of Business Administration
u.yozgat@iku.edu.tr

ABSTRACT

Performing a strong intelligence grants an organization a guarantee of long-term success. This paper investigates the enhancing effect of organizational learning capabilities on competitive intelligence at the commercial banks in Jordan. A sample within top and middle managements was used. Measurement instrument validity and model fit were assessed before testing hypotheses. This study emphasizes the role learning capability plays in enhancing intelligence. Key findings support importance of organizational context of learning facilitators within Jordanian banks and recommend banks to practice learning capabilities in order to introduce themselves as intelligent organizations.

Anahtar Kelimeler: Organizational Learning Capability, Competitive Intelligence, Commercial Banks, Organizational Learning, Structural Equation Modeling, Jordan.



INTRODUCTION

In concurrent shrinking markets, an organization needs to adapt to its surroundings and to know its competitors if they want to survive and prosper (Mollayaaghobi & Badiie, 2011). Competitive intelligence (CI) deals with the firm's competitive environment (Ben sassi et al., 2015) and acts as a method for finding new trends and opportunities (Wang & Borges, 2013). Thus, improvement of intelligence in the modern world is one of the very important necessities for most organizations for being able to strengthen their capabilities (Parvizi & Siadat, 2014). CI concept is recognized by the financial services industry in general and banking sector in particular (Wright, Eid, & Fleisher, 2009). Strategic success of organizations on the long term, including commercial banks, requires characterizing organizations with organizational learning capabilities (OLCs) and understanding the role these factors play in supporting CI. Proceeding from that organizational learning (OL) acts as an antecedent to CI (Tuan, 2013) and due to the important role of banking sector in Jordan as one of the main sectors that supply the Jordanian national economy with expertise; this paper investigates the potential relationship between OLC and CI at commercial banks of Jordan.

1. THEORETICAL BACKGROUND AND CONCEPTUAL MODEL

Organizations require various competitive assets in order to perform within the current rapid evolving business environment. Literature review illustrates the importance of some outstanding organizational constructs such as OLC and CI.

1.1. Organizational Learning Capability

There is an increasing need to know more about the most proper conditions for OL (Lähteenmäki, Toivonen, & Mattila, 2001). Achieving and enabling OL requires some managerial practices (Ulrich, Jick, & Von Glinow, 1993), and organizations should establish the internal conditions that foster OL (Goh, 2003). However, the learning facilitators and consequences of promoting learning are not the same for all organizations, as Tannenbaum (1997) expresses.

OLC is the managerial practices, or enablers and conditions that facilitate OL (Goh & Richards, 1997) and enable an organization to learn (Popper & Lipshitz, 1998). OLC is the ability that enables the process of OL by implementing factors that foster the OL process (Nwankpa & Roumani, 2014). Similarly, OLC is the firm's activities for enhancing OL process (Tohidi, Mohsen Seyedaliakbar, & Mandegari, 2012). According to Hult and Ferrell (1997), OLCs are the factors that integrate the relationships and activities existing in the sub processes of OL at the cognitive levels of learning, while Jitnom and Ussahawanitchakit (2010) define OLC as the potential to explore and exploit knowledge through learning stream that creates likelihood the development, evolution and utilization of knowledge, while Alikhani and Fazlollahtabar (2014) consider OLC as a combination of the necessary tangible and intangible skills and resources for achieving competitive advantages. OLC is the capability of organizational members to learn (Hashim, 2013). Hsu and Fang (2009) identify OLC as the ability to acquire and convert a new knowledge and apply it to new product development with high production speed and competitive advantage. OLC is a source for organizational performance, according Prieto and Revilla (2006), Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, Chiva-Gómez, and Gutiérrez-Gracia (2012), and Akgün, İmamoğlu, Koçoğlu, İnce, and Keskin (2014). OLC can enhance competitive advantage, as emphasized by Khan (1999) and Ho, Ahmad, and Thurasamy (2013).



OLC concept stresses the significance of the facilitating factors of OL (Chiva, Alegre, & Lapiedra, 2006). Chiva-Gómez (2004) analyzes and proposes fifteen facilitating factors suggested by both the OL and the learning organization literatures, and claims that almost all of these factors determined by both literatures are universal; are perceived and applicable for all organizations and sectors. Chiva, Alegre, and Lapiedra (2007) group OL facilitating factors of Chiva-Gómez (2004), develop a new OLC measurement instrument with taking into account all the literatures involved in the facilitating factors, and identify the following five dimensions for OLC (facilitating factors of OL).

1.1.1. Experimentation (EX): is the level to which new suggestions and ideas are brought, presented, and dealt with sympathetically (Chiva et al., 2007). EX is the most consistent managerial practice observed in learning organizations (Goh & Richards, 1997). EX is trying out new things, being curious about how things work, being able to play with things, and accepting failures (Nevis, Dibella, & Gould, 1995). EX uses the scientific methods to systematically search for and test new knowledge (Garvin, 1994), and needs an organizational culture which increases the risk taking and supports the notion that one can learn from the experiments and mistakes of other ones (Slater & Narver, 1995). Therefore, an organization is supposed to allow and encourage EX with new work methods (Senge, 1990), since learning barriers could be resulted from lack of EX (Schimmel & Muntslag, 2009).

1.1.2 Risk Taking (RT): is defined by Wiklund and Shepherd (2003) as “committing resources to projects where the outcomes are unknown” (p.1309). RT is the toleration and bearing of errors, uncertainties, failures, and ambiguity (Chiva et al., 2007), and organizations assuming risks and accepting mistakes could facilitate OL (Onağ, Tepeci, & Başalp, 2014). RT causes learning from successes and mistakes which in turn leads to opening new and further opportunities (Vargas, 2013). Therefore, taking risks and exploring new novel product domains and markets promotes a learning culture (Anderson, Covin, & Slevin, 2009).

1.1.3 Interaction with the External Environment (INTER): external environment is the factors that are not under the direct control of organizations (Chiva & Alegre, 2008). INTER is the extent of relationships that organizations possess and adhere in their immediate environment (Alegre & Chiva, 2008), and it includes achieving information about the organizational capacities and collecting and disseminating information (Abedi & Eslami, 2014). Chiva and Alegre (2009) imply that learning occurs as a result of agents’ connections and interactions. Alliances can boost and promote a unique learning atmosphere by bringing organizations together with unique capabilities and skills (Shukla, 2013). Therefore, organizations should deal with external shocks and set up relationships with external parties or agents (Vargas, 2013).

1.1.4 Dialogue (DIA): is the uninterrupted collective inquiry, into the certainties, assumptions, and processes which form everyday experience, according to the definition of William Isaacs (as cited in Querubin, 2011). DIA is the interactions between internal actors (within the organizations) (Chiva & Alegre, 2009). DIA is important for realizing learning (Gear, Vince, Read, & Leonard Minkes, 2003), since DIA creates collective perceptions and plural comprehensions (Oswick, Anthony, Keenoy, Mangham, & Grant, 2000), promotes and encourages communication, leads to sharing the same conclusion between groups and teams (Mat & Cherazak, 2011), and provides organizational members with opportunity to falsify premises and conclusions (Senge, 1990). Learning barriers could be due to absence of DIA (Schimmel & Muntslag, 2009). Therefore, organizational systems should promote teamwork and group problem-solving between employees and decrease the employees’ dependence on the top managers (Goh & Richards, 1997).



1.1.5 Participative Decision Making (PDM): is the amount of influence and power organizational members enjoying when making a particular decision (Cotton, Vollrath, Foggat, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988). It is the participation of the employees in establishing guidelines (Abedi & Eslami, 2014). Workers should participate in decision making in order to achieve learning (Slater & Narver, 1995). PDM requires decreasing bureaucratic problem within organization (Mat & Cherazak, 2011), and requires cohesiveness, trust and good relationship among members (Ho et al., 2013). PDM is assessed in terms of its consequences, including employees' involvement in decisions, reduction of industrial conflict, and workforce democratization (Cotton et al., 1988).

1.2. Competitive Intelligence and Hypotheses Development

CI is not a new concept (Wright, Badr, Weiss, & Pickton, 2004). CI has a rich and valuable heritage (Juhari & Stephens, 2006) and has attracted the attention in the last years (Bouthillier & Jin, 2005). Companies turn to CI for building and maintaining an edge (Johns & Doren, 2010). CI is an unavoidable need of the corporation and the development of market competition (Ting et al., 2008), and considered as a main competitive asset in Japanese firms (Rouach & Santi, 2001).

Fleisher and Bensoussan (2015) imply in their book that there are different definitions for CI and there is no single definition that is accepted universally. Most of definitions consider CI as a process (Pellissier & Nenzhelele, 2013), in spite that a lot of definitions consider CI as a product as well (Brody, 2008). CI defined by Rezaie Dollatabady, Ghandehari, and Amiri (2011) as the “art of collecting, processing and storage of information that people in all levels of the organization have access to it, according to their needs and helps them shape their future and will protect them against competitive threats” (p.942). According to Vedder and Guynes (2002), CI is “the set of legal and ethical methods used to gather information about competitor activities from public and private sources” (p.49). In other words, CI is a process of collecting, analyzing, and communicating the environmental information to assist in making strategic decisions (Dishman & Calof, 2008), to allow a firm to anticipate or forecast what will happen in its competitive environment (Bose, 2008), and to track the activity of direct and indirect competitors (Rouach & Santi, 2001), in order to get a better position in out selling, out smarting and out negotiating the competition (Johns & Doren, 2010).

Intelligence about opportunities and threats in the global competitive environment is needed by firms seeking the sustainable growth (Johannesson & Palona, 2010). CI is a key asset (Liu & Wang, 2008), and aims to predict and anticipate environmental evolutions, actions and moves of competitors, and customers' needs (Anica-Popa & Cucui, 2009). CI helps in making sound business decisions (Agarwal, 2006), and is considered as a main technique for achieving competitive advantage (Bose, 2008). CI is a main component for every service business performance (Marin & Poulter, 2004); objective of CI is maximizing revenues and minimizing expenses (Alampalli, 2002) and firms exhibiting a higher level of CI would create higher financial performance (Cappel & Boon, 1995). CI enhances strategic planning and helps businesses in planning (Trim & Lee, 2008). Intelligence processes of information generation, dissemination, utilization, and responsiveness to an environment are required for innovation (Dayan, 2006).

The massive and revolutionary changes in the business market are realized as the main debate for implementing CI system at the organizations, as learning organizations per se (Radun, 2006). However, many efforts have yielded few convincing results and a general impression of very low correlation between learning abilities and measures of intelligence (Friedman et al., 2012). The estimation that OL can strengthen intelligence is confirmed by abundant studies of OL by practice, by theoretical analyses, and by case observations (Levitt & March, 1988). For example; study of El Badawy et al. (2014)



explores the impact of OLC on emotional intelligence. Hashim (2013) implies that OL implementation demands a set of characteristics for developing the learning process and, at the end the firm becomes an intelligent organization. Thus, organizations take more OL to bring intelligent responses to the evolving demands and anticipations of customers, stakeholders, and shareholders (McKenzie & Aitken, 2012).

Further, OL is an important instrument of organizational intelligence, and learning and providing organizations with capabilities to learn quickly and precisely would improve intelligence (Levitt & March, 1988). Hence, the intelligent organization can be considered as a learning organization (Glynn, 1996), and OL theories can be a starting point for providing directions about how firms can acquire, disseminate, and utilize information for CI (Dayan, 2006). Similarly, study of Dishman and Pearson (2003) states that OL is important for implementing any intelligence unit and it is a necessary part in any effective intelligence process. While Murray and Carter (2005) show that integration of OL capacity improve market intelligence, by facilitating new knowledge and driving difficult change agendas normally blocked by formal structure.

In the same context, CI can be considered as a part of the OL systems, since OL systems create, communicate, and interpret competitive knowledge that is needed for the strategic decision making process (Shrivastava & Grant, 1985). From the idea that learning can enrich the pool of information capital, Jo & Joo (2011) show that learning organization culture is significantly associated with knowledge-sharing intention. Accordingly, learning enhances CI by providing information about the current and future behaviors of the general business environment including customers, markets, acquisitions, technologies, suppliers, and competitors (Vedder & Guynes, 2002). Shimakalantarian et al. (2012) conclude that OL has a positive impact on CI in food industry, and claim that managers institutionalize OL culture, so they can enhance CI to survive in today's changing environment. Tuan (2013) confirms that OL acts as an antecedent to CI; it increases CI and positively relates to CI scanning. Parallel to that point, OLC must be connected to other operational activities of the organization such as CI for ensuring the organizational survival for a long time (Goh, 2003). There is a lack of empirical work addressing this linkage within developing countries. Therefore, this paper proposes a significant relation between OLC and CI within Jordanian commercial banking and hypothesizes that: *H1. There is a significant and positive impact of OLC (EX, RT, INTER, DIA, and PDM) on CI.*

However, Saayman et al. (2008) categorize CI into CI process (CIP) and CI context (CIC). They clarify that CIP is influenced by certain contextual influences; by CIC in which CI occurs. Saayman and his colleagues, claim that CIC, in which CI occur, should be evaluated in order to assess CI performance. According to Saayman et al. (2008), CIP consists of three factors; (1) Planning & focus, (2) collection, and (3) analysis & communication, while CIP, in which CI takes place, consists of four factors: (1) awareness/culture, (2) internal information, (3) formal infrastructure, and (4) employee involvement. OL is the center of CIP and leads to knowledge creation (Oubrich, 2011). CIC includes entry to new competitors in the market which is affected by learning and learning expenses (Nikolaos & Evangelia, 2012). This paper adopts the measurement scale of Saayman et al. (2008) for measuring CI, with its categorization into CIP and CIC and proposes that: *H11. There is a significant and positive impact of OLC (EX, RT, INTER, DIA, and PDM) on CIP, and H12. There is a significant and positive impact of OLC (EX, RT, INTER, DIA, and PDM) on CIC.*

1.3. Proposed Structural Model

According to the research hypothesis developed through literature review, this paper could come up with a conceptual model proposing OLC to have an impact on CI. Figure (1) shows the proposed model of this research.

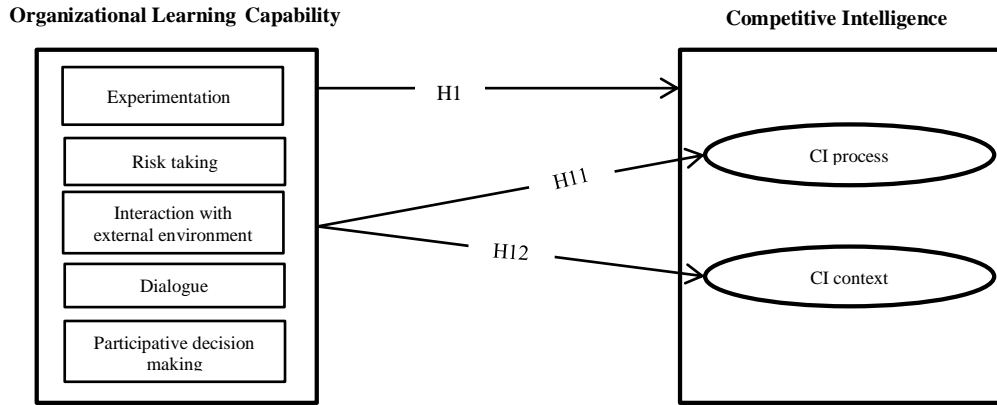


Figure 1: Proposed Model of Research

2. RESEARCH METHODOLOGY

Current research conducts quantitative approach. Descriptive method was used for the demographic variables analysis. SEM analysis was conducted for assessing the validity and reliability of the measurement instrument, for testing the relationships between latent variables and observed variables as well as for assessing the hypothesized relationships between latent variables within the proposed structural model.

2.1. Data Collection

Study population consists of the entire Jordanian banking sector while study sample is composed of all the commercial banks in Jordan. A questionnaire was used for collecting data from all employees of the top and middle level managements working within commercial banks in Jordan (13 commercial banks in total). After distributing (200) questionnaires, a total of (158) answered questionnaire were retrieved and valid for study. As shown in table (1) below, demographic variables of the study sample are analysed.



Table 1: Descriptive analysis for the personal & occupational characteristics of the study sample (N=158)

<i>Variables</i>	<i>Categorization</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
<i>Age</i>	25 Years or less	1	0.6
	26 – less than 35 Years	48	30.4
	35 – less than 45 Years	75	47.5
	45 Years or more	34	21.5
<i>Gender</i>	Male	90	57.0
	Female	68	43.0
<i>Qualification</i>	Diploma	11	7.0
	Bachelor	87	55.1
	High Diploma	9	5.7
	Master	47	29.7
<i>Experience</i>	Doctorate	4	2.5
	5 Years or less	8	5.1
	6 – less than 15 Years	90	57.0
	15 – less than 25 Years	44	27.8
	25 Years or more	16	10.1



	Manager	43	27.2
<i>Managerial level</i>	Assistant manager	41	25.9
	Head of Division	74	46.8
	<i>Total</i>	158	100.0

2.2. Measures

For measuring the construct of OLC, a total of 23 items were adopted from the literature. In particular, four items were used for measuring experimentation, such as the following item (Isaksen et al., 1999; Chiva et al., 2007): “the firm usually provides initiative a favorable response, so employees feel encouraged to generate new ideas”. Three items were taken for risk taking measurement, such as the following item (Goh & Richards, 1997; Onağ et al., 2014): “employees take risky decisions to perform better in their jobs”. Three items were for assessing interaction with the external environment, such as the item (Pedler et al., 1997; Chiva et al., 2007): “the firm has systems and procedures for receiving, collating and sharing information from outside the firm”. Seven items for dialogue were used, like the item (Hult & Ferrell, 1997; Chiva et al., 2007): “the firm has cross-functional teamwork as a common practice”, while six items were taken for measuring participative decision making, such as the item (Goh & Richards, 1997; Onağ et al., 2014): “the firm’s management often rewards innovative ideas that work”.

For measuring CI construct, this paper adopts the measurement scale of Saayman et al. (2008). A total of 38 items were used for this purpose. 19 items were used for measuring CIP such as the items “the firm has a variety of methods for collecting information (e.g., trade shows, web sites, industry reports, etc.)”, and “the firm analyses its competitors’ plans and strategies to predict and anticipate their actions”, while another 19 items were used for assessing CIC, such as the items “the firm maintains a central record of reliable sources of information” and “the firm’s corporate culture encourages information sharing”.

Cronbach’s alpha is used to determine the reliability and level of internal consistency among the elements comprising the six constructs, as suggested by (Gregory, 2004). Reliability should be (0.60) or higher to indicate adequate convergence or internal consistency (Sekaran & Bougie, 2010: 184). The results of scale reliability testing were at the acceptable levels as suggested by (Sekaran & Bougie, 2010). The value of Cronbach’s alpha for OLC was 0.913 and for dimensions of OLC were; 0.838, 0.724, 0.794, 0.813, and 0.819 respectively, while Cronbach’s alpha value for CI was 0.904 and for indicators of CI were; 0.898 and 0.911 respectively.

3. DATA ANALYSIS AND FINDINGS

Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted for testing the construct validity while path analysis was done for estimating the relationships between variables under study.



3.1. CFA for Instrument Validation

A scale of 61 items is developed from previous research and literature review, and a further attempt at refinement and validation of the factor structure was made using CFA for each construct. This provides a better understanding of what items truly measure the factors identified in the research model.

3.1.1. CFA and Measurement Model for OLC: CFA was conducted for each dimension of OLC. From each analysis, all item loadings were over 0.50, with the exception of two items for DIA and one item for PDM which had factor loadings less than 0.50. After running the second analysis, all the factor loadings were over 0.50 and all critical ratios were higher than 1.96. The model fit showed a good fit model. Table (2) shows the results of overall fit indices for each OLC dimension. After finishing the CFA for each individual variable for OLC, the researcher estimated the CFA for the model as one unit, called the measurement model for OLC. The measurement model was run with all the latent variables. All standardized regression weight values were (>0.5), and all critical ratios (C.R.) were (>1.96). The measurement model with all constructs showed a good fit for all indices as shown in table (2).

Table 2: Model fit estimates for OLC

VARIABLES	RMSEA	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI
EX	0.073	4.810	0.989	0.947	0.990	0.978
RT	0.061	4.012	0.980	0.955	0.989	0.901
INTER	0.063	3.224	0.962	0.946	1.000	1.000
DIA	0.079	1.972	0.982	0.931	0.971	0.985
PDM	0.059	2.989	0.978	0.937	0.928	0.975
OLC (All Constructs)	0.042	1.282	0.909	0.905	0.976	0.901

All values of overall fit indices were within acceptable limits. $RMSEA < 0.08$; $CMIN/DF < 5.00$; and $GFI, AGFI, CFI, NFI > 0.90$ (Byrne, 2001; Hair et al., 2010). The values of AVE for constructs within the measurement model for OLC dimensions are 0.72, 0.58, 0.71, 0.72, and 0.67 respectively, and thus, are within acceptable limits that confirm the convergent validity. In addition, CR indexes for constructs within the measurement model for OLC dimensions are 0.82, 0.73, 0.80, 0.83, and 0.81 respectively, which indicate adequate construct reliability.



3.1.2. CFA and Measurement Model for CI: CFA was conducted for CI. From the analysis, all item loadings were over 0.50, with the exception of five items for CIS and three items for CIC which had factor loadings less than 0.50. After running the second analysis, all the factor loadings were over 0.50 and all critical ratios were higher than 1.96. The model fit showed a good fit model. See table (3).

Table 3: Model fit estimates for CI

VARIABLES	RMSEA	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI
CIP	0.057	1.515	0.914	0.908	0.958	0.929
CIC	0.063	1.632	0.900	0.989	0.955	0.915
CI (All Constructs)	0.050	1.391	0.923	0.913	0.933	0.938

The value of Average Variance Extracted (AVE) for constructs within measurement model of CI are 0.71 and 0.79 respectively, as recommended by Malhotra & Stanton (2004) who explained that AVE should be greater than (0.50) to validate employing a construct. In addition, composite reliability (CR) indexes within the measurement model of CI are 0.87 and 0.90 respectively, which are greater than (0.70) and thus indicate a satisfactory internal consistency, as recommended by Hair, Black, Babin, and Anderson (2010).

3.2. Testing Hypotheses

The proposed model, presented previously in figure (1), shows a good fit for all indices. All values of overall fit indices were within acceptable limits. RMSEA= 0.067 < 0.08; CMIN/DF= 1.698 < 5.00; GFI, AGFI, CFI, NFI= 0.968, 0.919, 0.979, 0.951 > 0.90 (Byrne, 2001; Hair et al., 2010). For testing hypotheses, and as shown in table (4), significance of each path coefficient, estimate of standardized regression weight, standard error of regression weight, and critical ratio for regression weight were estimated. Table (4) presents the results of path analysis



Table 4: Results of path analysis

Hypothesis	Regression Weights		Estimate	SE	C.R.	P value
	From	To				
H1	OLC	CI	0.813	0.152	6.199	***
	EX	CI	0.372	0.059	4.975	***
	RT	CI	-0.079	0.043	-1.048	0.295
	INTER	CI	0.194	0.048	2.678	0.007
	DIA	CI	0.206	0.054	2.898	0.004
	PDM	CI	0.246	0.049	3.604	***
H11	OLC	CIP	0.692	0.157	6.341	***
	EX	CIP	0.324	0.069	4.131	***
	RT	CIP	-0.149	0.051	-1.889	0.059
	INTER	CIP	0.264	0.056	3.459	***
	DIA	CIP	0.201	0.063	2.693	0.007
	PDM	CIP	0.219	0.057	3.061	0.002
H12	OLC	CIC	0.639	0.160	6.049	***



EX	CIC	0.310	0.074	3.846	***
RT	CIC	- 0.034	0.055	-0.420	0.674
INTER	CIC	0.135	0.060	1.731	0.083
DIA	CIC	0.203	0.068	2.645	0.008
PDM	CIC	0.234	0.061	3.190	0.001

***significant at $p < 0.001$

Table (4) shows that OLC (EX, INTER, DIA, and PDM) has a significant and positive impact on CI at (p value < 0.05) within commercial banks of Jordan; H1 is supported. Further, OLC (EX, INTER, DIA, and PDM) has a significant and positive impact on CIP at (p value < 0.05); H11 is supported, while OLC (EX, DIA, and PDM) has insignificant impact on CIC (p value < 0.05); H12 is supported.

CONCLUSIONS, IMPLICATIONS, AND FUTURE RESEARCH

This paper develops a model of OLC and CI at the commercial banking sector of one of the developing countries such as Jordan. Empirical studies on CI in the banking sector are minimal (Wright et al, 2009). This paper emphasizes the importance of CI, which considered by Prescott (1999) as a core capability, tries to better understand how organizations can be intelligent by maintaining their OLC, and contributes to related knowledge by enriching the current understanding of how OLC may impact CI.

Findings provide advice for practitioners in banking sector, particularly in Jordanian commercial banking to take into consideration the great role OLC plays in enhancing the CI in order to achieve the private and public interests. Findings encourage firms to be always aware of the importance of keeping informed about their business environment. Possession of facilitating factors for OL would facilitate the management methodologies of CI system and the implementation of CI programs. Organizational executives should continuously explore the diverse influences that affect the performance of their CI systems and provide resources to address the dilemmas that prevent their success in CI systems implementation.

Organizational environment characterized by learning capabilities, especially of experimentation, interaction with external environment, dialogue, and participate decision making, may provide communication skills that can foster abilities required for implanting a competitive intelligent environment. OLC provides the organization with information about its current and future competitors as well as enables it to assess competencies and behaviors of these competitors. OLC provides a gateway into how organizations can collect, analyze, distribute, and utilize information. In other words, enjoying



the organization capabilities of learning and thus institutionalizing a culture of OL can improve CI for survival.

Future research might resort to other construct models with different measures and scales validated by previous studies in order to evaluate constructs under study. OLC might be the organizational antecedent of business intelligence, emotional intelligence, and organizational intelligence, and this justifies an interesting future line of research for investigating and testing these propositions. Further research can take OL orientation or OL intensity into consideration when studying the enhancing factors for CI.

REFERENCES:

- Abedi, S. H., & Eslami, H. (2014). "The Relationship Between Organizational Virtuousness and Social Capital: The Mediator Role Of Organizational Learning. (case study: ministry of economic affairs and finance of Yazd)". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(9), 524-533.
- Agarwal, K. N. (2006). Competitive Intelligence in Business Decisions-An Overview. *Competition Forum*, 4(2), 309-314.
- Akgün, A. E., İmamoğlu, S. Z., Koçoğlu, I., İnce, H., & Keskin, H. (2014). Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 10th International Strategic Management Conference, 150, 531-540.
- Alampalli, S. (2002). Role of CI for Opportunity Assessment. *Competitive Intelligence Magazine*, 5(4), 21-24.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing The Impact of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Test". *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alikhani, M., & Fazlollahtabar, H. (2014). "A Mathematical Model for Optimizing Organizational Learning Capability". *Advances in Operations Research*, 2014, 1-12.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). "Understanding The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Anica-Popa, I. & Cucui, G. (2009). "A Framework For Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System Based On Web Mining Techniques". *International Journal of Computers Communications & Control*, 4(4), 326-334.
- Ben Sassi, D., Frini, A., Ben Abdesslem, W., & Kraiem, N. (2015). "Competitive Intelligence: History, Importance, Objectives, Process And Issues", In *2015 IEEE 9th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)* (pp. 486-491). IEEE.
- Bose, R. (2008). "Competitive Intelligence Process and Tools For Intelligence Analysis". *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510-528.



- Bouthillier, F. & Jin, T. (2005). "Competitive Intelligence and Webometrics: An Exploratory Study on the Status of CI in Five Countries". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(3), 19-39.
- Brody, R. (2008). "Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), 3-16.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cappel, J. J., & Boon, J. P. (1995). "Competitive Intelligence a Performance". *Competitive Intelligence Review*, 11, 15-23.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). "Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Role Of Organizational Learning Capability". *Personnel Review*, 37(6), 680-701.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009). "Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment in The Ceramic Tile Industry" . *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2006, March). Development and Validation of an Instrument To Measure Organizational Learning Capability. In *International Conference on Organizational Learning, Knowledge, and Capabilities (OLKC)*. University of Warwick.
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). "Measuring Organizational Learning Capability Among The Workforce". *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chiva-Gómez, R. (2004). "The Facilitating Factors For Organizational Learning in The Ceramic Sector". *Human Resource Development International*, 7(2), 233-249.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Foggat, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes". *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Dayan, M. (2006, June). "The Moderating Effect of Market Turbulence on Organizational Intelligence", In *2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology* (Vol. 2, pp. 566-570). IEEE.
- Dishman, P. L. & Calof, J. L. (2008). "Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent To Marketing Strategy". *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785.
- Dishman, P. & Pearson, T. (2003). "Assessing Intelligence As Learning Within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study". *Industrial Marketing Management*, 32(7), 615-620.
- El Badawy, T. A. ,Srivastava, S. & Sadek, M. B. (2014). "Assessing The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Learning Capability in Private Higher Educational Institutions in Egypt And India: A Comparative Study". *International Journal of Business Administration*, 5(6), 38-47.



- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., Chiva-Gómez, R. & Gutiérrez-Gracia, A. (2012). "Design Management Capability: Its mediating Role Between OLC and Innovation Performance in SMEs". *Management*, 25(473), 490.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods* (2nd Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Press.
- Friedman, M. P., Das, J. P., & Oconer, N. (2012). *Intelligence and Learning*. New York: Springer Science & Business Media.
- Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-28.
- Gear, T., Vince, R., Read, M., & Leonard Minkes, A. (2003). "Group Enquiry for Collective Learning in Organizations". *Journal of Management Development*, 22(2), 88-102.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative Genius: "A Framework For Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation". *The Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Goh, S. C. (2003). "Improving Organizational Learning Capability: Lessons From Two Case Studies", *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). "Benchmarking The Learning Capability of Organizations". *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gregory, R. J. (2004). *Psychological Testing: History, Principles, And Applications*. Allyn & Bacon.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hashim, A. (2013). "A Conceptual Framework for Antecedents and Consequence of Organizational Learning Capability". *Information Management and Business Review*, 5(12), 577-583.
- Ho, T. H. F. Ahmad, N. H. & Thurasamy, R. (2013). "Learn And Thou Shall Thrive: Advancing A Model Of Workplace Familism and Organizational Learning Capability in Small and Medium Enterprise (Smes) Manufacturers in Malaysia", *Business Strategy Series*, 14(5/6), 151-159.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). "Intellectual Capital And New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability". *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Hult, G. T. M. & Ferrell, O. C. (1997). "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement". *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). "Situational Outlook Questionnaire: A Measure Of The Climate for Creativity and Change". *Psychological Reports*, 85, 665-674.



- Jitnom, S., & Ussahawanitchakit, P. (2010). "Strategic Learning Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of Auto Spare Part Manufacturing Businesses in Thailand". *International Journal of Business Strategy*, 10(4), 107-131.
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). "Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Johannesson, J. & Palona, I. (2010). "Environmental Turbulence and The Success of A Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments". *International Journal of Management*, 27(3), 448-458.
- Johns, P. & Doren, D. C. V. (2010). "Competitive Intelligence in Service Marketing: A New Approach With Practical Application". *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 551-570.
- Juhari, A. S. & Stephens, D. P. (2006). "Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 61-82.
- Khan, S. A. (1999). "Building Organizational Learning Capability". *Indian Journal of Industrial Relations*, 35(1), 74-84.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement". *British Journal of Management*, 12, 113-129.
- Levitt B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 516-540.
- Liu, C. H., & Wang, C. C. (2008). "Forecast Competitor Service Strategy With Service Taxonomy and CI Data". *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 746-765.
- Malhotra, N. K., & Stanton, S. C. (2004, August). *Validating Inter-Object Interaction in Object Oriented Designs*. In: 4th IASTED International Conference on Modelling, Simulation and Optimization (pp. 241-246). Kauai, Hawaii, USA.
- Marin, J. & Poulter, A. (2004). "Dissemination of Competitive Intelligence". *Journal of Information Science*, 30(2), 165-180.
- Mat, A., & Cherazak, R. C. (2011). "The Influence Of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation With Moderating Effect Of Knowledge Complexity", *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 217-225.
- McKenzie, J., & Aitken, P. (2012). "Learning to Lead The Knowledgeable Organization: Developing Leadership Agility". *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334.
- Mollayaaghobi, S. S. & Badiie, F. (2011). "A Comparative study of competitive intelligence in Public Sector (Case study: Iran Auto Industries)". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 525-535.
- Murray, P., & Carter, L. (2005). "Improving Marketing Intelligence Through Learning Systems and



- Knowledge Communities İn Not-For-Profit Workplaces”. *Journal of workplace learning*, 17(7), 421-435.
- Nevis, E., Dibella, A. J. & Gould, J. M. (1995). “Understanding Organizations as Learning Systems” . *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nikolaos, T. & Evangelia, F. (2012). “Competitive Intelligence: Concept, Context And A Case of its Application”. *Science Journal of Business Management*, 2, 1-15.
- Nwankpa, J., & Roumani, Y. (2014). “Understanding The Link Between Organizational Learning Capability And ERP System Usage: An Empirical Examination”. *Computers in Human Behavior*, 33, 224-234.
- Onağ, A. O., Tepeci, M., & Başalp, A. A. (2014). “Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 708-717.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L., & Grant, D. (2000). “A Dialogic Analysis of Organizational Learning”. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-902.
- Oubrich, M. (2011). “Competitive Intelligence And Knowledge Creation-Outward Insights From an Empirical Survey”. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(1), 97-106.
- Parvizi, A., & Siadat, S. A. (2014). “Studying The Status of Organizational Intelligence in Saderat Bank Branches Management Of Isfahan Province” . *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(9), 284- 295.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). “Towards a universal competitive intelligence process model”. *SA Journal of Information Management*, 15(2), 1-7.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). “Organizational Learning Mechanisms A Structural and Cultural Approach To Organizational Learning.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Prescott, J. E. (1999). The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action. *Proposal Management*, spring, 37-52.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). “Learning Capability And Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment”. *The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- Querubin, C. (2011, September). Dialogue: Creating shared meaning and other benefits for business. In *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the ISSS-2011*(Vol. 55, No. 1), UK: Hull.
- Radun, V. (2006, July). The internal and external communication of intelligence and the competitive intelligence process: The case of the higher educational sector in Serbia. In *2006 Technology Management for the Global Future-PICMET 2006 Conference* (3, pp. 1298-1306). IEEE.



- Rezaie Dollatabady, H., Ghandehari, F., & Amiri, F. (2011). "Analyzing The Impact of Competitive Intelligence on Innovation at Scientific Research Centers In Isfahan Science And Technology Town". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 939-948.
- Rouach, D. & Santi, P. (2001). "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes". *European Management Journal*, 19(5), 552-559.
- Saayman, A., Pienaar, J., Pelsmacker, P. D., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M. L., & Jegers, M. (2008, July). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. In *Aslib Proceedings: new information perspectives* (Vol. 60, No. 4, pp. 383-411). Emerald Group Publishing Limited.
- Schimmel, R. & Muntslag, D. R. (2009). "Learning Barriers: A Framework For The Examination of Structural Impediments to Organizational Change". *Human Resource Management*, 48(3), 399-416.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach* (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shimakalantarian, Baratimarnani, A., & Salavati, A. (2012). "The Relationship between Organizational Learning and Competitive Intelligence on Small and Medium Industries in the City of Kermanshah". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(6), 348-359.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes". *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Shukla, M. (2013, January). To Study the Relationship Between Knowledge Utilization and Learning Capability in a Team. In *Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, knowledge Management and Organizational Learning: ICICKM 2013* (pp. 394-400). Academic Conferences Limited.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *The Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Tannenbaum, S. I. (1997). "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings From Multiple Companies". *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Ting, C., Kaihu, H., & Kaichao, Y. (2008). Study on model about competitive intelligence system of enterprise based on data mining under electronic commerce environment. In *2008 International Seminar on Business and Information Management ISBIM'08* (1, pp. 203-206). IEEE.
- Tohidi, H., Mohsen Seyedaliakbar, S., & Mandegari, M. (2012). "Organizational Learning Measurement and The Effect on Firm Innovation". *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245.



- Trim, P. R., & Lee, Y. I. (2008). "A Strategic Marketing Intelligence And Multi-Organizational Resilience Framework". *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 731-745.
- Tuan, L. T. (2013). "Leading To Learning And Competitive Intelligence". *The Learning Organization*, 20(3), 216-239.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). "High-Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability". *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Vargas, M. I. R. (2013). "Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning: Strategy for Capacity Building in Developing Countries". *Journal Of Technology Management & innovation*, 8(3), 57-69.
- Vedder, R. G., & Guynes, C. S. (2002). "Cios' Perspectives on Competitive Intelligence". *Information Systems Management*, 19(4), 49-55.
- Wang, C. H., & Borges, L. A. J. (2013). "Does Competitive Intelligence Matter? An Anthropological Way of Thinking". *International Journal of Business Anthropology*, 4(2), 76-84.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses". *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wright, S., Badr, A., Weiss, A., & Pickton, D. W. (2004). "Competitive Intelligence Through UK Eyes". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 68-87.
- Wright, S., Eid, E. R., & Fleisher, C. S. (2009). "Competitive Intelligence in Practice: Empirical Evidence From The UK Retail Banking Sector". *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 941-964.



TÜRKİYE'NİN GÜNEY KAFKASYA ÜLKELERİ İLE FİNANSAL BAĞLARI VE BÖLGEDEKİ TİCARİ VARLIĞI

Meltem KESKİN KÖYLÜ

Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü

meltemkeskin@aksaray.edu.tr

ÖZET

Kafkas Sıradağlarının güneyinde yer alan Azerbaycan, Gürcistan, Dağlık Karabağ, Ermenistan ve Nahçıvan'ı kapsayan bölge "Güney Kafkasya" olarak bilinir. Bu bölge, Asya ile Avrupa arasında transit ticaret yollarının kesiştiği yer olup, aynı zamanda bir enerji koridoru bölgesidir. Jeopolitik ve stratejik önemi sebebiyle soğuk savaş sonrası bu topraklar, küresel ve bölgesel aktörlerin odağı haline gelmiştir. Artan enerji ihtiyacı ve bölge halkları ile tarihsel, kültürel, dinsel ve dilsel bağlarının etkisiyle Türkiye'nin dikkatinin üzerinde olduğu bir bölgedir. Enerjiye olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Petrol, doğalgaz ve tüm alternatif enerji kaynaklarının bulunduğu bölgeler ve bu enerji kaynaklarının transferini sağlayan ülke coğrafyaları, uluslararası platformda kilit noktaları olarak görülmektedir. Türkiye, bölge ülkelerinde ticaret atmosferinin oluşmasında potansiyel bir role sahiptir. Son on yıldan bu yana Türkiye için Azerbaycan ile gerçekleştirdiği ekonomik ilişki, diğer Güney Kafkasya ülkeleri ile olan ekonomik ilişkiden daha önemlidir. Türkiye Azerbaycan'ın yanı sıra, Gürcistan'la da iyi ekonomik ve ticari ilişkilerine devam etmektedir. Bu yapbozun eksik parçası ise Ermenistan'dır. Çalışmada, Güney Kafkasya ülkelerinin serbest piyasa ekonomilerine geçişi sonrası Türkiye ile olan ticari ilişkileri, ikincil verilere dayanarak ampirik olarak incelenmiştir. Ayrıca Azerbaycan, Gürcistan ve Ermenistan tarihsel gelişimlerinin ekonomiye yansımaları, dış ticaretleri ve Türkiye ile ticaretleri araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kürt, Türkiye, İran, Irak, Suriye

TURKEY'S FINANCIAL CONNECTIONS WITH COUNTRIES IN SOUTHERN CAUCASUS AND ITS EXISTANCE IN REGION'S MARKETS

Meltem KESKİN KÖYLÜ

Asst. Prof., Aksaray University Department of International Trade and Logistics Management

meltemkeskin@aksaray.edu.tr

ABSTRACT

Region that is located in the southern part of the Caucasus Mountains; Azerbaijan, Georgia, Nagorno – Karabakh, Armenia and Naxcivan; is known as the Southern Caucasus. This region is located on the intersection of trade routes between Europe and Asia, in addition to being an energy corridor. Due to the geopolitical and geological importance of the territory, after the cold war, interest on the region had escalated. With the increase in the need for energy, in addition to cultural, historical, religious and linguistic connections, Turkey has also turned its attention towards the region. Energy requirements increase day by day. As a result, regions that possess or enable the transfer of energy resources such as petroleum, natural gas and alternative energy have gained great importance. Turkey has the potential to play a role for constructing region-wide trades. In the last decade, the most important trade relations in the Southern Caucasus region are with Azerbaijan. Additionally, Turkey continues its positive economic and trade relations with Georgia. The missing piece of this puzzle is Armenia. In this study, trade relations between Turkey and countries located in Southern Caucasus, after their converting to free-market system, had been investigated empirically with the help of secondary data. Also, historical factors that affect economies of Azerbaijan, Georgia and Armenia had been researched, alongside with their foreign trade, especially with Turkey.

Key Words: Southern Caucasus, Economy, International Trade, Trade Relations



GİRİŞ

Buharlı makinenin icadıyla başlayan sanayileşme çağında enerjinin başlıca sanayi girdisi olması ve günümüzde, tüketim toplumuyla kullanımının artması nedeniyle, enerjiye olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Petrol, doğalgaz ve tüm alternatif enerji kaynaklarının bulunduğu bölgeler ve bu enerji kaynaklarının transferini sağlayan ülke coğrafyaları, uluslararası platformda kilit noktaları olarak görülmektedir. Romalıların “Via est Vita” (Yol hayattır) deyiminde ulaşımın önemine vurgu yapılan tarihi İpek Yolu’nun bir bölümü Azerbaycan’dan geçmektedir. Bu bölge enerji kaynaklarını kısmen bünyesinde barındıran ve transferini sağlayan bir bölge olarak ekonomik merkez olma özelliğini bünyesinde barındırmaktadır.

Türkiye, Sovyetler Birliği’nin dağılması sonucu bağımsızlıklarını ilan eden cumhuriyetlerin Ermenistan hariç tamamını tanıyan devletlerin en başında yer almaktadır. Türkiye, bu dönemi muhtemel ekonomik ve ticari ilişki fırsatı olarak görmüştür. Bununla birlikte Türkiye, Hazar merkezli enerjiyi Avrupa piyasalarına ulaşmasını sağlayacak planlara odaklanmıştır. Bu politika doğrultusunda Türkiye öncülüğünde yürütülen çalışmalar sonucu, 25 Haziran 1992 tarihinde İstanbul’da düzenlenen toplantıda, Karadeniz Ekonomik İşbirliği Deklarasyonu’nun Arnavutluk, Azerbaycan, Bulgaristan, Ermenistan, Gürcistan, Moldova, Romanya, Rusya Federasyonu, Türkiye, Ukrayna ve Yunanistan tarafından imzalanmasıyla Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü kurulmuştur. Ayrıca, Türk Ermeni İş Geliştirme Konseyi, Türkiye’de, Ermenistan İşadamları ve Sanayicileri Derneği Ermenistan’da, paralel olarak çalışmalar yürütmektedir. Türkiye Ermenistan’la doğrudan ekonomik ve ticari ilişki bulunmamasına karşın ticaretinin büyük kısmı Gürcistan ve İran üzerinden yapılan ihracattır.

Eski Sovyetler Birliği ülkeleri, hammadde ve enerji kaynakları yönünde çok zengin olmalarına karşın Türkiye bu ülkelerin ihtiyaç duydukları ve Batı ülkelerinden karşılamakta güçlük çekebileceği gıda ve tüketim mallarına sahip bulunmaktadır.

Ekonomik ve ticari anlamda Türkiye’nin öncelikli ortağı ve hedef ülkesi yine Azerbaycan’dır. Gürcistan ise gerek Azerbaycan ve oradan Orta Asya pazarlarına gerekse kuzeye, Rusya’nın güney bölgelerine ulaşmada anahtar rol oynayan ülke konumundadır.

Güney Kafkasya’da yapılan ortak çalışmalar ile bölge refahının artırılabilmesi amacıyla; Türkiye bölgede kalkınma projelerinin de gerçekleştirmektedir. Bu projeler çerçevesinde; Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı (BTC) ve Bakü-Tiflis-Erzurum Doğalgaz Boru Hattı (BTE) hayata geçmiştir. Ayrıca hala hazırda Trans-Anadolu Doğalgaz Boru Hattı’nın (TANAP) yapımı sürmektedir. Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu Hattı’nın (BTK) 2017 yılının ilk yarısında tamamlanması planlanmaktadır. Böylece, Türkiye üzerinden Pekin ile Londra arasında kesintisiz demiryolu ulaşımı mümkün olacaktır (Mfa, 2017).

Çalışmada Güney Kafkaslarda yer alan ülkelerin ekonomik yapıları ve Türkiye ile olan finansal bağlarına da yer verilmiştir. Böylece bölgede yer alan ülkelerin ihtiyaç ve ekonomik yapıları doğrultusunda Türkiye’nin bölgedeki varlığını güçlendirmek ve ticari anlamda daha fazla söz sahibi olması için neler yapılabileceği ve sürdürülebilir ekonomik ilişkiler konuları tartışılmaktadır.

Bu araştırmada Türkiye’nin Güney Kafkasya ülkeleri ile olan ekonomik ilişkileri geliştirme ve bölgedeki ticari etkinliğini artırmasına yönelik en fazla faydayı sağlamak adına daha neler yapabileceğini anlamaya dönük ikincil verilere dayalı, bir çalışma planlanmıştır.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Güney Kafkasya Ülkeleri ticari ilişkiler ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar öncelikle bölgenin hareketliği nedeniyle uluslararası dış politikaları üzerine odaklanmışlardır. Musabeyov (2010), Kafkasya bölgesinde yaşanan kargaşalar ve anlaşmazlıklar sonucu yaşanan sıkıntılara vurgu yaparak



ekonomik açıdan üstlenilen yükleri ifade etmiştir. 2010 yılında, bölge ülkeleri arasındaki anlaşmazlıkların derinliğinin yanı sıra uluslararası aktörlerin bölge üzerine arzuları bölge içinde çözüm üretilmesinin önüne geçtiğini söylemiştir. Türkiye, eski Sovyet coğrafyasına, parlamenter demokrasisi, görece serbest piyasa ekonomisine dayalı ekonomik ve ticari yapılanması ve laik devlet düzeniyle bir model olarak gösterilmiştir. Güney Kafkasya ülkeleri arasında sağlanacak işbirliğinde, Türkiye güçlü ekonomik ve ticari ilişkiler çerçevesini belirleyecek ana eksen olarak görüleceğine işaret etmiştir. Kafkasya sınır komşusu konumu nedeniyle, Türkiye'nin ihracata dayalı bir ekonomik ve ticari düzen kurması adına aktif olunması gereken bir bölge olarak değerlendirilmiştir. Sapmaz (2008)'e göre, Güney Kafkasya bölgesini kontrol eden güç ve/veya güçler Orta Asya'ya, Hazar Havzası'na ve Karadeniz'e uzanabilme ve hâkim olma olanağına sahip olacaktır. Bu çerçevede, Mackinder'in "Kara Hâkimiyet Teorisi" ile Spykman'ın "Kenar Kuşak Teorisi"nde belirttikleri üzere bu bölgeyi elinde bulunduran Asya'ya, Asya'yı elinde bulunduran da dünyaya hükmedecektir. Güney Kafkasya, bu özelliği ile "kuzey-güney" ve "doğu-batı" arasında bir köprü ve hamle yeri olarak görülmektedir diyerek bölgenin önemine vurgu yapmıştır. Bilgin (2005), Hazar'da Son Darbe adlı kitabında farklı bir perspektiften Kafkasya'ya bakmıştır. Azerbaycan'ın enerji sektöründen elde ettiği gelirlerin faydalarından bahsettikten sonra doğurabilecek olumsuzluklara da vurgu yapmıştır. Bilgin (2005) ayrıca Azerbaycan, petrol dışı üretiminin yeteri kadar gelişmemesi, vergilendirme sisteminin yetersizliği, parasal politikaların özellikle petrole dayalı olması gibi problemlerini çözmeden ekonomik büyüme sürecine girmiş olmasının problemlerine değinmiştir. Petrol Laneti olarak da adlandırılan petrole dayalı büyümenin yerli para biriminin reel değerini yükseltmesi ve bu yükselmenin ihracatçı sektörlerde yerli üreticiyi olumsuz etkilediği görüşünden yola çıkarak bu durumun Azerbaycan ekonomisinde görülmekte olduğunu belirtmiş ve çözüm önerilerinde bulunmuştur. Enerji sektöründen elde edilen gelirlerin ekonomide daha yapıcı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak kurumsal eksikliklerin giderilmesine yönelik adımların atılmasının zaruretine de vurgu yapmıştır. GÜRTİAD (2017), Gürcistan 2003 yılında gerçekleşen Gül Devrimi'nin ardından pazar ekonomisi ve dışı açılıma ağırlık verildiğini belirtmiştir. Ekonominin önemli kısmını hizmet sektörünün oluşturduğu ülkede az gelişmiş bir sanayi altyapısı mevcuttur. Ülke doğalgaz ve petrolün neredeyse tamamını ithal etmektedir. Tarım sektörünün ekonomideki payı ise yüzde 10 oranında olduğunu ülkenin en fazla ithalat yaptığı ülkelerin başında Türkiye geldiğini bunu Azerbaycan, Rusya ve Ukrayna'nın izlediğini belirtmiştir. Yalçın'a göre (2016), Güney Kafkasya Bölgesi'nin Azerbaycan ve Gürcistan ile beraber üç ülkesinden biri olan Ermenistan tarihten gelen "Büyük Ermenistan" idealarının da etkisiyle sınır komşusu olan devletlerin çoğunluğuyla toprak sorunları yaşamaya başlamış ve bu sorunlar ülkenin ekonomisi başta olmak üzere askeri ve siyasi politikalarına yön vermiştir. Başta Karabağ'ın işgali ile birlikte yaşadığı toprak sorunları ülkenin bölge ülkeleriyle işbirliğine ve entegrasyona gitmesini önleyerek yaşadığı coğrafyadan tecrit edilmesine neden olduğu vurgulanmıştır.

Açma ve Yenişen (2013), Kafkasya bölgesinin, günümüzde olduğu gibi gelecekte de büyük güçlerin çıkar çatışmasına sahne olacağına altını çizerek bölgenin olabildiğince, çabuk istikrarlı bir siyasal ve makroekonomik yapıya kavuşması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Ekonomik değişim ve dönüşümün oluşturulması için politika ve stratejiler üzerine durmuşlardır.

Yurtdışında araştırmacıların konu ile ilgili çalışmalardan bazıları ise şöyledir; Gogolashvili (2011) "Kesinlikle birini izleyen herhangi bir ülkeyi bulmak zordur" demiştir. Bölgede yer alan ülkelerin özellikle Gürcistan'ın ekonomik gelişmelerinin sağlanması ve sürekliliğinin devamı için demokratikleşme ile ilgili önerilerde bulunmaktadır. Nranayan (2011), Ermenistan'ın üç aşamalı ekonomik gelişme gösterebileceğini belirtmiştir. Birincisi, eski sistemin yıkılması, yeniden yapılanma dönemi ve kriz aşma. Valiyev (2011), bağımsızlıktan beri Azerbaycan ekonomik model ve gelişimi için öneriler getirmiştir. Ayrıca Economist Intelligence Unit gibi araştırma grupları da Güney Kafkasya ülkeleri ile ilgili ekonomik ve finansal verileri aylık ve yıllık olarak raporlamaktadır. Ayrıca beş yıllık



ülke ekonomisine ilişkin tahminleri, göstermektedir ki bölge özellikle enerji üretimi açısından kilit rol oynamaya devam edecektir.

2. GÜNEY KAFKASYA ÜLKELERİNİN EKONOMİK POTANSİYELİ

Güney Kafkasya Kafkas Sıradağlarının güneyinde kalan bölgedir. Bölgeye Transkafkasya da denmektedir. Güney Kafkasya'da Azerbaycan, Gürcistan ve Ermenistan devletleri yer almaktadır. Bu devletlerin yanı sıra Gürcistan'a bağlı iken bağımsızlıklarını ilan eden Abhazya ve Güney Osetya, Azerbaycan'a bağlı Karabağ yer almaktadır. Durum böyle olunca adı geçen ülkeler öncelikle tek tek ele alınacaktır.

2.1. Azerbaycan

Avrasya'nın Kafkaslar bölgesinde bulunan ve 86,600 km²'lik yüzölçümüne sahip olan Azerbaycan, kuzeyde Rusya Federasyonu, güneyde İran, batıda Gürcistan ve Ermenistan ile komşudur. Doğuda Hazar Denizi yer almaktadır. Azerbaycan'ın etnik yapısı incelendiğinde toplam nüfusun %91,6 Azerbaycanlı, %2 Lezgi, %1,3Rus, %1,3 Ermeni, %1,3 Talış, %0,6 Avar, %0,4 Türk, %0,3 Tatar, %0,3 Tat %0,3 Ukraynalı, %0,1 Sahur, %0,1 Gürcü, %0,1 Kürt, %0,1 Yahudi ve %0,1 diğer etnik gruplar (Mfa, 2017) yer almaktadır.

Kafkasların, ekonomik ve ticari açıdan, en hızlı ve istikrarlı biçimde büyüyen ülkesi Azerbaycan'dır. Elbette Türkiye'nin bu büyümedeki katkısı yadsınamaz orandadır. Türkiye, Azerbaycan'daki yatırımcı ülkeler arasında en önde gelmektedir. Azerbaycan'da binin üzerinde Türk sermayeli firma kurulmuştur (Çelikpala, 2010: 100-101). Yine Türkiye'nin doğu kapısı olarak nitelendirdiğimiz Nahçıvan'la da ticari ilişkilerimizi artarak devam ettirmekteyiz.

Azerbaycan'ın ekonomik büyümesinin itici gücü olan, petrol ve doğal gaz ihracatıdır. Ayrıca ülke bankacılık, inşaat, haberleşme ve emlak sektörleri Azerbaycan ekonomisinin büyümesine önemli katkılar sağlayan diğer sektörlerdir (DEİK, 2013:17).

2.1.1. Azerbaycan Ekonomik Parametreleri

Sanayi, katma değer: gayri safi yurtiçi hasılanın % 38,5'ini oluşturmakta olup 2015 yılının aynı dönemine göre % 1.8 büyütür 10.398,3 milyon Manat (Azerbaycan para birimi olup kur kodu (AZN) dir) ulaşmıştır. Petrol endüstrisinin büyüklüğü 8.950.7 milyona AZN'dir. Petrol dışı sanayi katma değer 1 447,6 milyona AZN dir. Sanayi genel üretim 14.749.7 milyon AZN 2016 yılında olarak gerçekleşmiştir. Petrol endüstrisi genel üretim 10.775,7 milyon AZN dir. Petrol dışı sanayi genel üretim 2015 yılının aynı dönemine oranla % 2,4 artarak 3.974,0 milyon AZN'a yükselmiştir. Sabit Sermaye Yatırımları, Sabit sermaye içindeki finansal kaynaklardan yapılan yatırımlar 6.769,6 milyon AZN olarak gerçekleşmiştir. Sanayi alanındaki yatırımlar 4 766,6 milyon AZN olmuş ve genel üretimin % 70,4'ünü oluşturmaktadır. Sektörün petrol sektörüne yönlendirilen sabit sermaye; miktarı 4.452,5 milyon AZN dir. Ekonomi alanındaki çalışan sayısı ve ortalama ücret: 2016 yılı Ocak-Mayıs döneminde sanayi işletmelerinde çalışanların sayısı 177.8 bin kişi olup ortalama ücret % 21,3 artarak 940,3'e AZN yükselmiştir. Maden endüstrisi. Madencilik sektöründeki üretim hacmi 2015 yılının ilk yarısına göre % 0,6 artış göstermiştir (Azerbaycan, 2017).

2000'li yılların başından beridir petrole yatırım yapan Azerbaycan 2005 yılından itibaren milli gelire yansıyan petrol gelirleri ile yeni bir çağa adımını atmıştır. Önümüzdeki iki on yıllık dilimde 50 milyar \$ petrol gelirini hedefleyen ülke elde edeceği bu geliri halkın yaşam standardının yükselmesine harcayacak hedefler için çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca Azerbaycan, verimli tarım arazileri ve doğal gaz ve demir cevheri bakımından zengin kaynaklara sahip bulunmaktadır. Ham petrol üretimi 2006'da günlük 600,000 varile ulaşmıştır. Tüm bunların yanı sıra petrokimya, yiyecek, giyim gibi hafif sanayiye de sahiptir. Savaş ve dağılma sonrası ortaya çıkan olumsuzluklar sonucu ekonomide büyük bir



bozulma ve dağılma yaşanmış ve bunun sonucunda milli gelirden negatif büyüme ve yüksek enflasyon görmüştür. Azerbaycan ekonomisinde 1996 yılından itibaren başlayan büyüme 2011 yılında da sürmüştür. 2012 yılında % 2,2'lik bir büyüme oranıyla milli gelir 67,3 milyar dolar, 2013 yılında ise 73,5 milyar dolara, 2014 yılında ise 75,2 milyar dolar, 2015 yılında 53 milyar dolar seviyesine düşmüştür. 2013 yılında %5,8'lik bir büyüme oranı yakalayan Azerbaycan ekonomisindeki genişleme, 2014 yılının ilk yarısında yavaşlama göstererek %2, 2015 yılında ise %1 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu düşüşün başlıca nedenleri Azerbaycan'ın ekonomisinin büyük oranda petrol ve doğalgaz üretimine ve ihracatına bağlı olmasıdır. Dünya piyasalarında petrol fiyatlarının düşmesi sonucu ülkede alınan devalüasyon kararları, ekonomik durgunluğun en önemli nedenlerindedir. 1997 yılında sanayi sektörünün GSYİH'ya katkısı %39,9 iken, 2003 yılında %52,6'ya yükselmiştir. 2011 yılına gelindiğinde ise bu oran % 62,1'e ulaşmıştır. 2015 yılında tarımın GSYİH'daki payı %6, sanayinin % 59,1 ve hizmetlerin 34,9 olarak gerçekleşmiştir (İTO, 2016:3). Azerbaycan ülke ekonomik verileri Tablo:1'de verilmiştir.

Tablo 1: Azerbaycan'ın Ekonomik Pozisyonu

GSYİH (milyar ABD Dolar)	54,05	İhracat (milyar ABD Dolar) 2015	16,38
Reel GSYİH Büyüme Oranı (%)	1,1	İthalat (milyar ABD\$) 2015	8,414
Nüfus (milyon)	9.8	Dış borç (milyar ABD Dolar)	12.3
Kişi Başına GSYİH (ABD Dolar)	18.000	Doğrudan Yabancı Yatırım (giren – milyar Dolar)	7.12
Enflasyon Oranı (%)	5,3	Doğrudan Yabancı Yatırım (çıkan– milyar Dolar)	2.95
İşsizlik Oranı (%)	5,3	Azerbaycan'daki Türk sermayeli firma sayısı	2665
Büyüme Oranı (%)	1,5	Yüz ölçümü	82,629 km2

Kaynak: Economist Intelligence Unit, 2016

Ülkenin başlıca ticaret ortaklıkları; Rusya, İtalya, Tayland, Türkiye, Hindistan, İsrail ve Romanya'dır. Azerbaycan'ın ihraç ürünlerini özetleyecek olursak; ham petrol ve türev ürünleri, gıda ürünleri (şeker), metal (işlenmemiş alüminyum) ve tekstildir. Başlıca ithalat ürünleri ise, makine ve ekipmanları, otomotiv, metal (altın), tütün mamulleri, buğdaydır.

2.1.2. Azerbaycan Türkiye Ekonomik İlişkileri

Türkiye Azerbaycan'dan başlıca; işlenmemiş alüminyum, etilen polimerleri, petrol yağları, asiklik hidrokarbonlar, hayvan derileri, petrol gazları ve diğer gazlı hidrokarbonlar, işlenmemiş kurşun, pamuk ipliği almaktadır. Buna karşın mobilya, demir/çelikten aksamı, kıymetli metaller, muhtelif inşaat malzemelerini ihraç etmektedir. Tablo 2'de Türkiye'nin Azerbaycan ile yaptığı ithalat ve ihracat oranları yıllara göre verilmektedir.

**Tablo 2:** Azerbaycan Ticari İlişkileri

(Değer: Bin ABD \$)		
YILLAR	İHRACAT	İTHALAT
2016*	1 460 000	253 017
2015	1 898 520	232 376
2014	2 874 608	291 283
2013	2 960 370	333 748
2012	2 584 671	339 936
2011	2 063 996	262 263
2010	1 550 479	252 525

*2016 Yılı Ocak-Kasım ayları arası verileri

Kaynak: TÜİK, 2017

Türkiye ve Azerbaycan bölgeleri arasındaki ekonomik ve sosyal işbirliğini daha da geliştirmek için ticaret odaları kardeş şehir uygulamalarına destek verilmekte, Azerbaycan ile tek kara sınırimız olan Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti'ne de gerekli önem verilmektedir.

Türkiye, Azerbaycan'a yapılan petrol dışı doğrudan yabancı yatırım stoku bakımından ilk sırayı almaktadır. Azerbaycan'a doğrudan yatırım yapan Türk şirketleri faaliyetlerine devam etmektedir. Azerbaycan'daki Türk şirketlerinin yatırımları ağırlıklı olarak enerji, telekomünikasyon, bankacılık, sigorta, ulaştırma, gıda ticareti, tekstil, eğitim, mobilya ve inşaat malzemeleri sektörlerine yoğunlaşmıştır. Azerbaycan'da Türk firmalarının bugüne dek yaptıkları yatırımları, 6 milyar doları enerji sektöründe olmak üzere toplam 9 milyar doları bulmuştur. Azerbaycan'da yatırım yapan Türk işadamları 25 bin kişiye istihdam sağlamaktadır. 2015 yılında müteahhitlik firmalarımız 686 milyon ABD Doları tutarında iş üstlenmişlerdir. Türkiye, Azerbaycan'ın en çok yatırım yaptığı ülkedir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası verilerine göre Azerbaycan'ın Türkiye'deki doğrudan yatırımları 2012 yılında 339 milyon, 2013 yılında ise 191 milyon Dolar olmuştur. SOCAR'ın (Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi - State Oil Company of Azerbaijan Republic) tahminlerine göre sadece 2013-2020 döneminde Türkiye'de 17-20 milyar dolar yatırım yapması beklenmektedir. Bununla birlikte, Türkiye-Azerbaycan girişimcilerinin, üçüncü ülkeleri de içerecek şekilde ortak yatırımlara yönelmeleri gündemde bulunmaktadır. Azerbaycan son dönemde sadece petrole yatırımı yapma kısılcından kurtulup petrol dışı sektörünü geliştirmeye büyük önem vermektedir. Bu alandaki ülke girişimleri başarılı olmaktadır. Türkiye deneyimleri ile Azerbaycan'a bugüne kadar yardımcı olmuştur ve olmaya devam edecektir (Mfa, 2017).

2.2. Gürcistan

Türkiye'nin Kafkaslarda bir diğer önemli ticari ortağı da Gürcistan'dır. Gürcistan, Kafkas Dağlarının güneyinde, Karadeniz'in doğu kıyısında, Güney Kafkasya'da yer alır. Tam adı Gürcistan Cumhuriyeti'dir. Gürcistan'ın kuzeyinde Rusya, güneyinde Azerbaycan, Ermenistan ve güneybatısında Türkiye yer alır. Ülkenin batı sınırını Karadeniz belirler. Abhaz ve Acar Muhtar cumhuriyetleri ile Güney Osetya muhtar bölgesi Gürcistan'a bağlıdır. Gürcistan, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla 9 Nisan 1991 tarihinde bağımsızlığını kazanmıştır. Bağımsızlığının ilk yılları sancılı ve çalkantılı geçen ülke 2003 yılında, dünya literatürüne "Gül Devrimi" olarak giren 'demokrasi' vaatleri veren hareketi gerçekleştirmiştir.



Gürcistan'ın 2014 yılı nüfus sayımına dayanarak etnik yapısı incelendiğinde toplam nüfusun %86,8 Gürcü, %6,3 Azeri, % 4,5 Ermeni, %0,7 Rus, %0,4 Oset, 0,3 Yezidi, %0,2 Ukraynalı, %0,2 Kist, %0,1 Rum, 0,1 Süryani ve %0,4 diğer gruplardan oluşmaktadır (Mfa, 2017).

2.2.1. Gürcistan'ın Ekonomik Parametreleri

Gürcistan ekonomisi, geleneksel olarak Karadeniz sahillerinde ve ülkenin dağlarında ormanlık alanların yoğunluğu nedeniyle turizm sektörüne, narenciye, üzüm ve çay yetiştiriciliğine ve madencilığe odaklı yapıya bürünmüştür. Sanayi olarak da şarapçılık, metalürji, makine imalat, kimyasal ürünler ve tekstil sektörleri ön plana çıkmaktadır. Ülke, enerji ihtiyacını büyük ölçüde ithalat yoluyla karşılamaktaysa da Gürcistan nehirlerindeki küçük baraj ve hidroelektrik santraller vasıtasıyla elektrik üretimi de yapılmaktadır. Sovyet döneminin sona ermesinin ardından Gürcistan ekonomisi istikrarsız bir yapıya bürünmüştür. Bireysel gelirlerde, tarımsal ve sanayi üretiminde düşüş yaşanmış, enflasyon ve işsizlik önemli ölçüde artmıştır. 1994 yılından itibaren Gürcistan, ticaretin ve döviz kurunun serbestleştirilmesi ile birlikte özelleştirme ve vergi reformunu içeren bir istikrar programı uygulamaya başlamıştır. Bu programla ekonomik kalkınmanın temelleri atılmıştır. 1995 yılından itibaren pozitif GSYİH büyüme rakamlarına ulaşılmıştır. Enflasyonu kontrol altına alabilmişlerdir. Gürcistan'da halkın büyük çoğunluğunun desteği ile yeni bir dönemin başlamasını sağlayan Kasım 2003'te gerçekleştirilen "Gül Devrimi" ile Gürcistan ekonomisi için de taze bir başlangıç olmuştur. Siyasi istikrarsızlığın giderilmesi ile ülke hükümetinin öncelikli programında yer alan "yabancılar için yatırım ortamının sağlıklı hale getirilmesi" konusu öncelikli olmuştur (DEİK, 2012:8). Ancak hala hazırda kayıt dışı ekonomi ülkenin en büyük problemlerinden biridir. Yine aynı nedenden ötürü Gürcistan büyüme performansı ile ilgili net verilere ulaşılmasını engellemektedir. Gürcistan İstatistik Kurumu verilerine göre kayıt dışı ekonomi GSYİH'sının yaklaşık %30'una denk düşmektedir. Fakat IMF verilerine göre kayıt dışı ekonominin büyüklüğü GSYİH'nın %60'ı oluşturmaktadır. Bu kadar devasa miktardaki kayıt dışı ekonomi, ülkenin ekonomik büyüme gerçekleştirmesinin önündeki önemli engeldir (Ekonomi Bakanlığı, 2016). Tablo 3'de Gürcistan'ın ekonomik parametreleri verilmiştir.

Tablo 3: Gürcistan'ın Ekonomisi

GSYİH (milyar ABD Dolar)	14.0	İhracat (milyar ABD Dolar)	3.1
Reel GSYİH Büyüme Oranı (%)	2,8	İthalat (milyar ABD\$) 2015	6.99
Nüfus (milyon)	3.72	Uluslararası rezervler (milyar ABD\$)	2,7
Kişi Başına GSYİH (ABD Dolar)	7.582	Gürcistan'daki Türk sermayeli firma sayısı	500
Enflasyon Oranı (%)	5,6	İşsizlik Oranı (%)	12.4

Kaynak: Economist Intelligence Unit, 2016.

2.2.2. Gürcistan Türkiye Ekonomik İlişkileri

Türkiye ve Gürcistan sınır komşuluğu ötesinde, aralarında tarihsel bağlar bulunan ülkelerdir. Kültürel alanda olduğu gibi iki ülke halkları arasında ki ilişki ekonomik alanda da güçlenmektedir. Türkiye, Gürcistan'ın birinci ticaret ortağı konumundadır. Türk firmaları Gürcistan'da enerji ve müteahhitlik sektörleri olmak üzere birçok alanda faaliyet göstermekte ve doğrudan yatırımlar yapmaktadırlar. Tüm bunların yanı sıra kültür ve eğitim alanındaki işbirliğimiz de son yıllarda hareket kazanmıştır. Bu politikalar çerçevesinde eğitimlerine karşılıklı olarak Türkiye ve Gürcistan'da devam eden Gürcü ve Türk öğrencinin varlığı iki ülke arasında ki insani bağların güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bununla



birlikte, Türkiye ile Gürcistan arasındaki ilişkilerin ulaştığı ileri açısından en çarpıcı iki örnekten ilki, iki ülke vatandaşlarının birbirlerinin ülkesine vizesiz ve pasaportsuz seyahat edebilmeleridir. İkinci olarak da Dünyada eşine az rastlanır bir uygulama olan Batum Havaalanı'nın iki ülke tarafından ortak kullanılmasıdır. Türkiye ile Gürcistan arasındaki karşılıklı güveni ve işbirliği iki ülkenin de çıkarına olacak şekilde her alanda daha da geliştirilmesi önemlidir (İZTO, 2016: 3-4). 2010-2016 yılları arasında Türkiye'nin Gürcistan'a olan ithalat ve ihracatı Tablo 4'de verilmemektedir.

Tablo 4: Türkiye'nin Gürcistan İle Ticari İlişkileri

(Değer: Bin ABD \$)				
YILLAR	İHRACAT	İTHALAT	HACİM	DENGE
2016/ (1-3)	462 700	118 962	581 662	343 738
2015	1 108 763	223 107	1 331 870	885 656
2014	1 443 790	232 596	1 676 386	1 211 194
2013	1 245 917	201 738	1 447 655	1 044 179
2012	1 253 309	180 351	1 433 660	1 072 958
2011	1 092 321	314 352	1 406.673	777 969
2010	769 271	290 725	1 059 996	478 546

Kaynak: TÜİK, 2017

Türkiye'den Gürcistan'a ihraç edilen ürünler arasında; demir-çelik-plastik borular, temizlik malzemeleri, plastikten mamuller, tıbbi ilaçlar ve demir inşaat aksamaları, elektrikli makina ve cihazları, metal dışı mineral mamuller, kara ulaşım araçları, kâğıt-karton ve kâğıt karton esaslı mamuller, mantar ve ağaç mamulleri yer almaktadır. Türkiye'nin ithal ettiği ürünlerin başlıcaları; kimyasal gübreler, demir-alışımız çelik ve örme mensucattır.

Gürcistan'da sermayesi 1 milyon Dolar'ın üstünde 27 Türk firması hala hazırda faal olarak çalışmaktadır. Ayrıca, ülkede KOBİ niteliğinde yaklaşık 500 Türk şirketi faaliyet göstermektedir. Firmalarımız 20.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Ülkemizde 2016 Aralık ayı itibariyle Gürcistan sermayesine sahip 254 şirket faaliyet göstermektedir. Gürcistan'da bugüne kadar, Türk müteahhitlik firmaları tarafından yaklaşık 3,5 milyar Dolar tutarında 197 proje üstlenilmiştir. Türk firmalarının faaliyet alanları, enerji santrali, turistik tesis, konut, karayolu inşası gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte Bakü-Tiflis-Kars (BTK) demiryolu projesi de üç ülke arasındaki bölgesel işbirliğinin göstergesidir. Bu proje ulaştırma alanında Türkiye, Azerbaycan ve Gürcistan arasındaki işbirliğine katkı sağlamanın yanında iki ülke arasındaki ticaretin artırılmasına da yardımcı olacaktır. Projenin tamamlanmasıyla ilk zamanlarda yıllık 1 milyon yolcu ve 6,5 milyon ton yük taşınması beklenirken, 2034 yılında 3 milyon yolcu ve 17 milyon ton yük taşıyacağı öngörülmektedir. Yine Afganistan, Türkmenistan, Azerbaycan, Gürcistan ve Türkiye Transit Taşımacılık Koridoru Lapis Lazuli projesi ile Afganistan, Türkmenistan ve Hazar Denizi-Azerbaycan ve Gürcistan arasında Karadeniz'deki limanlar kullanılarak veya Bakü-Tiflis-Kars demiryolu üzerinden Boğaz Köprüleri ve Marmaray aracılığıyla Avrupa'ya kadar uzanan bir transit koridoru oluşturulması hedeflenmektedir. Türkiye'nin, 2004 yılından bugüne dek Gürcistan'a yapmış olduğu ikili resmi kalkınma yardımlarının toplam tutarı 101 milyon Dolara ulaşmıştır. Ayrıca 2012 yılında yaklaşık 1,4 milyon Gürcistan vatandaşı ülkemizi ziyaret ederken, 2014 yılında bu sayı 1,7 milyona, 2015 yılında ise 1.9 milyona yükselmiştir (Mfa, 2017). İki ülke arasında vizesiz seyahat ile artan bavul ticaretinin ekonomik değeri tam olarak tespit edilemediği için verilen rakamlara bavul ticareti verileri eklenmemiştir.



2.3. Ermenistan

Güney Kafkasya'da denize kıyısı olmayan geneli dağlık kapalı bir kara devletidir. Bulunduğu coğrafya ile birlikte değerlendirildiğinde bölgenin en küçük ülkesidir. Ermenistan'ın kuzeyinde Gürcistan, doğusunda Azerbaycan, güneyinde İran, batısında ise Türkiye ve Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti bulunur.

Ermenistan'ın Türkiye ve Azerbaycan ile olan sınırlarının kapalı olması nedeniyle dış dünya ile bağlantısı sadece İran ve Gürcistan üzerinden yapılabilmektedir. Türkiye-Ermenistan ticaretinin büyük kısmı Türkiye'den Ermenistan'a Gürcistan üzerinden yapılan ihracattan ibarettir. Sonuç olarak bu durum mallarının lojistik maliyetini artırmaktadır.

Ülkede tarıma elverişli alan sınırlıdır. Başlıca tarım ürünleri meyve ve sebzelerdir. Ülkede üzüm üretimi yapılmakta olup şarapçılık ülke için önemli bir sektördür. Ülkenin ihracatında maden ürünleri önemli bir paya sahiptir. Ermenistan'da zengin bakır, molibden, demir, boksit, altın, kurşun ve çinko yatakları bulunmaktadır. Ayrıca ülkede çok sayıda taş ocağı mevcuttur. Doğal kaynakların azlığı nedeniyle komşu ülkelere ihtiyacı başka ülkelere kıyasla daha fazladır.

Ermenistan etnik yapısı incelendiğinde diğer Güney Kafkasya devletlerinden daha homojen bir dağılım göstermektedir. Nüfusun %98,1 Ermeni, %1,2 Yezidi, %0,4 Rus, %0,1 Süryani, %0,1 Kürt, %0,1'i diğer çok küçük gruplar oluşturmaktadır (Armenia, 2017).

2.3.1. Ermenistan Ekonomi

Ermenistan'da sanayi öncelikle elmas işleme, elektrik motorları, örme giyim, çorap, ayakkabı, ipek kumaş, kimyasallar, yazılım geliştirme ve gıda işleme üzerine yoğunlaşmıştır. Erivan, Gümrü, Alaverdi ve Vanadzor sanayinin en yoğun olduğu şehirlerdir. Ermenistan'da turizm sektörü gelişmiştir. Ülkeyi en çok Avrupa, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan ve etnik kökenleri Ermeni olan turistler ziyaret etmektedir. Turizmin ülkenin kalkınması için oldukça önemli bir etken olduğu düşüncesiyle bu alanda birçok yatırım yapılması sağlanmıştır. Ülkede otelcilik sektörü hızla gelişmektedir. Sevan Gölü dünyanın en büyük dağ gölü olması özelliği ile ülkeye en çok turist çeken kaynak olarak görülmektedir. 2016 yılı Ocak-Eylül döneminde Ermenistan'ı 969.010 turist ziyaret etti 2015 yılının aynı dönemine göre Ermenistan'a seyahat eden turistlerin sayısı yüzde 3,6 artış olmuştur (Armenia, 2017).

Ermenistan, 2011 yılı verilerine göre, Sovyetler Birliği'nin bilgisayar kaynaklı savunma ve uzay çalışmalarının %30'unu yürütmekte olup ve bu özelliği ile bir bilişim merkezi olarak uzmanlaşmıştır. Ülkede bilişim alanında faaliyet gösteren 120 kadar firma bulunmakta ve bu firmalarda 4000'den fazla kişi çalışmaktadır. Sektörde yapılan üretim her yıl yaklaşık %10 oranında artış göstermektedir. Sektörde çalışanlar, iyi eğitim almış ve tecrübeli uzmanlardır. Bu alanda çalışanlar 3500-7500 dolar arası yıllık ücret almaktadır (İZTO, 2011:9).

Ermenistan, elmas çıkarılması ve işlenmesi konularında son derece gelişmiş tesislere sahiptir. Ülkede düşük ücretlere oldukça tecrübeli elmas kesme işçileri bulunabilmektedir. (Armenia, 2017).

2.3.2. Ermenistan Ekonomik Parametreleri

2016 yılında ülkenin ekonomik büyümesi % 4.4 seviyesinde gerçekleşmiştir. 2016'nın Ocak - Nisan aylarında sanayi üretim hacmi 421 milyar Dram olmuştur. Elektrik enerjisi üretim miktarı 2.566 milyar kWh'dir. Ortalama aylık gelir 182.791 Dram'dır. Son verilere göre askeri ücret 55.000 Dram / Yıldır. Yine 2016'nın Ocak - Nisan döneminde ticaret hacmi yüzde 0.7 düşüş ile yaklaşık 601 milyar dram olarak gerçekleşmiştir (Armenia, 2017).

Ermenistan, başlıca Rusya, Almanya, Bulgaristan, Amerika, Hollanda ve Belçika gibi ülkelere ihracat yapmaktadır. Başlıca ihraç ürünleri ise; dökme demir, bakır, demir dışı metaller, elmas, maden ürünleri ve gıda ürünleridir. İthalat yaptığı ülkelerin başında ise, Rusya, Çin, Ukrayna, Türkiye, Almanya ve



Amerika gelmektedir. Başlıca ithal ürünleri arasında; doğal gaz, petrol ürünleri, tütün ürünleri, elmas ve gıda ürünleri gelmektedir. Elmas ülkenin hem ithalatında hem ihracatında yer almaktadır. Elması ülkenin ithal ürünleri arasında yer almasını sağlayan sebepte tecrübeli ve düşük ücretli işçilerdir. Dünyanın birçok ülkesi çıkardıkları elmasları önce Ermenistan'a ihraç ederek orada işlenmesini sağlayıp, daha sonra aynı elması son haliyle Ermenistan'dan ithal etmektedir (Armenia, 2017).

Tablo 5'de Ermenistan'ın ekonomik parametrelerine yer verilmiştir.

Tablo 5: Ermenistan'ın Ekonomik Parametreleri

GSYİH (milyar ABD Dolar)	10.4	İhracat (milyar ABD Dolar)	1.64
Reel GSYİH Büyüme Oranı (%)	2,4	İthalat (milyar ABD\$) 2015	2.92
Nüfus (milyon)	3.0	Uluslararası rezervler (milyar ABD\$)	1,8
Kişi Başına GSYİH (ABD Dolar)	8.138	Ermenistan'da Türk sermayeli firma sayısı	12
Enflasyon Oranı (%)	3,7	İşsizlik Oranı (%)	18.10

Kaynak: Economist Intelligence Unit, 2016

2.3.3. Ermenistan Türkiye Ekonomik İlişkileri

Türkiye ve Ermenistan arasındaki Alican sınır kapısının 1993 yılının Nisan ayından bu yana kapalı olması nedeniyle iki ülke arasında direkt bir ticaret ilişkisi olmamakla beraber, ticari ilişkiler Gürcistan ve İran üzerinden transit olarak gerçekleştirmektedir. Bu durum ulaştırma maliyetlerini artırmasının yanı sıra zaman dezavantajlarını da içinde barındırmaktadır.

Sınırlar kapalı olmasına rağmen iki ülkenin ortak sermayeli firmalar Gürcistan ile İran üzerinden ticareti devam ettirmektedir. Türkiye-Ermenistan arasında ticaretin Gürcistan üzerinden devam etmesi taşımacılık maliyetlerini % 10, ulaşım süresini ise iki gün artırmaktadır. 3 Mart 1997'de Türk ve Ermeni işadamları tarafından kurulan Türk-Ermeni İş Geliştirme Konseyi (TABDC) iki devlet arasında ticaret yapılmasında büyük rol oynamaktadır.

Türkiye ve Ermenistan arasındaki ticaret Gürcistan aracılığı ile faturalandırılmaktadır (iki ülke arasında yapılan ticaretin hepsi faturalandırılmamaktadır). İki ülke arasında büyük ölçekli mal ve ürünlerin ticaretinin yanı sıra Ermenistan bavul ticaretinde de Türkiye için önemli boyutlara ulaşmış durumdadır. Ermenistan bavul ticaretinde rakamlar net olmamakla birlikte yıllık değeri 12 milyon doları aştığı düşünülüyor (Soyak, 2016). İstanbul'da ticaretin odaklandığı en önemli yer Laleli bölgesidir. Bavul ticaretinin bu bölgede gelişmesi ile satış mağazalarının yanı sıra oteller ve restoranların sayısı da artmıştır. Türk Ticaret Bakanlığı'nın raporuna göre, yaklaşık 10 bin Türk Laleli'deki ticarete katıldı ve bundan gelir elde etti, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'na (DEİK) göre bölgede irili ufaklı 3 bin otel, gelen yabancı ziyaretçilere hizmet veriyor ve yine DEİK'in tahminlerine göre, bölgenin toplam ticaret hacmi yıllık 5 milyar dolar civarında (USAID, 2012: 25-26).

2010-2016 yılları arasında Türkiye ile Ermenistan ithalat ve ihracatı Tablo 6'de verilmektedir.

**Tablo 6:** Türkiye'nin Ermenistan'a İle Ticari İlişkileri

YILLAR	(Değer: Bin ABD \$)	
	İHRACAT	İTHALAT
2016/ (1-11)	1	1 192
2015	-	988
2014	-	1 465
2013	83	399
2012	83	222
2011	218	133
2010	16	2 626

Kaynak: TÜİK, 2017

Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere Ermenistan ile sınır kapılarının kapalı olmasına karşın karşılıklı iki ülke mal akışı devam etmektedir. Türkiye Ermenistan arasında ticaret büyük kısmı Gürcistan olmak üzere, İran üzerinden devam etmektedir. Ermenistan'a İran'dan gelen malların kalitesinin düşük olması nedeniyle Ermenistan genelde Türk mallarını tercih etmektedir. Dahası Ermenistan'da yapılan inşaatlarda Türk yapı maddelerinin kullanımı, dükkânlarda ve marketlerde raflarda ilk sıraları Türk ürünlerinin aldığı derin araştırmalara gidilmeden çıplak gözle görülebilecek düzeydedir (USAID, 2012:24).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Başka enerji kaynaklarının verimi, fosilden elde edilen enerji kaynaklarının veriminden daha az olması nedeniyle hala fosilden elde edilen yakıtlara bağımlılığımızın sürdüğü günümüzde fosil yakıtlar giderek azalmaya ve dehada değerlenmeye başladığı yakın geleceğe doğru yaklaşmaktayız. Bu dönemde, Güney Kafkasya bölgesi, sahip olduğu enerji kaynakları ile bölgeye egemen olmak isteyen ülkelerin dikkatini çekmeye artarak devam etmektedir. Türkiye Güney Kafkasya ve Avrupa arasında köprü ve Karadeniz-Kafkasya-Hazar ekseninde çok önemli bir coğrafi konuma sahip olması sebebiyle jeopolitik teorilere göre dünyanın merkezi olarak kabul edilen Orta Asya'ya giden yolun başlangıcını oluşturmaktadır. Dahası özellikle Azerbaycan ve Gürcistan ile tarihten gelen bağlarının olması gibi avantajların da desteğiyle Güney Kafkasya Türkiye'nin ilgi ve etki alanı içinde bulunmaktadır. Türkiye bölgede ekonomik gücünü artıracak politikalar ve projeler üretmeye devam etmek ve inovatif olmak durumundadır.

Türkiye Güney Kafkasya bölgesindeki ülkelerle ticaretini artırıcı önlemleri alarak ve uygulamada bürokratik sıkıntılar doğuran uygulamalar konusunda pratik çözümler üretmeye artarak devam etmelidir. Ayrıca Türkiye'nin Azerbaycan'a açılan kapısı olan Nahçıvan'ın bölgedeki etkinliğini artırıcı tedbirleri de almaya devam etmek durumundadır.

Türkiye'nin birikimi ve imkânları Güney Kafkasya ülkeleri ile olan ekonomik, sosyal, politik ve tüm sürece katkı yapmasına uygundur. Özellikle, tarım, gıda imalatı, inşaat, kimya sanayii, tekstil, turizm gibi petrol dışı sektörlerde ortak çabaların artırılması ve işadamlarımızın güçlü ortaklıklar temelinde bu alanlarda daha fazla yatırım yapmaları olumlu ve isabetli bir gelişme sağlayacaktır. Ekonomik ilişkilerin daha da sağlamlaşması ve ileriye götürülebilmesi için ulaştırma altyapısı, taşımacılık, gümrükler, sosyal güvenlik ve insanlar ile malların serbest dolaşımı gibi birçok alanda ilerlemeye müsait pozisyonlar bulunmaktadır.



Türkiye Güney Kafkasya politikasının ana unsuru bölge ülkelerinin bağımsızlık ve egemenliklerinin sağlanması, bölgenin siyasi ve ekonomik istikrarının korunması, bölgesel ticari işbirliğinin desteklenerek geliştirilmesi üzerine kuruludur. Bu politikalar doğrultusunda bölgesel işbirliği ve ticari/ekonomik bağlar bu anlamda öncelikli konular olarak Türkiye'nin her an sıcak tutacağı unsurlardır. Bu ilişkiler ağının önceliği bölgenin bir güvenlik tehdidi olmaktan kurtarılmasıyla sağlayacaktır.

Azerbaycan boyutundan bölgeye bakıldığında ise; ekonomik gücünü artırmanın yanı sıra ve bölge dengesini korumak amacı ile ağırlıklı olarak petrole yatırım yapma kısıncından kurtulup petrol dışı sektörünü geliştirmeye devam etmek durumundadır. Ülkenin çeşitli alandaki girişimleri başarılı olmaktadır. Bu durumun sürdürülebilirliği de önemli unsurdur.

Ermenistan ile olan resmi ticarimizin sadece kıymetli taşlar ithalatı çerçevesinde kalmayıp geniş bir yelpazede ihracat açısından değerlendirmekte Türkiye lehine fayda sağlayacağını öngörmekteyim.

KAYNAKÇA:

AÇMA, B. ve YENİŞEN, K. (2013). “Kafkasya’nın Ekonomik Potansiyeli ve Dönüşümü İçin Politika ve Stratejiler”. Yönetim ve Ekonomi Cilt:20 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Manisa.

BİLGİN, M. (2005). Hazar’da Son Darbe, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.

ÇELİKPALA, M.(2010).“Türkiye ve Kafkasya: Reaksiyoner Dış Politikadan Proaktif Ritmik Diplomasiye Geçiş”. Uluslararası İlişkiler, Cilt 7, Sayı 25 (Bahar 2010), s. 93-126.

DEİK (Dış Ekonomi İlişkiler Kurulu), (2012). Türk–Gürcü İş Konseyi Gürcistan Ülke Bülteni. İstanbul.

DEİK (Dış Ekonomi İlişkiler Kurulu), (2013). Azerbaycan Ülke Raporu. İstanbul.

GOGOLASHVİLİ, K. (2011), In search of Georgia’s economic model, South Caucasus 20 Years of Independence pp.173-193 Published by Friedrich-Ebert-Stiftung

MUSABEYOV, R. (2010). Azerbaijan-Russia Bilateral Relations: Economics Prevails Politics”, Azerbaijan Focus, October-December 2010, ss. 141-142.

NRANYAN, A. (2011). Armenia: 20 years of integration into capitalism, consequences and challenges, South Caucasus 20 Years of Independence pp.194-217 Published by Friedrich-Ebert-Stiftung.

SAPMAZ, A. (2018). Rusya’nın Transkafkasya Politikası ve Türkiye’ye Etkileri, İstanbul, Ötüken Neşriyat A.Ş.

SOYAK, K. (2016). Türk-Ermeni İş Geliştirme Konseyi Başkan Yardımcısı Erişim: <http://www.tabdc.org/ermenistan-kapisi-acilirsa-kafkasyayla-ticaret-izlanir/> Erişim Tarihi: 03.06.2017.

USAID (2012). United States Agency for International Development Türkiye- Ermenistan Ticaretine Genel Bakış ve Olası İşbirliklerinin Geliştirilmesi. Erişim: <http://www.tabdc.org/wp-content/uploads/TR-Rapor1.pdf> Erişim Tarihi: 03.06.2017.

VALİYEV A. (2011). Azerbaijan’s Economic Model and its Development since Independence South Caucasus, 20 Years of Independence pp.218-240 Published by Friedrich-Ebert-Stiftung

YALÇIN, S. ve Yalçın, A. (2016). Ermenistan Ekonomisi ve Tarihsel Süreç İçerisinde Ermeni Meselesi. Nobel Yayınları, Ankara.



İnternet Kaynakları:

Armenia, (2017). Demographics, Demographics, The Government of the Republic of Armenia, <http://www.gov.am/en/demographics/> Erişim Tarihi: 21.11.2017.

Azerbaycan Ekonomik Kalkınma Bakanlığı, Azerbaycan Ocak-Haziran 2016 boyunca sanayinin gelişimi, http://www.economy.gov.az/index.php?option=com_content&view=article&id=3985:2016-senaye&catid=125:2016-eig&lang=en Erişim Tarihi: 12.11.2017.

Economist Intelligence Unit (EIU). Financial Analysis of Southern Caucasus Countries, <http://country.eiu.com/georgia>, Erişim Tarihi: 20.11.2017.

Economist Intelligence Unit (EIU). Financial Analysis of Southern Caucasus Countries, <http://country.eiu.com/azerbaijan>, Erişim Tarihi: 27.11.2017.

Economist Intelligence Unit (EIU). Financial Analysis of Southern Caucasus Countries, country.eiu.com/armenia, Erişim Tarihi: 20.11.2017.

Economist Intelligence Unit, Azerbaijan Economy, <http://country.eiu.com/Azerbaijan/ArticleList/Analysis/Economy> Erişim Tarihi: 10.11.2017.

Gürcü ve Türk İşadamları Derneği GÜRTİAD, Gürcistan Ülke profili <http://www.gurtiad.ge/tr/Default.ASP> Erişim Tarihi:10.11.2017.

İzmir Ticaret Odası (İZTO), (2011). Ermenistan Cumhuriyeti Ülke Raporu. http://izto.org.tr/demo_betanix/uploads/cms/yonetim.ieu.edu.tr/5606_1435153887.pdf Erişim Tarihi: 20.11.2017.

İzmir Ticaret Odası (İZTO), (2016). Azerbaycan Ülke Raporu. http://izto.org.tr/demo_betanix/uploads/cms/yonetim.ieu.edu.tr/5606_1470815417.pdf Erişim Tarihi: 20.11.2017.

Mfa (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Güney Kafkasya Ülkeleri ile İlişkiler), (2017). http://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-guney-kafkasya-ulkeleriyle-iliskileri.tr.mfa Erişim Tarihi: 10.06.2017.

National Statical Service of Armenia (2016) Economic and Financial Data for the Republic of Armenia <http://www.armstat.am/en/?nid=126&id=01510> Erişim Tarihi: 02.11.2017.

The Government of the Republic of Armenia, (2017). Demographics, Demographics, <http://www.gov.am/en/demographics/> Erişim Tarihi: 21.11.2017.

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, Gürcistan Genel Ekonomik Durumu (2016). <http://www.ekonomi.gov.tr/Gürcistan> Erişim Tarihi: 20.11.2017.

Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK, Yıllara Göre Dış Ticaret, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046 Erişim Tarihi: 20.11.2017.Kanunu (10/12/2003)



YUNANLARIN BİTMİYEN İDEALİ: “MEGALİ İDEA”

Emruhan YALÇIN

Doç. Dr., emruhanyalcin@hotmail.com

ÖZET

“Megali İdea”, Yunanca “Büyük Fikir” anlamına gelir. Bu kavram, özellikle Yunanistan’ın doğusuna yönelik olarak, Rumların yaşadıkları yerleri Yunanistan bayrağı altında birleştirmeyi amaçlamaktadır. “Megali İdea”nın temel fikri, Bizans İmparatorluğu ile Pontus Rum Devleti’nin yeniden ihyası, Büyük Helen İmparatorluğu’nun kurulmasıdır. Bu makalede, “Megali İdea”nın doğuşu, gelişmesi ve zaman içinde hangi aşamalara geldiği hakkında bilgi verilmiş, bugün ise Yunanlarca bu fikrin hâlâ yaşatıldığını gösteren örneklerden bahsedilmiştir. Burada amaç, tarihten gelen böylesine büyük bir ideali hâlâ canlı tutan komşumuza karşı geliştirilecek ilişkilerin, bu konunun göz önünde bulundurularak şekillendirilmesi ve eğitim sistemimizin ona göre yapılandırılması gerektiği ile alınacak tedbirleri ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Megali İdea, Yunan, Yunanistan, Helen, İstanbul

THE UNENDING GREEKS İDEAL: “MEGALİ İDEA”

Emruhan YALÇIN

Asst. Proff. Dr., emruhanyalcin@hotmail.com

ABSTRACT

“Megali Idea” means in Greek “The Big Idea”. This concept intends to unite the places, where the Greeks lived, under the flag of Greece, especially in the east of Greece. The basic idea of “Megali Idea” is the re-revival of the Greek Empire with the Byzantine Empire of Pontus re-designs, the establishment of the great Helen Empire.

In this article, has been informed about the birth, development of the “Megali Idea” and which steps it took over time, and has been mentioned about examples which show that today this idea is still adhered from Greeks. The goal here is to set out the measures to be taken, the relationships to be developed and revealed that our education system must be configured accordingly of this subject against our neighbor which is keeping alive such a great ideal from the date of holding.

Key Words: Megali İdea, Greek, Greece, Helen, Konstantinapolis



GİRİŞ

“Megali İdea”, Yunanca “Büyük Fikir” anlamına gelir. Bu kavram, özellikle Yunanistan’ın doğusuna yönelik olarak, Rumların yaşadıkları yerleri Yunanistan bayrağı altında birleştirmeyi amaçlayan yayılcı bir milliyetçilik ve dış politika anlayışını simgelemektedir. “Megali İdea”nın öngördüğü temel fikir, Bizans İmparatorluğu ile Pontus Rum Devleti’nin yeniden ihyası, hatta bir Mekadon olmasına karşın ısrarla Yunanlı saydıkları Büyük İskender’in fethettiği tüm toprakları yeniden fethederek Büyük Helen İmparatorluğu’nun kurulmasıdır. Bu büyük imparatorluğun başkentinin de ısrarla “Konstantinapolis” diye adlandırdıkları “İstanbul” olması planlanmaktadır (Kürşat, 1978: 28-29). İmparatorluğun sınırları ise; Doğu’da Anadolu ortalarından, Kuzey’de Karadeniz’in Kırım’ı da içine alan kuzey kısımlarından ve Karpat dağlarıyla Tuna nehrine kadar uzanmakta; Batı ve güney sınırları ise, Adriyatik ve Akdeniz’den geçmektedir.

1.“Megali İdea”nın Doğuşu

Fatih Sultan Mehmet’in İstanbul’u fethederek Patrikliği yeniden kurması ile birlikte “Megali İdea” fikri doğmuş ve II. Katerina’nın Grek Projesi ile yürürlüğe girmiştir (Sorel, 1998: 28; Finkel, 2010: 340). Zaman içinde Ortodoks Kilisesi, Yunanlı yazarlar, şairler ve Rusya tarafından beslenen bu fikir 1791’de bir harita şeklinde düzenlenmiştir. Rigas Ferreros adlı milliyetçi Yunanlı bir şair tarafından 1791’de Bükreş’te hazırlanan ilk “Megali İdea” haritası 1796 yılında Viyana’da basılmış ve daha sonra Yunan yayıncılığının temel belgesi haline gelmiştir. 1844’te Başbakan Ioannis Koletis de parlamentoda yaptığı konuşma ile bu fikri resmileştirmiştir. 1844 yılı Ocak ayında Yunan meclisinde konuşan Yanni Koletti adlı milletvekili ise şu ifadeleri kullanmıştır: “..Yunan Krallığı bütün Yunanistan değildir. Sadece Yunanistan’ın en küçük ve en fakir bir parçasıdır. Yunanlı, sadece krallık ülkesi halkı değildir. İyonya, Selanik, Serez, Edirne, İstanbul, ya da Trabzon ve Girit, Sisam Adası ve Yunan tarihine ve Yunan ırkına bağlanan tüm bölge ve yörelerde yaşayan halklardır. Elenizmin iki büyük başkenti vardır. Atina, krallığın başkentidir. İstanbul ise büyük başkent, tüm Yunanların ümit ve hayallerinin kentidir” (Türsan, 1987: 29; Kocabaş, 1988: 87-88; Karal, 1983: 107-108). Nitekim 1864’de yapılan Yunan Anayasası’nda Kral I. Yorgi’ye “Helenlerin Kralı” adı verilmişti. Millî Kuvvetlerin İstanbul’a girdiği gece Patrik IV. Meletios’un Yunanistan’a kaçmasından sonra Patrikhane yapılan aramada ele geçen belgeler arasında “Kara Kitap” da bulunmaktaydı. Bu kitapta bütün Ege ve Doğu Akdeniz, Trabzon merkezli Pontus, Arnavutluk kıyıları, Kıbrıs ve Onikiada kurmayı tasarladıkları Yunan-Rum devletinin sınırları içerisinde gösterilmekteydi (Kutay, 1946: 677; Şahin, 1980: 179).

Yavuz Sultan Selim’in Suriye ve Mısır’ı zapt etmesi ile beraber, Antakya ve İskenderiye Patrikhaneleri üzerinde nüfuz ve üstünlük sahibi kılınması İstanbul Patrikhanesi’nin gücünün artmasına, Papalık gibi gösterilmesine neden olmuştur. Nitekim Atina Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Maarif Vekili Prof. Dr. Luvaris “...artık ‘Megali İdea’nın hükûmeti de var olmuştur ki bugüne kadar da durum devam etmiştir” diyerek Patrikhanenin rolünü açıkça ortaya koymaktadır. Osmanlı hâkimiyetine rağmen kültürlerini koruyan Rumlar, bu güçten yararlanarak eski Bizans toprakları üzerinde Bizans İmparatorluğu’nu yeniden kurmak için faaliyete geçmiştir. Patrikhane makamı, Bizans’ın dinî ve dünyevi olan iki yönlü iktidarının ayakta kalan tek taraflı devamı idi. Yani Bizans ölmemiş onun şahsında yaşamaya devam etmiştir (Sofuoğlu, 1996: 26).

Prof. Luvaris, “Kilise muayyen ölçüde çöken ülkenin haklarının mirasçısı haline yükseltildi. Patrik Hristiyanlar için Bizans İmparatorluğu’nun yerini aldı ve Bizans devlet alametlerini bu arada iki başlı kartalı da aldı” diyerek Rumların daha İstanbul’un fethinden itibaren tekrar bağımsızlıklarını kazanmak hırsına kapıldıklarını, Bizans İmparatorluğu’nu kurma hayalini kalplerine yerleştirmiş olduklarını ifade etmektedir. Luvaris sözlerine şöyle devam etmiştir:



“... Bizans ülkesinin yıkılması artık boyunduruk altına girmiş olan bu kavmin ruhundan bu zihniyeti silemedi. Bilakis kuvvetlendirip derinleştirerek İslam boyunduruğundan kurtulmak için sarsılmaz bir ümit uyandırdı. Şimdi artık parçalanmış olan kudretin ve eski ihtişamın yeniden kurulması, eski Bizans ülkesinde serbest bir Yunanlılık manası herkesin ruhunda yaşayan, Yunan fikrinden ayrılmayan Haçın zaferi gibi hayaller beslemeğe başladı. Şimdi Konstantinapolis ve bilhassa yeniden canlanan Logos’un mabedi olan Ayasofya Kilisesi bu ümitlerin müşahhas bir sembolü haline geldi. Bu hal Fatih’e karşı mücadelede surlar üzerinde ölen taşlaşmış son Yunan İmparatoru Konstantin Palöologus efsanesinde ifadesini bulmaktadır. Kavmine hilalin gasp etmiş olduğu hürriyeti geri vermek için onun tekrar dirileceğine inanılmaktadır. Ayasofya’da düşmanın gelmesiyle yarım kalan mukaddes ayin-Büyük kilisenin duvarları arasında kaybolmuş olan-Patriğin bütün ihtişamıyla tekrar ortaya çıkmasıyla devam edecektir” (Aslanapa, C.8/9, S.15-16: 47-48).

Gerçekten de İstanbul’un fethinden sonra Patrikhane bazı sebeplerle kendine tanınan imtiyazlardan da faydalanarak yavaş yavaş Türklere sezdirmeden eski Bizans’ın kurulması için çalışmaya başlamıştır. Nitekim Batı tarihçileri “Bizans’taki Osmanlı hâkimiyeti Ayasofya’nın duvarlarına sürülmüş badanaya benziyor. Altındaki mozaik putlar bozulmamıştır” demektedirler (Şahin, 1980: 127). Bundan anlaşıldığı gibi, Patrikhane bu fikrin merkezi durumundaydı. Nitekim R. Janin “Yunanistan lehine eski Bizans’ı kurmak hayali peşinde koşan Patrikhane” ifadesiyle Patrikhanenin “Megali İdea” doğrultusundaki düşüncesini ortaya koymaktadır. Yani Patrikhane “Megali İdea”nın bekçisi, Bizans İmparatorluğu davasının takipçisi, Helenizmin beslediği, ihtimam gördüğü ve kışkırtıldığı hatta şekillenmesine hizmet edildiği yerdir (Berk, 1958: 3-6).

J. C. Voyatzidis ise Megali İdea’yı “Bizans-Yunan İmparatorluğu’nun diriltilmesi, Küçük Asya’nın Elenleştirilmesi Balkanlar ve Anadolu’da Türk hâkimiyetine son verilmesi” (Terek, 1970: 16-17) şeklinde açıklamaktadır. “Megali İdea” XVIII. yüzyıldan itibaren “Grek Projesi” olarak isimlendirilmeye başlanmıştır. Bu projenin 1877 “Kerson Mülakatı” sırasında Rus İmparatoriçesi II. Katherine ile Avusturya İmparatoru II. Fransuva Josef tarafından da benimsendiği görülmektedir.

“Megali İdea”nın gelişerek kabullenilmesi ve milliyetçiliğin halk arasında yaygınlaşmasıyla beraber planlama safhası başlamıştır. Önce Yunanistan’ın bağımsızlığı ile işe başlanacak, merkezi İstanbul olmak üzere Bizans İmparatorluğu’nun eski sınırlarına ulaşılabilecek; bir taraftan da Karadeniz kıyılarında bir Pontus Devleti kurulacaktı. Bütün bunların yapılabilmesi ve hedefe ulaşılabilmesi için, Patrikhanenin direktif ve teşvikleriyle bir taraftan Rumlar ve hatta Bulgarlar, Sırp, Ulah ve Ortodoks Arnavutlar bilinçlendirilirken; bir taraftan da yabancı devletlerle irtibata geçilerek destek aranmaya başlanmıştır. Çeşitli isimlerde eğitim, okullara yardım, kiliseleri tamir gibi sosyal nitelikli derneklerin de yardımıyla yıllardır dil ve kültürünü koruyan Rumlar, bir işaret bekler hale gelmişlerdir. Sıranın uygulama safhasına geldiği kanaatine varılarak, yönetici derneklerin kurulmasına geçilmiştir.

2.“Megali İdea”nın Gerçekleşmeye Başlaması

Bağımsız Yunanistan’ın kurulması, “Megali İdea”nın gerçekleşmesi konusunda beslenen ümitleri kuvvetlendirmiştir. Bu hususu Prof. Luvaris;

“Kurtarılmış küçük bölge mahrumiyete katlanmaya ve Helen idaresinin tahakkuku için çalışmaya devam etti. Yaratıcı tesir bakımından şimdi bu fikir yeni bir safhaya giriyordu. Henüz büyük kısmı boyunduruk altında bulunan milletin ümidi artık bu bağımsız köşeye çevrilmiştir” (Luvaris, 1957: 50; İnalıcık, 1964: 532) şeklinde belirtmektedir. Colonel Lamuş ise bu konuda şöyle diyordu; “Yunanistan artık Türkiye’ye tamamen yabancı bir krallık haline



gelmiş olmakla beraber, hür olan Rumlarla, Osmanlı İmparatorluğu sınırları içinde bu cümleden olarak büyük Rum kütlelerinin bulunduğu İstanbul ve İzmir'deki milyonlarca ırkdaşlarıyla aralarında gerçek bir menfaat birliği vardır. Onlar için 1830'da kazanılan bağımsızlık, Büyük Yunanistan'ın merkezi Konstantiniye olacak Rum (Yunan) İmparatorluğu'nun ihyasına bir başlangıçtan başka bir şey değildir.” (Kutay, 1980: 3663)

İstanbul'da Fransa'yı temsil eden Büyükelçi M. J. Tuvanel'in 9 Eylül 1859'da Fransa Dışişleri Bakanı'na Atina'dan yazdığı ve ölümünden sonra Dışişlerinin izniyle yayımlanan mektubunda şunları belirtiyordu;

“İstanbul'a giderken Atina'ya uğrayarak Yunan Kralı'na, Türkiye ile yeni bir savaş vesilesi aramaması için İmparatorluğun uzun samimi tavsiyelerini iletmemi emir buyurmuştunuz. Bu görevi yerine getirmeye çalıştım fakat maalesef muvaffak olamadım. Çünkü Yunanistan'da Kraldan Çobanına kadar herkes, Türkiye'nin zararına toprak kazanmayı düşünüyor. Bu arzunun sınırı da yoktur. Öyle ki, ilk gaye olarak Selanik'ten bahsedilirken, şimdi İzmir ve muntkasını istiyorlar. Ruhaniler ise, İstanbul'a yeniden “Konstantinopol” adının verilmesini sağlayacak olan, Ayasofya'nın “Sent Sofi” olarak telaffuzunu temin edecek Yunan zaferinin hasretzedeleridir. Her Yunanlıya bu fikir beşikten mezara kadar maharetle telkin ediliyor. Kırım Savaşlarının cereyanı sırasında Yunanistan, Osmanlı Ordularına saldırmaktan men edildiği için, kendisinin velinimetini olan İngiltere ve Fransa'ya bile tehevür ve hiddet içindedir. Kraliçe Amelis, bana soğuk bir tavırla; ‘Ali Paşa bütün Avrupa siyasetlerini arkasından sürükledi. Bir Türk'ün bu mahareti bize olduğu kadar sizlere de elen vermelidir’ dedi. Yunan milletinde, Osmanlılara ve umumiyetle Türklüğe karşı olan bu derin kini, Moskova'da görev yaptığım zamanlar, Ruslarda dahi müşahede etmedim. İnancım odur ki, Yunanlar Türklere karşı hiçbir zaman ve her türlü durum ve şartlar altında dostluk göstermeyeceklerdir” (Kutay, 1980: 3381).

“Megali İdea”nın gerçekleştirilmesi gayesiyle, her siyasi buhrandan faydalanmasını bilen Yunanistan için, I. Dünya Savaşı da iyi bir fırsattı. Zaten savaşın devam ettiği günlerde İtilaf Devletlerinin de Yunan ordusuna olan ihtiyaçları artmıştı. Nitekim İngiliz Dışişleri Bakanı Lord E. Edward Grey, 11 Ocak 1915 tarihinde Yunanistan yöneticilerine bir teklifte bulunmuştur. İngiliz Bakan bu teklifinde, Sırbistan'a yardım şartıyla Anadolu kıyılarından hatırı sayılır bir kısmının Yunanistan'a bağışlanabileceği sözünü vermiştir. İngiltere, 1 Nisan'da da müttefikleri adına “Yunanistan'a Türklere karşı savaşa katılma bedeli olarak ocak ayında vadedilen, Aydın vilayeti de dâhil Batı Anadolu topraklarını garanti etmeye hazır olduklarını” bildirmiştir. Yunanistan Başbakanı Venizelos¹, Yunanistan'ı savaşa sokarak kendilerine

¹ **Elefterios Venizelos:** (D. 23 Ağustos 1864 - Ö. 18 Mart 1936), Yunanistan'ın eski başbakanı, “Megali İdea” (Türkçe: *Büyük Fikir*)'nin mimarı ve modern Yunanistan'ın en önemli siyasetçilerinden biriydi. 1864 yılında o zamanlar bir Osmanlı toprağı olan Girit adasındaki Hanya şehrinde doğdu. Hukuk öğrenimi gördü. Girit'in Yunanistan'a katılmasını amaçlayan ayaklanmaları düzenledi. 1898 yılında Girit komiserliğine atanan Prens Georgios'u düşürdükten sonra, yüksek komiser yardımcılığını elde etti. 1910'da Yunanistan'daki askerî yönetimin başkanlığına getirilen Venizelos, Sırbistan, Bulgaristan ve Karadağ ile kurduğu Balkan Birliğinin desteğiyle, Türkiye'ye açtığı savaşta, Girit'in 1913'de Yunanistan'a bağlanmasını sağladı. Osmanlılardan aldığı toprakları kaybetme korkusuyla, I. Dünya Savaşı'nda tarafsız kalmayı tercih etti. Ancak, İtilaf Devletleri'nin verdiği teminatla Çanakkale'ye kuvvet göndermeye kalkışınca, Kral Konstantinos tarafından istifaya zorlandı (1915). Aynı yıl yapılan seçimlerle tekrar iktidara geldi. Fakat Sırbistan'ın yanında savaşa girme kararı, ikinci kez görevinden uzaklaştırılmasına sebep oldu. 1916 yılında Selanik'te muhalif bir hükümet kurdu ve ancak 1917 yılında Konstantinos'un tahtı bırakmasından sonra Yunanistan'a dönebildi. I. Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan Neuilly ve Sevr Antlaşmaları'yla sağladığı topraklarla, 1918 muhtırasında belirttiği “Megali İdea”yı gerçekleştirilemeyince, İngilizlerin desteğiyle 1919 yılında Türkiye ile savaşa girdi. 1920'de ülke dışına çıktı, 1923'de dönerek yapılan seçimlerde yeniden başbakan oldu. 1928'de milli birlik hükümetiyle iktidara geldi. Bu yıllarda Türkiye'ye karşı barışçı bir siyaset uygulamaya çalıştıysa da ülke içindeki ekonomik dengesizlik, onu 1933'te iki kez hükümetten



vadedilen toprakları, 15 Mayıs 1919'da İzmir'e asker çıkararak başlatılan işgali daha ileri aşamalara götürmüştür.

Patrik Meletios, işgal döneminde Patrikhaneyi bir Yunan karargâhı gibi kullanmıştır. Patrikhanenin maddi imkânları ile Türkleri barbar ve cahil gösteren binlerce broşür bastırarak Avrupa ülkelerine göndermiş, Avrupa ülkelerinin başkentlerine temsilciler göndererek ve ABD'ne bizzat kendisi gitmek suretiyle Yunan politikasının propagandasını yapmıştır.

Patrikhanenin Anadolu'nun işgali sırasında nerelerde ve hangi sahalarda faaliyet gösterdiğini anlamak için aşağıda sunulan "Megali İdea"nın neleri içerdiğine bakmak yeterlidir.

- Yunan milletinin tam istiklalinin temini,
- Batı Trakya ve Selanik'in Yunanistan'a ilhakı,
- Ege Adaları'nın Yunanistan'a ilhakı,
- Onikiada'nın Yunanistan'a ilhakı,
- Girit Adası'nın Yunanistan'a ilhakı,
- Batı Anadolu'nun Yunanistan'a ilhakı,
- Pontus Rum Devleti'nin kurulması,
- Kıbrıs'ın Yunanistan'a ilhakı,
- Gökçeada ve Bozcaada'nın Yunanistan'a ilhakı,
- İstanbul'un işgal edilerek Doğu Roma İmparatorluğu'nun yeniden kurulmasıdır.

Bu büyük rüyanın gerçekleştirilmesi için Anadolu'nun çeşitli yerlerinde bulunan Rumlar kiliseler vasıtasıyla teşkilatlandırılmıştır. 18 Ekim 1910'da iktidara gelen Yunan Başbakanı Venizelos ise "Büyük Yunanistan Programı" adını verdiği stratejisinde şu hususları öngörmüştür:

- Ege Denizi Yunan denizi olacak,
- İki kıtaya uzanan (Avrupa-Asya) ve beş denize açılan Yunanistan kurulacak,
- Bizans-Grek İmparatorluğu yeniden yaratılacak.

Bu çerçevede Patrikhanenin bu yöndeki faaliyetleri olarak; kendi otoritesi altında Rum adıyla birleşmiş olan Balkan Milletlerini gerçekten Rumlaştırmak, Mora'dan Karpatlara kadar Balkanları hakiki bir Yunan vatani yapmak görülmektedir. Çıkardığı emirnamelerle Bulgaristan'da Rumca'yı yegâne ibadet ve öğretim dili yapmıştır. Slovence yazılmış ibadet kitapları yasaklanmış, toplattırılarak yakıtılmıştır. 19. Yy. başlarında Balkanların her yerinde Rum tüccarlar, Rum rahipler ve Rum öğretmenler hâkim duruma gelmiştir (İnalçık, 1964: 696-697). Prof Luvaris bu durumu;

çekilmek zorunda bıraktı. 1935'te Girit'in bağımsızlığını ilan etmesi durumunu güçleştirdi. Seçimleri kaybedince Paris'e gitti ve orada giyaben ölüme mahkûm edildi. 1936 yılında Paris'te öldü (Ateş, 2001: 258).



“Hristiyan halkın dinî ve ahlaki eğitiminin kiliseye bırakıldığını, dil ve din bakımından önceleri ilköğretim yapılırken sonraları yüksekokulların da açıldığını kaydettikten sonra; Böylece Osmanlı İmparatorluğu’nun birçok bölgelerinde Yunan fikrinin önemli faaliyet merkezleri yaratıldı. Kilise öğretim için tahsilli, yetişmiş papazları kullandı veya kabiliyetli Rumları Avrupa’da öğrenim yaptırıp sonra bunları milletin öğretmeni olarak mükâfatlandırdı ve büyük idealin rahipleri haline getirdi. Bu fikir mukaddes bir kominion olarak gizlice gençliğe aşılandı ve bununla birlikte Hristiyan Grek fikrinin kıymetleri de tanıtıldı. Apokaliptik vaazlarla halkın kalbinde hürriyet iradesi ve milletin manen yeniden doğuşu fikri ateşlendi... Mektepler çoğaldı, öğretmenler ve talebeler hissedilmeye başlayan ve nihayet Fransız İhtilaline götüren fikirleri beslediler” (Aslanapa, 50) diyerek açıklamaktadır.

Patrikhane bu eğitim kuruluşlarında Yunan dil, mefkûre ve geleneklerini öğretmekte ve “Megali İdea”nın gerçekleşmesinin ön hazırlıklarını yapmaktaydı. Anadolu’nun birçok yerinde ana dilleri Türkçe olan Hristiyanların özellikle Rumların Yunanca öğrenmesi için Patrikhane büyük çaba harcamıştır. Bu çabalar sonucu bazı Kayserili, Niğdeli ve Nevşehirli Rumlarda Yunanlardan çok Yunan gayretkeşliği meydana gelmiştir. Böylece Patrikhane ve HRO (Heybeliada Ruhban Okulu) Rum kültür ve milliyetçiliğinin dayanağı olmuş, bilgili ve sistemli yönetimiyle millî duyguları uyandırmış, halkın kalbinde hürriyet iradesi, millete yeniden doğuş fikrini aşılamaştır. Bu arada bilgileri, kültürleri ve Osmanlı’nın kendilerine duyduğu güven nedeniyle Sarayda tercüman, iç ve askerî ve idari işlerde çalışarak devletin en gizli bilgilerine de vakıf olmuşlardır (Şahin, 1980: 130).

1830-1913 döneminde ancak 63 bin km² olan Yunan toprakları, Balkan Savaşları sonunda 1913 Bükreş Antlaşması ile tam bir kat büyüyerek 120.000 km²’ye çıkmış, Balkanlardaki en büyük Türk kenti olan Selanik’i ele geçirmiş, 2 milyonluk nüfusu 4,5 milyona çıkarmıştır. Hâlbuki Balkan Savaşlarından önce Balkanlar’da beş milyon Türk yaşamakta idi. Venizelos, Bükreş Antlaşmasından sonra o zamanki İçişleri Bakanı Emanuel Repulis’e “...Şimdi artık gözlerimizi doğuya çevirme zamanı geldi” derken hedefi Ege, Anadolu ve Kıbrıs’tı. Venizelos, Kral Konstantin’e yazdığı 30 Ocak 1915 tarihli mektubunda, Yunanistan’ın Küçük Asya’da istediği toprakların 125.000 km²’yi geçtiğini yani Balkan Savaşı ile bir kat büyümüş olan Yunanistan’a eşit olduğunu bildirmiştir. Böylece Yunanistan 250.000 km²’yi geçecekti. Venizelos 1 Mart 1915’de Krala yazdığı bir başka mektupta ise şöyle demiştir:

“...Doğu Akdeniz’deki çıkarları ile İngiltere, bizim çıkarlarımızla mükemmelen bağdaşabilecek bir devlettir. 1913 Ocak ayında Londra’da Maliye Bakanı Lloyd George, Deniz Bakanı Winston Churchill ve bendeniz arasında geçen görüşmeleri de bilen majesteleri için bu koşullar altında İngiltere tarafından Kıbrıs’ın Yunanistan’a terk edileceğini kabul etmek için hiç de aşırı bir iyimserlik olmayacaktır” (Türsan, 1987: 47).

Patrikhane destekli Anadolu Rumlarının isyan hareketleri, özellikle Ege Bölgesi ve Trabzon havalesinde yoğunlaşmış, Fener Rum Patrikhanesi 09 Mayıs 1919’da yayınladığı bir bildiri ile Osmanlı tebaası olan Rumların, Osmanlı Devleti ile hiçbir bağlarının kalmadığını ilan etmiş ve İzmir’in işgalinden sonra Anadolu Rumlarını Yunan ordusuna katılmaya çağırmıştır.

Venizelos 1919’da, Paris’te toplanan Barış Konferansı’nda İtilaf Devletlerinden şu bölgeleri talep ediyordu:

- Kuzey Epir (güney Arnavutluk),
- Trakya-İstanbul ve çevresi,



- Batı Anadolu,
- Rodos ve Onikiada,
- Pontus ve Kıbrıs...

Venizelos, 3 Şubat 1919'daki On'lar Konseyi Toplantısında, Kıbrıs'la ilgili olarak yaptığı konuşmada; "...Kıbrıs Adası konusunda niçin kesin bir istemde bulunmadığımız akla gelebilir. Bunu yapmayı bizim çeşitli nedenleri vardır. En önemlisi elli yıl önce İyonya Adalarını vermek suretiyle Yunan Krallığı'nın büyümesine yardım eden ilk devlet olma niteliği kazanan ve savaş sırasında Kıbrıs'ı Kral Konstantin'e önermiş olan İngiltere'nin, sonunda Kıbrıs'ı da Yunanistan'a verecek kadar lütfkâr davranacağına inanmakta oluşumuzdur..." (Türsan, 1987: 51) diyerek; Kıbrıs, Rodos, Meis, Onikiada, İmroz, Bozcaada dâhil olmak üzere bütün Doğu Akdeniz adalarını istemektedir.

"Megali İdea" çerçevesinde, Yunanistan'ın toprak ve nüfus olarak yayılmasını yıllar itibarıyla gösteren rakamlar şöyledir (Türsan, 1987: 9): 3 Şubat 1830 Londra Protokolü; Eğriboz, Kuzey Sporad, Kiklat Adaları ve Mora'da bağımsız Yunanistan kurulmuştur, 47.516 km². 8 Haziran 1865 İstanbul Antlaşması; İngiltere ile Yunanistan arasında yapılan anlaşma gereği Yediada Yunanistan'a terk edilmiştir, 50.211 km². 2 Temmuz 1881 İstanbul Antlaşması ile Teselya ile Epir ve Narda'nın bir kısmı Yunanistan'a verilmiştir, 67.270 km². 30 Mayıs 1913 Londra Antlaşması; Selanik, G. Makedonya'nın bir kısmı ve Girit Yunanistan'a verilmiştir, 97.237 km². 10 Ağustos 1913 Bükreş Antlaşması ile Epir'in bütünü, Drama, Kavala ile birlikte Güney Makedonya'nın büyük kısmı Yunanistan'a verilmiştir, 102.730 km². 13 Ağustos 1914 Londra'da Büyükelçiler Konferansı; Gökçeada-Bozcaada-Menteşe Adaları, Rodos ve Meis dışında işgal ettiği bütün adalar Yunanistan'a verilmiştir, 108.311 km². 27 Kasım 1919 Neuilly Antlaşması; Batı Trakya'yı Bulgaristan'dan almıştır, 129.880 km². Batı'dan aldığı destekle Anadolu'yu istila (1922) hareketine girişmiştir. Ancak Türk ordusundan aldığı acı dersle Anadolu'yu terk etmek durumunda kalmıştır. 10 Şubat 1947 Paris Antlaşması; Menteşe Adaları ile Rodos ve Meis Adası Yunanistan'a verilmiştir, 251.895 km². 1963-1974 olayları, Kıbrıs adasını ele geçirmek ve Enosis'i gerçekleştirmek için Türk toplumuna çeşitli baskılar ve tecavüzler yapılmıştır. Sampson darbesi son adım olmuştur. Bugün ise AB aracılığı ile Kıbrıs'ı birleştirmek ve bir bütün olarak AB üyesi yaparak, geçmişte Kıbrıs'ta oynanan oyunları tekrar sahneye koymak amacı peşinde koşmaktadır. Böylece elimizde kalan tek ve stratejik bir ada konumundaki Kıbrıs'ın da elimizden çıkması gerçekleşmiş olacaktır (Yalçın, 2012: 93-108).

Yunanlar, Bizans'ın başkenti olan İstanbul üzerinde de ateşli bir isteğe sahiptir. Venizelos, Kral Aleksandr'a 25 Eylül 1918'de yazdığı bir mektubunda şöyle söylemektedir; "*İstanbul'u almak hususundaki vaadimi unutmadım Majeste... İstanbul bizim olacaktır*" (Kutay, 1980: 3663). Paris'te 1919 yılında düzenlenen Kongreye güya "Esaret altındaki Rumlar"ı temsilen giden Heyet Başkanı Arealis, Konferans öncesinde 4 Kasım 1918'de yapılan bir toplantıda şunları söylemiştir;

"Kapısının önünde İstanbul Patriği Grigorios'un heykelini takdis eden bu üniversite salonunda millî meseleler hakkında konuşan bir Rum, millet ve kavmimizin ruh ve kalbini teşkil eden, şehirlerin melikesi İstanbul şehrini selamlamadan geçemez. Hal ve mefkûreler şehri, kavmimizin birliğini ve milletimizin ihyasını ilan eden ölümsüz bir an'nenin beşiği olan İstanbul'u selamlayalım, kalkınız! Rum kalbinden çıkan en mukaddes yemini verdim: Ey İstanbul! Allah'ın ve insanların huzurunda yemin ederiz ki, senin için mücadele etmekten hiç geri durmayacağız; senin milletin ruh ve kalbi olduğunu hiçbir vakit unutmayacağız. Rum mefkûresinin en büyük amilisin. Sen bizim hayat ve fikrimizde olduğun için, İstanbul'suz bir hürriyet ve adaletin manasını anlayamayız. Sana ordu ve donanmalar veren, senin başkanlığın



altında terakki ve teali eyleyen Küçük Asya sana, bir kızın annesine yaptığı gibi hararetle selamlar gönderir, ey anne! Korkma, çünkü bütün Rumluk büyük bir yemin ederek millî üniversitenin bu salonunda vatan uğrunda çalışmanın en mukaddes bir görev olduğunu ve Rumluğun büyük vatanının ruh ve kalbinin barbarlar elinde kalmasına kat'iyen tahammül edemeyeceklerini yüksek bir sesle bütün âleme ilan ediyorlar. Yaşasın İstanbul, yaşasın Yunanistan!” (Öztuna, 1966: 248).

30 Ekim 1918’de imzalanan Mondros Mütarekesi’nden sonra, Müttefik Kuvvetler Donanması ile İstanbul’a gelen Yunan Amirali Kokolidi de, 18 Kasım’da Yunan Kulübünde yaptığı kabul resminde şöyle seslenir;

“Türkiye’deki Helenizm’e anavatanın selamı ile Partenon’dan bir zeytin dalı getirmek şerefine mazhar olduklarından dolayı maiyetimde bulunan subaylar ve erler iftihar duymaktadırlar. Bunca zulmetlerden ve hal’edilen Kralın o kadar hatalarından sonra, Yunan Hükûmeti size teselliye medar olmak üzere Yunan bayrağını getirmeye muvaffak olmuştur. Yunan bayrağı, tarihte daima karışıklık alameti değil, ancak sulh ve salah alameti olmuştur. Biz buraya kılıç değil, zeytin dalı getirdik.” Amiral Kokolidi İstanbul’dan ayrılırken yaptığı konuşmada da;

“...İstanbul’daki Rum unsurun çok kuvvetli, fakat aynı zamanda gayet muti olduğunu memnuniyetle müşahede eyledim. Rum milleti bu gün o büyük siyasi reisi sayesinde saadete kavuşacaktır. Şurası nazarı itibara alınmalıdır ki herkes bir kuvvet teşkil etmekte olup bu kuvvetler toplanınca azamet peyda eder. Yine tekrar ederim ki ben, hahişker fakat aynı zamanda akıllı ve son derece itaatli bir Rumluk gördüm. Bugün İstanbul’u terk ediyorum. Dönüşümde Türkiye Rumluğunun aynı kiyaseti izhar etmekte olduğunu göreceğimden eminim. Çünkü bu kiyaset sayesinde Türkiye Rumluğu kendi menfaatlerine pek büyük hizmetler ifa edecektir” (Meydan Larousse, 1993: 852).

İstanbul’un işgali için Müttefiklere mektup yazan Patrik, işgal gerçekleşince Patrikhanenin kapısına çift başlı Bizans bayrağını çekmiş, Yunan Ordusunun Trakya’daki harekâtı sırasında Rum Metropolit ve papazlarına verdiği talimatla, karargâhlarına giderek Yunan askerlerini takdis etmelerini emretmiştir. İstanbul’u ele geçirmeyi “Megali İdea”nın bir parçası olduğuna inanan başta Patrikhane olmak üzere Rumlar ve Yunanlar, Ayasofya’yı da dinî ve politik bir faktör olarak kullanmışlardır. Prof. Luvaris bu konuda da “...şimdi Konstantinapol ve bilhassa yeniden canlanan Logos’un mabedi Ayasofya Kilisesi bu ümitlerin müşahhas bir sembolü haline geldi... Ayasofya’da düşmanın gelmesiyle yarım kalan mukaddes ayin, büyük kilise duvarları arasında kaybolan Patriğin bütün ihtişamıyla tekrar ortaya çıkmasıyla devam edecektir...” (Luvaris, 1957: 47) demiştir.

Esas itibarıyla Yunanistan’ın Patrikhaneyi Büyük Yunanistan hayalini gerçekleştirmek için bir temel taşı olarak görmektedir. Bu bağlamda, Patrikhanenin faaliyetlerine destek olmak Yunanistan’da hükûmet, muhalefet ve tüm basının mutabakata vardığı bir devlet politikasıdır. Patrikhane ise Yunan “Megali İdea”nın hedefine ulaşması için kurulan “Filiki Eteryas”, “Etniki Eteryas”, “Mavri Mira”, ve Pontus Devleti’nin kurulması için çaba sarf eden tüm derneklerin koruyucusu, maddi ve manevi destekçisi olmuştur. Bütün bunlara Kıbrıs Rum “EOKA² (Ethniki Organosis Kypriou Agoniston)” teşkilatını da ilave edebiliriz. İstanbul ve Batı Anadolu’yu kendi topraklarına katmak gayesiyle büyük bir gayret içine giren Patrikhane bir yandan da Trabzon, Samsun, Amasya, Kastamonu, İnebolu, Yozgat,

² EOKA: Kıbrıs Rumlarının Kıbrıs’ın Yunanistan’a bağlanmasını sağlamak amacıyla Kıbrıs’ta kurduğu silahlı bir Millî Mücadele Örgütüdür.



Sivas, Tokat, Gümüşhane, Çorum ve civarında bir Pontus Devleti kurma faaliyetlerini sürdürmüştür. Bölgedeki metropolit ve papazlar, “Pontus Cemiyeti ve Teşkilatı” vasıtasıyla Türkiye için tehlike teşkil eden ihtilal ve isyanlara kalkışmışlardır. Batum’dan Sinop’a kadar olan Karadeniz kıyılarını Türklerin elinden kurtarmak maksadıyla; Atina, Londra, Paris ve Amerika’ya heyetler göndererek oralarda da şubeler açmışlar, Pontus Cumhuriyeti ile birlikte “Yeni Yunanistan”ın sınırlarını belirten harita hazırlayarak dağıtmışlardır. Savaş için gerekli silah ve savaş malzemeleriyle kilise, okul ve hastane gibi masuniyeti olan yerleri doldurdıkları gibi para yönünden de iç ve dış yardımlarla takviye edilmişlerdir. Bu hususu Venizelos şöyle ifade etmektedir;

“...Fener Patrikhanesinden bir heyet gelerek beni gördü; Karadeniz sahillerinde müstakil bir Rum Devleti kurmak için derhal harekete geçmek için sadece Yunan zabitlerini beklemekte olduklarını bana iblağ etti. Heyetin sahip oldukları serveti öğrenince, miktarı beni hayrette bıraktı. Kendilerinin sahip oldukları altının mevcudu, o anda Yunan Hükûmetinin sahip olduğu altın yekününden fazla idi. Bir taraftan da bilhassa Amerika’dan ve düşmanın her tarafındaki Rumlardan mühim miktarda yardım görüyorlardı” (Berk, 1962: 12).

Bu talepten sonra Samsun’a gönderilen eğitimli 130 silahlı Yunanlı subay ve çete reisi Mütareke döneminde Doğu Karadeniz Bölgesinde Pontus Devleti’ni kurmak amacıyla yoğun faaliyetlere girişmişlerdir (Yalçın, 2008: 141).

3.“Megali İdea” Yaşıyor!

Yunanistan’ın bu hedefleri bugün de geçerlidir; “Megali İdea” henüz tam olarak hedefine ulaşamadığına göre, bundan sonra da çıkacak fırsatlardan yararlanma yoluna gideceğini belirtmek için kehanet sahibi olmaya gerek yoktur. Uzun yıllar Yunanistan’da gazetecilik yapmış olan Cem Başar, 1982 yılı Ocak ayında Selanik’teki Yunan 3. Kolordu Karargâh Kilisesinde yapılan Pazar ayininde papazın, ellerini göğe açarak subay ve erlere şöyle seslendiğini ifade etmektedir:

“...Ayasofya’nın 62 çanı, milyonlarca canlı ve ölü Yunanlıya, Fatih’in toplarının gürlmesiyle o gece Konstantinapolis’te yarım kalan ayine devam edileceğini müjdelemek için bir gün gene coşku ile çalacak. Bu efsaneyi gerçekleştirecek olan siz Yunan askerlerisiniz. Meryem Ana sizleri Türklerin mermilerinden koruyacak. İstanbul’u aldıktan sonra siz de soylu ve kahraman dedeleriniz gibi Hazreti İsa’nın ve tarihin huzurunda ölümsüzleşeceksiniz. Ulu Tanrı bu duamızı kabul eylesin. Türkler ile savaşmak gerekirse Yunanlı canavar kesilecektir. Biz, Asya’nın derinliklerinden gelen bu barbar milletin, Anadolu’daki Yunan topraklarına, İstanbul’a, İzmir’e, Kıbrıs’a yerleşmesini unutamıyoruz. Bu bize ıstırap veriyor. Türkler bir savaş anında karşılarında kin ve nefret dolu savaşçılar bulacaklarını hatırlarından çıkarmasınlar” (Başar, 1988: 18-21).

1980 yılında Yunan Millî Araştırmalar Enstitüsü tarafından yapılan bir anket de bunu açıkça göstermektedir. Ankete göre, Yunan halkının %60’ı Türkiye’yi düşman olarak görmektedir (Başar, 1988: 26). 2007 yılının Haziran ayı başlarında, İngiltere’nin BBC Radyosu’nca verilen bir haber dikkat çekicidir. Yunanistan’da yapılan bir kamuoyu araştırması, Rumların “Megali İdea” (Büyük Yunanistan) hayalinin bugün bile devam ettiğini kanıtlamıştır. Yunanların büyük kısmı, “İstanbul, Ege ve Karadeniz’in kurtarılmamış vatan toprağı” olduğunu düşünmektedir. Yunan KPEE (Siyasal Araştırma ve İletişim Merkezi) tarafından, Yunanistan genelinde 2000 kişiyi kapsayacak biçimde yapılan bir araştırmada;

“Yunanistan için hâlâ kurtarılmamış vatan toprağı var mıdır?” sorusuna;



Halkın, %59,9'u “–Evet, Kıbrıs”;

%39,9'u “–Evet, Konstantinapolis”,

%36,2'si Ege kıyıları,

%31,2'si de Karadeniz kıyıları cevabını vermiştir (Soysal, Cumhuriyet: 27 Haziran 2007; Sabah: 28 Haziran 2007).

4.Hangi Türkiye? Hangi Türkler?

Hürriyet Atina Muhabiri Yorgo Kırbaği'nin “Darbeci Yunan'dan bir tuhaf kitap” başlıklı yazısında, Frangoulis Frangos'un “Hangi Türkiye? Hangi Türkler?” isimli bir kitabından bahsedilmekte ve kitabın Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu imzalı “Stratejik Derinlik” kitabına yanıt olduğu belirtilmektedir. Frangoulis Frangos, ekonomik krizi atlatamayan Yunanistan'da 2011 Kasım ayında 16 generalin ordudan uzaklaştırılması sayesinde önlendiği ileri sürülen askerî darbe iddialarında adı geçen eski Kara Kuvvetleri Komutanıdır. Frangos'un yazdığı kitapta, Fatih Sultan Mehmet, Atatürk, Recep Tayyip Erdoğan ve Bülent Arınç'ın Türk olmadıkları iddia edilmiştir. Gayet iyi Türkçe konuşan Frangos, kitabın tanıtımında “*Kitabımın kapağına Fatih, Kemal ve Erdoğan'ın resimlerini koydum. Çünkü üçü de Türk değil*” demiştir (Yalçın, 15 Aralık 2012: 62).

Fatih'in Yunan kökenli olduğu iddiası hakkında, “*Bizans kilisesi 12 Apostoli'nin (Havariler) bahçesine gömüldü. Ölmeden altı ay önce portresinin çizilmesine izin verdi. O portrenin altında da Yunanca yazıyor*” diyen Frangoulis, Mustafa Kemal Atatürk için de “*Selanik'te değil Malatya'da doğdu. Zübeyde Hanım, annesi değil teyzesidir*” ifadesini kullanmıştır. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın dedelerinin Rum çetelerinde Türklere karşı savaştıklarını iddia eden Frangos, Arınç'ın da Yunan kökenli Giritli olduğunu savunmuştur.

Frangos, Türkiye'de nüfusun en fazla yüzde 40'ının Türk olduğu iddiasını ortaya atmıştır. Yazdığı kitapla Yunanların Türkiye ve Türklere bakış açısını değiştirmeyi ve pek çok tabunun kırılmasını hedeflediğini söylemiştir. “*Türkiye'de derin ve sığ tabak yoktur. Tüm tabaklar aynıdır. Türkler Osmanlı İmparatorluğu'nun yeniden kurulmasını tasarlıyor*” diyen emekli general, bunun yanında, Anadolu'nun 1000 yıllık geçmişini araştırarak, yerel Hristiyanların Türkleştirilmeleri ve Müslümanlaştırılmalarından bahsetmiştir.

Kitapta, Hristiyan kökenli halkların hâlâ Anadolu'da yaşadığı ve ‘Yeni Bizans’ı kurmak için Ortodoks Âleminden gelecek ışığı beklediklerinin’ de anlatıldığı kaydedilmiştir. Yunan haber sitelerinde, “Davutoğlu'nun Neo-Osmanlı tezine karşılık Neo-Bizans Tezi” ve “*Davutoğlu Frangos'un kitabını okursa mutlaka fenalık geçirecek*” yorumlarıyla duyurulmuştur. General Frangos kitabının önsözünde şöyle yazmıştır:

“*1991 yılında Askerî Ataşe olarak Türkiye'ye ilk gittiğimde, “Küçük Asya Felaketi”nden (Türklerin Kurtuluş Savaşı'na Yunanların verdikleri ad) sonra “Küçük Asya”da (Ege ve Anadolu'nun bir bölümü) Yunanlardan ve diğer halklardan geri kalanlar olup olmadığını tespit etmek istedim. Üç yıl sonra bu bölgede uzun yıllar yaşayan tüm halkların hâlâ var olduklarını anladım*” (Kırbaği / Atina, Hürriyet: 07.10.2012).

Kitapta Frangos Türkiye ve Türkler ile Yunan hayalleri hakkında çok şeylere değinmiştir. Zaten bizce malum olan şeyleri, bir kez de Yunan generalinin ağzından duymak, kaleminden okumak belki,



ülkemizdeki bazı aymazları hiç olmazsa bu sefer derin uykularından uyandıracığı değerlendirilmektedir.

General Frangos'un yazdıkları, bize Yunan "Megali İdea"sını hatırlatmıştır. Biz yıllarca bu Megali İda'yı yazıp anlatırken, "artık böyle düşmanlıklar mı kaldı?" diyenler vardı. İşte Megali İdea'nın bugün hâlâ güncel olduğunu, insanların beyinlerinin arka raflarında gizli bulunduğunu gösteren en taze bilgi karşımızda durmaktadır.

5.General Frangoulis Frangos kimdir?

Frangoulis Frangos, 1951 yılında Gümölcine'de doğmuş, 1974 yılında Yunan Harp Akademisi'nden Piyade Üsteğmen olarak mezun olmuş, Atina Üniversitesi'nde Hukuk okumuş, Atina'daki Panteion Üniversitesinde Uluslararası Hukuk ihtisası, Corfu'daki Lonian Üniversitesinde Jeopolitik doktora yapmış ve Helen Ordusunun önemli makamlarında kurmay subay veya komutan olarak görev yapmıştır. 1991-1994 yıllarında Yunan Kara ve Savunma Ataşesi olarak Ankara'da bulunmuştur. 2001 yılında tuğgeneral, 2004 yılında tümgeneral, 2007 yılında korgeneral olmuş, 2. ve 1. Ordu Komutanlığı yapmıştır. 6 Ağustos 2009 – 1 Kasım 2011 tarihleri arasındaki Yunan Kara Kuvvetleri Komutanlığı görevinden sonra Orgeneral rütbesinde emekli olmuştur. 17 Mayıs – 21 Haziran 2012 tarihleri arasında yeni seçimlere kadar Geçiş Hükûmetinde Yunan Millî Savunma Bakanlığı yapmıştır. Evli ve iki çocuk babası olan General Frangos İngilizce, Rusça ve Türkçe bilmektedir.

Savunma ve Dışişleri Konseyi (KYSEA) tarafından emekliye sevk edilen Dimitrios Vulgaris'in yerine "Kara Kuvvetleri Komutanlığı"na, "Askerî İstihbarat Dairesi Komutanlığı"ndan getirilen Korgeneral Frangoulis Frangos için Yunan basını, Yunanistan Kara Kuvvetleri Komutanlığı; tarihinde ilk kez olarak Türkçe bilen bir komutana teslim edilmiştir. Olayların gelişmesi bize "sempatik" gibi geliyor.

Yunanistan Kara Kuvvetleri Komutanı Korgeneral Frangoulis Frangos; 9 Aralık 2010 Perşembe günü, resmî bir ziyaret için Türkiye'ye gelmiş ve Rum Patriği Barholomeos'u ziyaret etmiştir. Rum Patrikhanesi'ne çok sık yapılan yabancı ve Yunanlı ziyaretlerinin arasında böyle bir ziyaret bizi çok fazla ilgilendirmeyebilirdi. Ancak bu ziyaretten bir gün sonra daha alt rütbeli dört subayın daha Bartholomeos'a ziyarette bulunması biraz dikkatleri çekmiştir. Çünkü bu korgeneral'in geçmişi ile çok kısa bir süre evvel Ermenistan'a yaptığı ziyaretteki tavrı da çok önemliydi.

24 Ağustos 2010'da iki günlük bir ziyaret için Ermenistan'da bulunan Yunan Kara Kuvvetleri Komutanı Korgeneral Frangoulis Frangos; "Tsitsernakaberd Anıtı Ermeni Soykırımı Kompleksi"ni ziyaret etmiştir. Soykırım kurbanları anıtına çelenk koyarak saygı duruşunda bulunmuş ve anı defterini imzaladıktan sonra Ermeni Soykırımı Müzesi'ni gezmiştir. Ermenistan Genelkurmay Başkanı ikili askerî işbirliğine ilişkin olarak, Yunanistan'ın Ermenistan'ın stratejik ortaklarından biri olduğunu; iki ülke askerî ve askerî-siyasi bağlarının yüksek düzeyde olduğunu kaydetmiştir.

Türkiye'nin tam iki ucundan, iki ülke! Biri Batımızda Yunanistan, diğeri Doğumuzda Ermenistan... Sınırdış olmayan iki ülke ve aralarında Askerî ve istihbarat alanları da dâhil olmak üzere anlaşmalar tesis etmişlerdir. "Komşu"nun, bir yandan bize "iyi komşuluk" göstermeye çalışırken, bu kadar üst düzey bir komutanının askerî kıyafetiyle; Ermeni Soykırım Anıtı'nı ziyaret etmesi ile ABD'de oylanmaya çalışılan (sözde) "Ermeni Soykırımı" yasası arasında Türkiye'ye "husumet" duyma açısından bir farkı olmadığı değerlendirilmektedir.

Yunan Kara Kuvvetleri Komutanı Korgeneral Frangoulis Frangos'un 9 Aralık 2010'da ve onun ardından içlerinde istihbarat personeli de olan Yunanlı dört subayın da; 10 Aralık Cuma günü, Rum



Patrikhanesi'ni "resmî kıyafetleri" ile ziyaret etmeleri ile kendi ırkıdan olan ve kendisini "Dînî Liderimiz" olarak gördükleri "Patrik Bartholomeos"un elini öpmeye gitmiş olmaları kafalarda bazı soruları canlandırmaktadır. Memleketlerinde bir kez olsun kiliseye gitmeyen bu kişilerin, Türkiye'ye her gelişlerinde Patrikhane'yi ziyaretlerinin amacı nedir?

Tarih boyunca var olan "yandaşları"nın geninden olup da halen Ruhban Okulu ve Ekümeniklik ile "sahte" olan dostluğa, "var" olan dostluk gözüyle bakanlara şu önemli soruyu sormak gerekir:

Yüksek rütbeli askerî yetkililerimiz, aynı şekilde askerî giysileriyle ve ardı ardına iki gün, Batı Trakya'da Müftülüklere ziyaretler yapsalar, bir ordu komutanımız da gitse ve Müftüye komutanlığın bir plâketini verse; başta Yunan Basını olmak üzere Yunanistan'da ne tepkiler olur?

Türkiye; 'savaş alanında kazandığını masa başında veren' olarak tanımlanan bir ülkedir. Yunanistan ise; 100 yıl içinde 3 savaş kaybedip, topraklarını 3 katına çıkarmış dünyadaki tek ülkedir. Bu aslında takdir edilmesi de gereken bir konudur. Özünde ise "Bizans Entrikaları"ndaki sahip olduğu gelenekten gelen bir kabiliyet olsa gerektir.

Bu bağlamda, bir zamanlar 12 Adaların 1947'de "düşman" olan İtalya'ya vermektense "bari Yunanistan alsın" diye propaganda yapanlar ile bugün;

"Turist gelecek, para akacak" diye; "Büyükada Yetimhanesi"nin Çevre Enstitüsü olmasının, dini bir "Heybeliada Ruhban Okulu"nun açılmasının, Patrikhane'nin "Ekümenik" olmasının kime ne zararı var" diye bağırانların özde değişmemiş olduğunu ortaya koymaktadır.

Ülkenin en yüksek tirajlı gazetesi Ta Nea, Papandreu Hükûmeti'nin istifa etmesi arefesinde, eski Savunma Bakanı Panos Beglitis'in 2 Kasım'da Genelkurmay Başkanı ve kuvvet komutanları dâhil tam 16 generali emekliye sevk etmesinin perde arkasını ortaya çıkarmıştır.

Gazeteye göre, operasyonun hedefi Meriç'te inşası devam eden 120 kilometrelik dev hendekin de mimarı sayılan ve Türkçe de bilen Gümülcineli Kara Kuvvetleri Komutanı General Frangoulis Frangos ve arkadaşlarının ordudan uzaklaştırılmışlardı. Ta Nea haberinde, 1974 öncesi "Sholi Evelpidon" mezunu aşırı milliyetçi komutanların General Frangos'un çevresinde toplandıklarını ve Kara Kuvvetleri'nde adeta bir "derin devlet" oluşturduklarını kaydederek "*Orduda General Frangos sistemi kurulmuştu. Hükümet de bu sistemin dışlarını söktü*" diye yazmıştır. Gazete ayrıca Papandreu'nun başbakan iken geçen yaz sonunda Beglitis'e "*Aman Pano, aklın fikrin orduda olsun*" dediğini belirtmiştir (Kırbaki/Atina, Hürriyet: 29.11.2011).

Yunanistan Kara Kuvvetleri Komutanı Korgeneral Frangoulis Frangos, Türk-Yunan sınırında 'Türk tanklarını engelleyecek' Meriç nehri boyutundaki ikinci bir çukur açma projesini başlatmıştır. İlk ayağı 29 Temmuz 2011'de tamamlanan projenin finansmanı AB'den sağlanmıştır. AB'ye Projeyi, kaçak göçmenlerin geçişini önlemek amacıyla yapıldığını empoze etmiştir. Komutan, Meriç'te yüzde 17'lik bölümü tamamlanan 120 kilometrelik dev "hendek projesi" çalışmalarını bizzat denetlemiştir (Kırbaki/Atina, Hürriyet: 09.08.2011).

Emekli Orgeneral Frangoulis Frangos, Yunanistan'daki geçici Seçim Hükûmeti'nin Savunma Bakanı olmasından 24 saat bile geçmeden ilk icraatı orman yangınlarının söndürülmesi için kiralanacak helikopter ihalesinin bir Türk firmasına verilmesini önlemek olmuştur. Bakan, yangın söndürme helikopterleri ihalesinden sorumlu yeni Kamu Düzeni Bakanı Lefteris İkonumu'yu aramış ve ciddi güvenlik sorunu bulunduğundan, Türk çıkarlarına çalışan helikopterlerin Yunanistan üzerinde uçmamaları gerektiğini söylemiştir. Bakan İkonumu, Savunma Bakanı'ndan çekincelerini yazılı olarak



göndermesini istemiştir. Yunanistan, geçen yıllardaki ihalelere fesat karıştığı gerekçesiyle 2012 yılında kiraladığı 12 helikopterin ihalesini NATO kuruluşu “NAMSA³ (NATO Maintenance and Supply Agency)”nın yapmasını istemiştir. NAMSA ihale sonucu 5 helikopterin Rus, 7 helikopterin de bir Türk firmasından kiralanmasını önermiştir (Kırbaki/Atina, Hürriyet: 19.05.2012).

Yunanistan Kara Kuvvetleri Komutanı ve ardından da Millî Savunma Bakanı olan General Frangoulis Frangos’un bütün bu icraatının kitabında yazdıkları ile örtüştüğü görülmekte ve General Frangos’un kuvvetli bir Helen milliyetçisi olduğu anlaşılmaktadır. Zaten ekibiyle birlikte görevden uzaklaştırılması da bu sebepten dolayı olmuştur. Şu nokta bir kez daha çok kuvvetli bir şekilde canlanmaktadır ki, Yunan halkında “Megali İdea” fikri hiçbir zaman bitmeyecektir.

Hemen hemen herkesin bildiği ve Tanzimat Nazırı Fuat Paşaya mal edilen bir söz vardır. Fuat Paşa bir konferansta şöyle demiştir; “*Bu devlet devletlerin en sağlamı. Siz dışarıdan biz içeriden yıkmaya çalışıyoruz, bir türlü yıkılmıyor.*” Genel durum bugün de farklı değil; Patrikhane içeriden, Batılı devletler dışarıdan uğraşmaktadırlar. Aktörler ve senaryo aynı. Mekân da aynı... Sadece değişen zaman ve yöntemler... “...bugün ekmeğimize sürdüğümüz tereyağının azlığı Türkiye’nin suçudur” diyen eski Yunan Genelkurmay Başkanı’nın sözü; 2010–2011 yıllarında memleketlerindeki ekonomik kriz nedeniyle, Yunan Donanması için alınması teklif edilen yeni savaş gemilerinin alınamaması üzerine, Yunanlı amirallerin “*aksi takdirde Türkiye bizi güçsüz zanneder*” şeklindeki beyanları; yine bu ekonomik kriz döneminde, krizi aşabilmek amacıyla, yabancılara Yunanistan topraklarında mülk edinme konusundaki kanunda değişiklik yapılırken, Türk Vatandaşlarının bundan ayrı tutulması gibi misaller şunu göstermektedir ki; Yunanistan hiçbir şart ve durumda Türkiye’ye karşı pozisyonunu, düşmanlığını asla değiştirmemektedir ve değiştirmeyecektir. Türkiye çeşitli zamanlarda ve konularda Yunanistan’a ve yeni bir devlet olarak ortaya çıkan Güney Kıbrıs Rum Yönetimi’ne karşı hep müsamahakâr olur iken, Yunanistan’ın ve Güney Kıbrıs Rum Yönetimi’nin Türkiye’ye karşı uluslararası arenada hiçbir konuda taviz verdikleri görülmemiş ve duyulmamıştır.

Mustafa Kemal’in doğduğu yıl, 1881’de Osmanlı Devleti Batı’dan aldığı borçlarını ödeyememiş ve Yunanistan’ın bugün yaptığı gibi iflas bayrağını açmıştır. Osmanlı’dan alacaklı devletler hemen kendi aralarında fikir birliği yapmak suretiyle, Osmanlı topraklarında kurdukları “Düyun-u Umumiye” sistemi ile devlet içinde devlet yapısıyla alacaklarını toplanan vergilerden mahsup etmek suretiyle almışlardır. Arkasından da ekonomik açıdan zayıflayan devleti kendi aralarında paylaşmışlar. Batı’nın bugün Yunanistan’a uyguladığı sistem ise, borçlarının ödenmesi için her türlü kolaylığı göstererek ekonomik krizden çıkmasını sağlamak olmuştur. Batı’nın bu iki millete davranışı, çifte standardı, onların kafalarının arkasındaki gerçek niyetlerini ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Bu nedenle, Türkiye’nin millî siyasetine yön verecek tüm bireyler tarihî ve tarihle gelen tehdidi çok iyi bilmelidirler. “Kraldan çobanına kadar, beşikten mezara bütün hayatı boyunca Türk düşmanı olarak yetiştirilen” komşumuzun tarihten gelen “Megali İdea”sı ve bugün vücut bulmuş hali Türk insanı tarafından çok iyi bilinmeli ve bu husus millî eğitimin bir parçası olmalıdır. Her zaman gündeme getirilen “Yunanistan’daki Türk Korkusu” kavramı yeniden sorgulanmalıdır. Türk korkusu mu? Türk düşmanlığı ve nefreti mi? “Yurtta Sulh Cihanda Sulh” demek tehlikeyi tanımamak, bilmemek ve yok saymak değildir. Tehdit bütün boyutlarıyla ortaya koyularak tartışılır hale getirilmelidir. Güç ne kadar

³ NAMSA: NATO’nun lojistik destek birimidir. Başlıca görevi NATO milletler topluluğuna genel donanım ve yedek parça tedarikini organize etmek ve hali hazırda var olan silah sistemlerinin bakım ve onarım faaliyetlerini düzenlemektir.



büyük olursa olsun atalet içerisinde olduğu sürece taarruzlara maruz kalmaya mahkûmdur. Oynanan oyunun ne olduğunu etüt ederek ortaya çıkarmanın önemi kadar misli ile mukabele etmek esastır. Psikolojik harbin yeni ve sıcak yüzü Kamu Diplomasisidir (Türkmenoğlu, 2005: 127). Başta ABD olmak üzere çoğu devlette olduğu gibi Yunanistan'da da bu kurum bakanlık düzeyinde etkili bir kurumdur. Millî Siyasetin tespit ve uygulanmasında etkin rol oynar. 1984 Eruh Baskını ile başlayan ve 30 yılda yaklaşık 50 bin insanımızın hayatlarına mal olan PKK faaliyetlerinin tasarlayıcısı ve yönlendiricisi bu kuruluş olmalıdır. Bu nedenle Türkiye de benzer kuruluşun etkinliğini artırarak, karşı tarafta filizlenecek her türlü fikri henüz oluşum safhasında tespit ederek daha eylem safhasına geçilmeden yok edecek tedbirleri almalıdır. Kriz aşamasından sonra alınacak tedbirler pahalı ve etkisi az olacaktır.

Batılıların “Şark Meselesi” diye isimlendirdikleri konu, Türklerin anavatanlarına gönderilerek Osmanlı topraklarının paylaşılması meselesidir. Batılılar bunun uygulamasını Trablusgarp Savaşı, Balkan Savaşları ve I. Dünya Savaşı ile gerçekleştirmeye çalışmışlardır.

Şark Meselesi, Türk milletinin öz topraklarına gönderilmesi meselesi henüz tam olarak gerçekleşmediğine göre, bitmemiştir. Bugün yaşadığımız dönemde uygulanan Şark Meselesi'nin Üçüncü Aşaması, bir zamanlar topla, tüfekle, kılıçla elde edemedikleri toprakların, bu sefer hile ile çeşitli oyunlarla Türklerin elinden alınmaya çalışılması aşamasıdır. İşte AB ve ABD'nin Türkiye üzerine uyguladıkları baskı ve sıkıştırma politikalarının, bu yöndeki faaliyetlerinin bu oyunun bir parçası olduğunu unutmamak gerekir. Bu, sömürgeci anlayışın günümüzde de şekil ve yöntem değiştirerek devam ettiğini göstermektedir. 21.Yüzyıla gelindiğinde, Cumhuriyetin kuruluşu ve Lozan'ın imzalanması ile bitmiş olduğunu zannettiğimiz bu siyasetin karşımıza “Büyük Ortadoğu Projesi” gibi değişik adlar altında takdim edildiği görülmektedir. Takdim sırasında ise, millî ve manevi değerlerimiz dejenere edilmeye çalışılmış, etnik ve mezhep çatışmaları çıkarmak için farklı yöntemler, insan hakları ve demokratikleşme gibi isimler altında sunulmuştur. Her ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, Şark Meselesi hâlâ Batı'nın zihninde unutulmayan ve zamanı geldikçe ısıtılarak Türk Milleti'nin önüne değişik şekillerde getirilmeye çalışılan bir projedir. Bu durumun en son delili ise günümüzde “Büyük Ortadoğu Projesi (BOP)” adıyla takdim edilen ve Batı medeniyeti orijinli siyasi ve sosyal politikaların gündemimizi işgal etmesidir. BOP bölge ülkelerinin menfaatlerini korumak için değil, tıpkı 16. Yy.da Avrupalıların yaptıkları sömürgecilik uygulamalarıyla dolu olan “Şark Meselesi”nde olduğu gibi ABD ve AB menfaatlerini korumak için geliştirilmektedir. Bugün Batı medeniyeti, Şark Meselesi ile izahına çalıştığımız eski sömürgecilik metotlarını yeni bir versiyonla şekillendirerek BOP adıyla takdim etmektedir. Türkiye, bu projeye dâhil olmakla millî menfaatlerini korumak adına “egemenlik devrini” tartışır duruma gelmiştir. Daha ileride de üniter yapı tehlikeye girebilecek ve yeniden kontrolü ele alabilmek için çok geç olabilecektir. Bu durumda Türkiye, bu tür yapılanmaların ve açılımların dışında olmalı, ancak bu bölgede güçsüz bir ülkenin yaşama şansının olmadığı bilinci içinde tek güvendiğimiz güç olan Türk ordusunun daha fazla yıpratılması önlenmelidir. Millet, “Ne mutlu Türküm Diyene” ortak paydası altında, millî birlik ve beraberliğini güçlendirirken, devletin kalkınmasını hızlandırıp bölgesel güç olma konumuna ulaşılmalıdır.

KAYNAKÇA

Aslanapa, O. “Yunanistan ve Helen Fikri (Megalo İdea)”, **Türk Düşüncesi**, C.8/9, S.15-16.

Ateş, T. (2001). **Türk Devrim Tarihi**, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Başar, C. (1988). **Yunan Oyunu**, İstanbul: Sembol.



- Berk, B. (Temmuz 1958). “Kıbrıs ve Etrafındaki Bütün Mana”, **Türk Ruhu Dergisi**, S.14.
- Berk, B. (1962). **Patrikhane ve Kıbrıs**, İstanbul.
- Finkel, C. (2010). **Rüyadan İmparatorluğa Osmanlı İmparatorluğu’nun Öyküsü (1300-1923)**, İstanbul: Timaş.
- İnalçık, H. (Şubat 1964). “Şark Ortodoks Kilisesi ve Bulgar Eksarhiyası” Md., **Aylık Ansiklopedi**, No.:22.
- İnalçık, H. **İslam Ansiklopedisi**, C.7, “Mehmet II” Md.
- Karal, E. Z. (1983). **Osmanlı Tarihi**, C.5, Ankara.
- Kırbaki, Y. /Atina (09.08.2011). “Meriç’te dev hendek teftişi”, **Hürriyet**.
- Kırbaki, Y. /Atina (07.10.2012). “Darbeci Yunan’dan Bir Tuhaf Kitap”, **Hürriyet**.
- Kırbaki, Y. /Atina (29.11.2011). “Darbe’den hendekçi çıktı”, **Hürriyet**.
- Kırbaki, Y. /Atina (19.05.2012). “Türkçe bilen Yunan bakanın ilk icraatı” **Hürriyet**.
- Kocabaş, S. (1988). **Tarihte ve Günümüzde Türk-Yunan Mücadelesi**, İstanbul.
- Kutay, C. (1946). **Türk Kadını Dergisi**, C.2, Sayı:9.
- Kutay, C. (1980). **Türkiye İstiklal ve Hürriyet Mücadeleleri Tarihi**, C.6.
- Kürşat, F. (1978). **Egeli Belgelerle Kıbrıs’ta Yunan Emperyalizmi**, Ankara: Suret.
- Meydan Larousse** (1993). “Yunanistan” Md., Yay. Haz. Safa Kılıçoğlu, Nezihe Araz, Hakkı Devrim, C.12, İstanbul.
- Öztuna, Y. (1966). **Türkiye Tarihi**, C.12, İstanbul.
- Prof. Dr. Luvaris (Mart 1957) Universitas Der., (Türkçesi: **Türk Düşüncesi**), C. 8/9, S.15/16, Stuttgart.
- Sabah Gazetesi**, 28 Haziran 2007.
- Sofuoğlu, A. (1996). **Fener Rum Patrikhanesi ve Siyasi Faaliyetleri**, İstanbul: Turan.
- Sorel, A. (1998). **Avrupa ve Fransız İhtilali**, C.1, Ankara: MEB.
- Soysal, M. (27 Haziran 2007). “Patrikhane’nin Kimliği”, **Cumhuriyet**.
- Şahin, M. S. (1980). **Fener Patrikhanesi ve Türkiye**, İstanbul: Ötüken.
- Terek, A. B. (Şubat 1970). “Yunan Hedefleri ve Stratejisi Karşısında Gerçekler ve Türkiye”, **BTTD**, S.29, İstanbul.



Türkmenoğlu, E. (Temmuz-Ağustos-Eylül 2005). “Ortodoks Birliği ve Türkiye”, **BTTD**, Sayı:102–103–104, İstanbul.

Türsan, N. (1987). **Yunan Sorunu**, Ankara: Genelkurmay.

Yalçın, E. (2008). **Atatürk Türkiye’sinde Ekümenik Ortodoks Patrikhanesi ve Bizans Projesi**, Ankara: Siyasal.

Yalçın, E. (2012). **Millî Mücadele’de Çerkeş**, Ankara: Ames Ajans Matbaacılık San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Yalçın, E. (15 Aralık 2012). “Hangi Türkiye, Hangi Türkler?, ‘Megali İdea’ Yaşıyor”, **2023**, Sayı: 140, Ankara.



SANAL LOJİSTİK ORGANİZASYONLAR İÇİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Yavuz KORKMAZYÜREK

Doktora Öğrencisi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ykyurek@hotmail.com

Mert AKTAŞ

Doç. Dr., Toros Üniversitesi, İşletme Bölümü

mertaktas@toros.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, "Sanal Lojistik Organizasyonlar İçin Kritik Başarı Faktörleri" başlıklı yüksek lisans tezinin bir özeti olarak hazırlanmıştır (Korkmazzyürek, 2015). Çalışmanın amacı, sanal lojistik organizasyonlar için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesine esas teşkil edecek kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve bu tip yapılar için kritik başarı faktörleri belirlemektir. Kritik başarı faktörü (KBF) kavramı yeni değildir ve çok geniş bir literatürü vardır. Ayrıca, lojistik fonksiyonlar ile sanal yapılarda kritik başarı faktörleri konusunda da literatür de çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak, lojistik sektördeki yapılanmalarda geçerli olabilecek kritik başarı faktörleri konusunda yeterince çalışma yapılmamıştır. Bu araştırma betimleyici bir çalışma olup, kavramsal çerçeve için, organizasyonun ağ yapıdaki konumu, organizasyonun yapısı, bağımlılıkların yönetilmesi gereği ve lojistik sorunların etkin ve verimli bir şekilde çözümü olmak üzere dört boyutlu bir yapı oluşturulmuştur. Bu yapıya bağlı olarak, her boyut ve alt boyutlarıyla ilgili olabileceği değerlendirilen KBF'ler belirlenmiştir. Bu KBF'ler, esneklik ve uyum yeteneği, iletişim, takım çalışması, koordinasyon ve düşük maliyet gibi faktörleri kapsayan geniş bir yelpazede yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler:

Kritik Başarı Faktörü, Sanal Organizasyon, Lojistik, Sanal Lojistik Organizasyon, Ağ Yapılar

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR VIRTUAL LOGISTICS ORGANIZATIONS

Yavuz KORKMAZYÜREK

Ph.D. Student, Başkent University Institute of Social Sciences,

ykyurek@hotmail.com

Mert AKTAŞ

Assoc. Prof., Toros University Department of Business Administration

mertaktas@toros.edu.tr

ABSTRACT

This paper is prepared as a brief summary of the master thesis of "The Critical Success Factors for Virtual Logistics Organizations". The main objective of the study is to develop a conceptual framework that would constitute a basis for determining critical success factors (CSFs) for such virtual structures and to propose CSFs. The concept of CSF is not new and it has a wide range of literature. In addition, there are also many studies in the field of "CSFs for logistics organizations". However, it is seemed that there is a lack of theoretical studies on CSFs for virtual logistics organizations. The importance of this study arises from the expected contribution of this study to the concerned literature. This is a descriptive study which is mainly based on literature review. In the context of the conceptual frame work four basic dimensions were identified to determine the CSFs for virtual Logistics organizations; the position of the organization in the network, the structure of the organization, managing interdependencies, and the need for solving the Logistics problems effectively and efficiently. Then, the potential CSFs for virtual logistics organizations were proposed in the context of this four-dimension framework. These CSFs, in a wide spectrum, range from flexibility and adaptability to communication, teamwork, coordination, and low-cost.

Key Words:

Critical Success Factor, Virtual Organization, Logistics, Virtual Logistics Organization, Network Structures.



GİRİŞ

Lojistik kavramı 20. yüzyılın başlarında yaygınlaşmaya başlamış ve 1960'lı yıllarda iş dünyasında ve yönetim yazınında yer almıştır. Lojistik, “7 D” prensibine göre; doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaşması (İTO, 2006) şeklinde tanımlanabilir. Günümüzde işletmelerin lojistik faaliyetleri, rekabetçi öncelikler sıralamasında kritik bir faktör olup, rekabetçi avantaj elde etmenin en önemli araçlarından birisi etkili bir lojistik yönetimidir (Gümüş 2009: 103).

Nemec'e göre (2012: 616) lojistiğin değer yaratma sürecindeki katkılarının doğrudan ölçümü zordur ancak bu katkı, maliyetler ve maliyet düşürme olgularından çok daha fazladır. Firmalar, değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojiler ile bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek ve yoğun rekâbet ortamında ayakta kalabilmek için hız, esneklik ve mâliyet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar (Uğur 2007: 3). Bu durum işletmeleri, verimlilik elde etmek için temel yetkinlik alanları dışındaki faaliyet ve yatırımlardan uzaklaşmaya ve öz yetenek alanlarına yönelmeye zorlamış ve firmaların etkileşimleri sayı ve süreç olarak artarak, kompleks hale gelmiştir (Jarimo ve Salo, 2007: 2). Dış kaynak kullanımında hizmet veren üçüncü parti lojistik (3PL) tedarik işletmeleri, ileri seviyede lojistik hizmet taleplerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması sonucunda gelişmiştir (Gülen, 2005: 30).

Günümüzde işletmeler, müşteri taleplerini karşılamada bütünlük teknolojilere, birleşik stok yönetimine ve tam zamanlı (stoksuz) çalışma modellerine ağırlık vermektedirler (19th Annual Third-Party Logistics Study, 2015). Bu kapsamda yapılan yatırımların yüzde 58'inin depo yönetim sistemine, yüzde 54'ünün kurumsal kaynak planlamasına (ERP), yine yüzde 54 kadarının nakliye yönetim sistemlerine ve yüzde 43'ünün de tedarik zinciri teknolojilerine dağıldığı görülmektedir (19th Annual Third-Party Logistics Study, 2015). Günümüzde ürünleri küresel pazarlarda maliyetleri kabul edilebilir sınırlarda sunabilmek için, lojistik hizmetler ve tedarik zinciri yönetimi kritik başarı faktörleri olarak görülmektedir (URL 1).

Kritik başarı faktörü kavramının geniş bir literatürü vardır. Örneğin bir yapı projesinde, projenin tamamlanma tarihi kritik başarı faktörü olabilirken, bir ürün geliştirme projesinde, ürünün bir an önce pazara çıkmasına değin geçen süre ve maliyetler kritik başarı faktörleridir (Walid ve Tukul, 1996: 142). Ayrıca, lojistik fonksiyonlar ve ağ (sanal) yapılarda kritik başarı faktörleri konusunda da literatürde çok sayıda çalışma yer almaktadır (Kenyon ve Meixel, 2011).

Ancak, “sanal lojistik yapılanmada kritik başarı faktörleri” konusunda yeterince çalışma bulunmamaktadır. Günümüzde sanallaşma lojistik, ticaret, eğitim vb. birçok alanda yaygınlaşmaktadır. Örneğin ticarete sanallaşma, e-ticaret kapsamında sosyal ağ yapıların da ticarete kullanımına doğru evrilmektedir. Dünyanın önde gelen stratejik danışmanlık şirketlerinden Booz&Company'nin yapmış olduğu son araştırmada, F-ticaretin (facebook commerce) gelecek beş yılda dünyada 30 milyar dolarlık bir hacme ulaşacağı, bunun 14 milyar dolarlık kısmının ABD'de, kalanının da diğer ülkelerde gerçekleşeceğine dikkat çekmektedir (Zafar vd., 2014: 35). Çalışmanın önemi, literatürdeki bu eksikliğe bir katkı sağlama çabasıdır.

Bu araştırmanın amacı, sanal lojistik organizasyon için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde kullanılabilir kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve bu çerçeve kapsamında da kritik başarı faktörlerinin neler olabileceğine ilişkin öneriler geliştirmektir. Bu doğrultuda sırasıyla, lojistik fonksiyonu ve sanal örgütlenme, kritik başarı faktörü kavramı ve lojistikte karşılaşılan sorunlar ilişkisi,



lojistikte sanal örgütlenmenin ayırıcı özelliği, lojistik ve sanal lojistik organizasyonlarda kritik başarı faktörleri incelenmiş. Literatür temelinde, işletmenin konumu, organizasyon yapısı, bağımlılıkların yönetimi ve lojistik sorunların çözümü boyutlarında beliren KBF'leri ortaya konmuştur.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Günümüzde işletme performansını belirleyen anahtarlardan biriside 'lojistik fonksiyonudur' bu fonksiyon firmanın tedarik zinciri boyunca malzeme, bilgi ve ürün akışını sağlar. (Gunasekaran ve Ngai, 2004: 585).

Son yıllarda globalleşmenin artmasına paralel olarak, firmaların da uluslar arası yatay veya dikey birleşmeleri lojistik yönetimini ön plana çıkarmıştır. Lojistik yönetimi, Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management -CLM) tarafından 'müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmetlerin ve bunlara ilişkin bilginin, etkin ve verimli olarak depolanması ve aktarılmasının, planlanması ve kontrol edilmesi süreci' olarak tanımlanmıştır (Nilsson ve Waidringe, 2002). Bu tanımlamadan hareketle her bir karmaşık lojistik süreci de zaman kısıtlarının önemli bir faktör olarak öne çıktığı proje yönetimlerine benzetilebilir. Belassi ve Tukul (1996), proje yönetim alanında, literatürde ortaya konulan kritik başarı faktörlerini yedi grupta toplamaya çalışmıştır. Bu çaba sonucu oluşan faktör listesinin ampirik çalışmalar sonucu oluşmadığına, listenin teorik bir yaklaşımla oluşturulduğuna dikkat çekilmektedir. Tablo 1'de bu kritik başarı faktörleri görülmektedir.

Tablo 1: Proje Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri (Belassi ve Tukul 1996: 143)

Martin ¹⁶ (1976)	Locke ¹⁴ (1984)	Cleland ve King ²⁵ (1983)	Sayles ve Chandler ²⁶ (1971)	Baker, Murphy, Fisher ⁹ (1983)	Pinto ve Slevin ⁷ (1989)	Morris ve Hough ¹¹ (1987)
Amaç belirleme	Proje taahhütlerinin bilinmesi	Proje özeti	Proje yöneticisinin becerileri	Net hedefler	Tepe yönetim desteği	Proje hedefleri
Proje organizasyon filozofisinin seçilmesi	Tepeden başlayan proje otoritesi	Operasyonel konsept	Programlama	Amaca bağlı proje takımı	Müşteri danışmanlığı	Teknik belirsizlik inovasyonu
Genel yönetim desteği	Zamana bağlı proje yöneticisi	Tepe yönetim desteği	Kontrol sistemleri ve sorumluluklar	Yerinde/sahada proje yöneticisi	Personel alımı	Politika
Organize etmek otorite/yetki vermek	İletişim ve prosedürleri kurmak	Finansal destek	Gözleme ve geri bildirim	İşin tamamlanması için yeterli kaynak	Müşteri onayı	Programda devamlılığın önceliği
Yeterli kaynak ayrılması	Gelişim toplantıları	Tesis desteği		Doğru başlangıç maliyeti tespiti	Gözleme ve geri bildirim	Finansal sözleşme/legal sorunlar
Bilgi ve kontrol mekanizmasını sağlamak		Pazar bilgisi (Müşterimiz kim)		Minimum başlangıç zorlukları	İletişim	Uygulama sorunları



Planlama ve gözden geçirme gerekliliği		Proje programı		Planlama ve kontrol teknikleri	Sorun çözme	
		Yönetici eğitimi ve geliştirilmesi		Görev (Sosyal, oryantasyon)	Proje takım liderinin karakteristiği	
		İnsan gücü ve organizasyon		Bürokrasinin yokluğu	Güç ve politika	
		Kazanımlar			Çevresel olaylar	
		Bilgi ve iletişim kanalları			Öncelikler	
		Projenin gözden geçirilmesi				

Sanal örgütlenme ve bu örgütlenme biçiminin lojistikte uygulanması günümüzde gittikçe yaygınlaşan bir örgütlenme biçimidir. Bunun yanı sıra, amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde işletmeler, faaliyetlerdeki başarı olasılığını artırmak için kritik başarı faktörü yaklaşımını da yaygın bir şekilde kullanmaktadırlar. Kritik başarı faktörlerini ilk sınıflandırma çabalarından biri de, Schultz, Slevin ve Pinto (1987) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, kritik başarı faktörlerini 'stratejik veya taktiksel' olarak sınıflandırmıştır.

Bu çalışmada ise lojistik sanal yapılar da kritik başarı faktörlerinin neler olması gerektiği öncelikle sanal ağ yapılarıdaki bağımlılık çeşitlerinin incelenmesine dayandırılmıştır. Bu yaklaşımın dayandığı varsayım, lojistik sanal yapılarıdaki kritik başarı faktörlerinin öncelikle sanal yapılarda ortaya çıkabilecek çeşitli bağımlılık yapılarının etkin bir şekilde yönetilebilmesini sağlaması gereğidir ve herhangi bir iş birliği için ana konsept bağımlılık kavramıdır (Al-Ani vd., 2015). Çünkü sanal yapılarıdaki bağımlılıklar bu yapılarda karşılaşılan ve lojistik sektöre özgü olarak şekillenen sorunların ortaya çıkmasına yol açan en önemli değişken olarak ele alınabilir. Tuma (1998) sanal yapı ve bağımlılığı; tek bir element olarak, bağımlı girişimlerin bir üretim sistemi oluşturması şeklinde tarif etmektedir.

Literatür araştırması ayrıca, işletmenin sanal lojistik yapıdaki konumunu da kapsamaktadır. İşletmeler sanal yapılarda "bağımlı", "ilişkili" ve "iliştirilmiş" konumlardan birinde olabilmektedir. İşletmenin bu konumu, onun içinde bulunduğu bağımlılık yapısından etkilediğinden, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi işletmenin konumu ile de doğrudan ilişkili hale gelmektedir.

2. LOJİSTİK FONKSİYONU VE SANAL ÖRGÜTLENME

Byrne (1993) sanal organizasyonu, yeteneklerini ve maliyetlerini paylaşmak ve bir diğerinin pazarına erişme olanağı elde etmek amacıyla, birbirlerine bilgi teknolojileri ile bağlı olan bağımsız firmaların oluşturdukları geçici ağ yapılar olarak tanımlamaktadır. Sanal organizasyonlarda yapı, geleneksel organizasyonlardaki otorite, hiyerarşi ve merkezileşme eğilimlerinin aksine, daha çok bilgi işleme ihtiyaçlarına süratle cevap verebilecek biçimde "şekilsiz bağlantılar ağı" olarak ortaya çıkmaktadır (Ahuja ve Carley, 1998: 6). Sanal organizasyonlar için ortak bir tanımlama zor olsa da temelde, dinamik değişim içinde olan yönetim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla tercih edilen bir örgütlenme biçimi olarak görülmektedir (Mowshowitz, 1997).



Diğer taraftan sanal örgütlenme stratejik işbirliği ihtiyacı ile de bağlantılıdır (Wang ve Chan, 2009: 335). Bu ihtiyacı, önde gelen küresel ölçekli organizasyonların stratejik iş birliklerine IBM, Apple ve Motorola'nın yeni jenerasyon bilgisayarlara işletim sistemi ve mikro işlemciler geliştirmek için gerçekleştirdikleri şirket ortaklıkları örnek gösterilebilir. Üretim ağlarına benzer şekilde sanal organizasyonlar da fiziksel altyapılarını, stoklarını, lojistik bilgilerini hatta satın alma güçlerini paylaşmaktadırlar (Franke ve Jockel, 2000: 8).

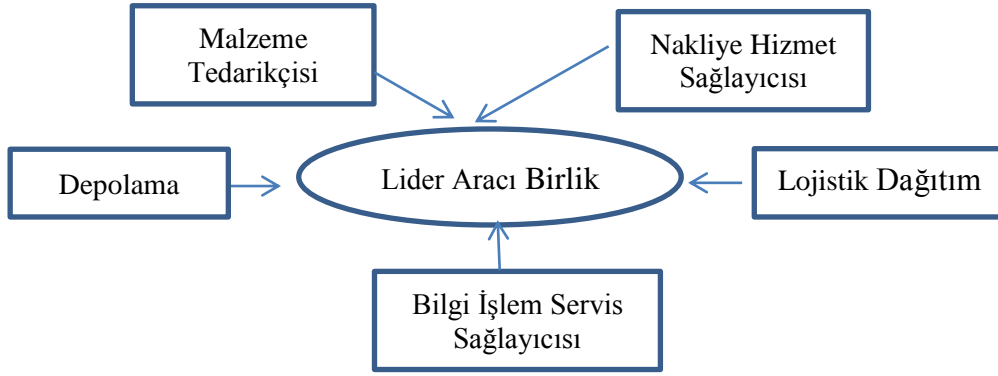
Örgütsel sınırların genişlemesiyle günümüzde bir çok firma, lojistik ihtiyaçlarının tamamını veya bir bölümünü bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır (Sevim vd., 2008: 6) ve bu yolla lojistik sektör günümüzde bir ağ yapıya dönüşmektedir. Bu yapıda sanal takımlara ve uzmanlaşmış küçük ve orta ölçekli işletmelere olan ihtiyaç, lojistikte sanal yapılanma gerekliliğini ortaya çıkarmış ve geleneksel lojistik zamanla sanal lojistiğe dönüşmüştür. Ayrıca işletmelerdeki lojistik fonksiyonu, tedarik, üretim, pazarlama, finans ve dağıtım alanında uzmanlaşmış süreç takımları ile yer değiştirmiş ve geleneksel lojistik yöneticisi de süreç yöneticisi halini almıştır (Bowman, 1996: 32-34).

Sanal lojistik, değişen örgütsel yapılarda, lojistik süreçleri organize etmek için bir yönetim yaklaşımı olup, lojistik kavramı ile sanal organizasyon kavramının bir ortak yaşamı (sembiyoz) olarak da görülebilir (Franke ve Jockel, 2000: 3).

Lojistik ağlar içerisinde oluşan talebin yarattığı bağımlılıklar ve işletmeler arası işbirliği ile değişik ortaklık stratejileri oluşmuştur. Üreticilerin yenilikçi güçleri ve esneklik özellikleri hem lojistik ağlarda yer almalarını, hem de ağ yapılarda ana yetenek alanlarında aktif olmalarını sağlamaktadır (Schönsleben, 2000: 37).

Porter'in (1985) değer zincirinin de tedarik (içer döner) ve sevkiyat (dışa döner) lojistik, işletmelerin örgütsel sınırları içerisinde değer yaratan birincil faaliyetler olarak tanımlanır. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde "sanal lojistik" hem bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmasını hem de lojistik ağlarda gerçek zamanlı olarak stokların, üretimlerin, teslimatların izlenmesini ve elde edilen bilgilerin bütün zincirin optimizasyonu için kullanılabilmesini ifade etmektedir Böylece "sanal lojistik" sanal kurumsal yapıda yer alan birimler tarafından sağlanan kritik lojistik kaynakların sürekli elde edilmesi ve koordinasyonuna ilişkin bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Franke ve Jockel, 2000: 9-10).

Lojistik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi tercih edilen üç ana faaliyet alanı taşımacılık, depolama/dağıtım ve paketlemedir (Kenyon ve Meixel, 2011). Dış kaynak kullanma yönündeki artan eğilim, sanal lojistik organizasyon yapılarının doğmasına yol açmaktadır. Bu yapılanma basit olarak Şekil 1'de görülmektedir. Bu tip yapılanmalar küçük ölçekli olmakla birlikte üst seviyede bilgi ve teknolojiye sahiptirler ve üretim işletmelerine pazarlama, nakliye, sipariş, üretim planları ve hatta işletme süreçleri içinde reform yapmalarına yardımcı olabilir (Linyong, 2007: 341-346)



Şekil 1: Sanal Lojistik Organizasyon Yapısının Dağıtım Ağı Tipi (Zhou ve Xie, 2010: 204)

3. “KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜ” KAVRAMI VE “LOJİSTİKTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR” İLİŞKİSİ

Kritik başarı faktörü kavramı (KBF), bir anlamda, yönetimlerin, yürütmekte oldukları çok çeşitli faaliyetlerde karşılaşılabilecekleri sorunların etkin bir şekilde, çözümüne olanak sağlayarak firmanın amaçlarına ulaşmasını garanti etmeye yönelik faktörler olarak da görülebilir. Rockart (1979) göre, işletmelerde kritik başarı faktörlerinin dört temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar sektörün yapısı; rekabet stratejisi; endüstriyel konum ve coğrafi konum; çevresel faktörler ve geçici (zamansal) faktörlerdir. Mikro düzeyde ise genel bir kural olarak KBF’leri kalite, maliyet, müşteri tatmini, pazar payı ve işletme varlıklarını arttırmayı etkileyecek unsurları hedeflemelidir.

Birçok “iş süreci geliştirme sistemi” ürünü, hizmeti ya da işi bir bütün olarak ele alıp KBF’lerini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle, kritik başarı faktörü kavramı, firmanın faaliyetlerinde karşılaşmayı öngördüğü sorunlarla bağlantılı olabilir. Bu bağlamda, lojistikle ilgili kritik başarı faktörlerinin araştırılması sürecinde, lojistikte karşılaşılabilecek sorun alanlarının veya başka bir deyişle lojistikte dikkate alınması gereken konuların incelenmesi de yararlı olacaktır.

Nemec (2012: 617) lojistiğe özgü sorunları ürün ile bilginin sevkiyatı, zamana bakış, servis, maliyet ve entegrasyon başlıkları altında gruplamaktadır.

“Ürünlerin sevkiyatı” genellikle işletmelerin lojistiğe bakış açısıdır, ancak lojistik daha geniş bir kavram olup işletmenin stratejileriyle bağlantılı olarak maliyetleri düşürmek, etkin stok yönetimi ve müşteri memnuniyetini sağlayacak hizmetler gibi birçok faaliyetle de bütünleşiktir.

“Bilginin sevkiyatı” ise müşteriler, depolar, acenteler, taşıyıcılar ve tedarikçiler arasındaki tam, doğru, güvenilir ve zamanında bilgi akışını ifade etmektedir. Bilgi aynı zamanda dahili olarak, satın alma, müşteri servisi, lojistik, satış, pazarlama, muhasebe ve üretim üniteleri arasında da akmak zorundadır.

“Zamana bakış”, işletmenin küresel pazarın dinamiklerine cevap verme yeteneğinin yeterince hızlı olması gerektiğine dikkat çeker. Hammaddeler ve bileşenler tam olarak zamanında, doğru ve hızlı tedarik edilmelidir. Müşteri hizmetleri, rekabet yeteneği ve katma değer için artık saatlerden bahsedilmekte, zamanında teslim edilmemiş siparişlere tolerans gösterilmemektedir.

“Servis” hızlandırılmış bir sevkiyattan fazlası olup rekabet, müşteri ihtiyaçları, işletmenin endüstrideki pozisyonu ve işletmenin kültürü için bir faktördür ve lojistik bu unsurlar arasındaki bağlantıdır. Satıcıların coğrafi kapsamı çeşitlendikçe, üretim, depolama ve müşterilerin yanında, zaman daha kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Maliyet” lojistik etkinliğini ölçmede anahtar ölçüm faktörüdür.



“Entegrasyon” kavramı ise, işletmelerin dış iş ortaklarını bir araya getirmek ve onlarla etkin ve verimli çalışma süreçleri oluşturmak zorunda olduğuna dikkat çekmektedir.

KBF’lerin belirlenmesi, tek başına başarılı bir performansı garanti etmemektedir. Örneğin Belassi ve Tukul (1996) proje performansı açısından maliyet, zaman, kalite ve müşteri tatmini (projenin çıktılarının beklentileri karşılama derecesi) için kritik öneme sahip beş ana faktör belirlemiştir. Başka bir deyişle, bir KBF’ye ilişkin tatmin edici bir sonucun alınmasında, çalışanların performansının yanı sıra başarı üzerinde etkili olabileceği düşünülen diğer ölçütlerin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. KBF’nin belirlendiği endüstri ne olursa olsun, KBF üzerinde etkili olduğu ifade edilen ölçütler Tablo 3’te görülmektedir. Buna göre, hangi endüstri olursa olsun, kaynakların ulaşılabilirlik derecesi (beş ölçüt arasında 1.sırada) ve üst yönetimin desteği (çoğunlukla beş ölçüt arasında 2.sırada) en üst sıralarda yer alan kritik başarı faktörleri olmaktadır.

Tablo 2: KBF’lerin Ölçülmesinde Kullanılacak Ölçütlerin Sıralaması (Belassi ve Tukul, 1996: 146)

Ölçüt Faktör	Tepe Yönetim desteği	Müşteri danışmanlığı	Ön tahmin	Kaynakların ulaşılabilirliği	Proje yöneticilerinin performansı	Diğer
Maliyet	2	4	5	1	3	6
Zaman	2	5	4	1	3	6
Kalite	1	5	4	1	3	6
Müşteri Tatmini	2	3	5	1	4	6

Not: (Endüstriden Bağımsız)

Belassi ve Tukul (1996) aynı zamanda, lojistik organizasyon yapısı ile KBF’ler arasındada bir ilişki öngörmektedir. Yine firmanın içinde bulunduğu endüstrilerden bağımsız olarak, firmanın organizasyon yapısına göre kritik başarı faktörlerinin sıralaması Tablo 4’de görülmektedir. Burada da yine hangi endüstri olursa olsun, her üç organizasyon yapısında da, kaynaklara erişebilirlik düzeyi (1.sırada) ve tepe yönetim desteği (1 ve 2. sırada) en önemli başarı faktörleri olarak görülmektedir.

Tablo 3: Organizasyon Yapısına Göre KBF Sıralaması (Belassi ve Tukul, 996:146)

Faktörler Org.Yapısı	Tepe Yönetim desteği	Müşteri danışmanlığı	Ön tahminler	Kaynakların ulaşılabilirliği	Proje yöneticilerinin performansı	Diğer
Teorik	2	3	3	1	3	6
Fonksiyonel	2	3	4	1	5	6
Matriks	1	5	4	2	3	6

Not: (Endüstriden Bağımsız)

Diğer taraftan Mothilal vd., (2012) yaptıkları bir çalışmada, 3PL kapsamında, lojistik işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkili olan üç temel KBF belirlemiştir. Bunlar; müşterilerle olan ilişkiler, iyi yetişmiş lojistik profesyonellerin varlığı ve sunulan hizmetlerin genişliği (çeşitliliği) dir. Yine Mothilal vd., (2012) bulgularına göre, müşterilerle olan ilişkiler faktörü işletmenin “tam zamanında teslimat” “müşteri tatmini” ve “kâr artış” hedefleri üzerinde doğrudan etkili olduğu, iyi yetişmiş profesyonellerin



varlığının “müşteri tatmini” ve “kârlılık” üzerinde etkili olduğu, hizmet çeşitliliğinin ise “gelir artışı” hedefi ile bağlantılı olduğu görülmektedir.

4. LOJİSTİKTE SANAL ÖRGÜTLENMENİN AYRIMCI ÖZELLİKLERİ

Lojistik sanal örgütlenme lojistik fonksiyonlar etrafında şekillenmektedir. Lojistik nakliyat ya da depolamanın ötesinde işletmelerin tedarikçilerinden müşterilerine kadar esneyebilen bir süreçtir ve lojistik fonksiyonların özü tedarik zinciridir (Nemec, 2012: 616). Tedarik zincirindeki bu faaliyetler kimi zaman ardışık bağımlılık kimi zaman da karşılıklı bağımlılık yaratan süreçler çerçevesinde gerçekleştirilebilirken, tedarik zinciri başarılı şekilde değer yaratmada bir dizi ardışık ve dikey bağımlılıkla gerçekleştirilen organize işlemler şeklinde de tanımlanmaktadır (Sergio., vd, 2001: 7).

Diğer taraftan, lojistik genelde üreticiden tüketiciye doğru akışı ifade eden bir kavram olarak görülmekle birlikte, günümüzde gittikçe artan bir ölçüde, tüketiciden veya müşteriden üreticiye doğru akışı ifade eden “tersine lojistik” kavramı da yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır (Ji, 2008: 51). Böylelikle, lojistikte sanal örgütlenme aynı zamanda müşteriyi de kapsayacak şekilde genişlemektedir. Bu yapı günümüzde müşteri şikâyetleri için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Lojistikte sanal örgütlenme, sektöre özgü bazı dinamikleri de gündeme getirmektedir. Bunların başında belirsizlik konusu gelmektedir. Örneğin tersine lojistik fonksiyonunda karşılaşılan “belirsiz zaman, belirsiz neden ve belirsiz malzeme durumu” gibi belirsizlikler, sanal lojistik organizasyonların karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir. (Ji, 2008: 58-59) tersine lojistikte, sanal lojistik işletmelerin temel özelliklerini “sanal fonksiyon, sanal yapılanma ve hatta sanal bölge” olarak sıralamakta ve başarılı bir lojistik tepki için süratli tepki gösterme yeteneğine, esnekliğe, düşük maliyetle çalışabilmeye ve riskleri paylaşmaya dikkat çekmektedir.

Ayrıca, lojistik sanal örgütlenme, sanal ağ yapıda yer alan organizasyonlar arasında çeşitli bağımlılık yapılarının oluşmasına yol açmaktadır Bu bağımlılık konusu aslında küreselleşme olgusu ile ortaya çıkan yeni iş modelleri ile ilişkilendirilebilir. HP, küresel tedarikle ilgili lojistik operasyonlarında, internet tabanlı ve doğrudan teslimat modeli ile, hem yukarıda açıklanan belirsizliklerin etkin bir şekilde yönetimini sağlamakta hem de stok maliyetlerini azaltıcı ve müşteri ile tedarikçi tatminini artırıcı sonuçlar elde etmektedir (HP Invent, HP Best Practices, 2002). Diğer taraftan Zafar vd., (2014) lojistik sanal yapılanmada değişim yönetimine ve mevcut organizasyon yapısının sanal organizasyon yapısına dönüştürülmesi sürecinde organizasyonel çıktılarının ve performans kriterlerinin yeniden tanımlanması ile güvenli teknolojik alt yapıların oluşturulması ve kullanımı boyutlarına dikkat çekmektedir.

Lojistikte sanal örgütlenmenin ayırıcı bir diğer özelliği de lojistik faaliyetlerin örgütlenmesi ve koordinasyonu sürecinde ortaya çıkmakta ve bu özellik, temelde, toplam lojistik maliyetlerin azaltılması, tedarik risklerinin en aza indirilmesi ve müşterilere sunulan hizmetlerin



zenginleştirilmesi ve kalitesinin yükseltilmesi amaçlarının toplamı olarak ifade edilebilir (Felea, 2010: 94).

5. LOJİSTİK ORGANİZASYONLARDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Lojistik sektörde ağ yapıların oluşmasına yol açan yönetsel uygulamaların başında dış kaynak kullanımı gelmektedir. Firmalar, dış kaynak kullanımı stratejisini, maliyetleri düşürme, ürün kalitesini geliştirme, esneklik kazanma, pazar kapsama alanlarını genişletme ile ek kapasitelere erişme gibi birçok amaçla uygulamaktadırlar (Kenyon ve Meixel, 2011: 2). Elliot'a (2006: 22) göre ise, dış kaynak kullanımının yüzde 20'si direkt işçilik ve değişken giderleri azaltmak amacıyla, maliyetleri düşürmek için tercih edilmektedir. Diğer taraftan, Kenyon ve Meixel (2011:8) dış kaynak kullanımının işletmenin "satılan malın maliyeti" üzerindeki etkilerine yönelik kritik başarı faktörlerinin neler olabileceğine ilişkin araştırmaları kapsamında, örgütsel yapı, ürün karması/miktarı ve tedarikçi ile bütünleşme derecesi olarak üç ana aracı değişkenin ve ölçek, birleştirme ve sahiplik tipi olarak da üç bağlamsal faktörün etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Ağ yapılar sadece dış kaynak kullanımına yönelmekle değil, lojistik sektörde rakip firmalar arasındaki işbirlikleri ile de oluşabilmektedir. Jepsen'e göre (2014: 462), bu tür işbirliklerinde kritik başarı faktörleri firmaların işbirliğine isteklilik derecesi, parasal ve gelecekte oluşabilecek kazançlarının yarattığı içsel motivasyon ve rakip firmaların, müşterilerin ve yasal düzenlemelerin sağladığı dışsal motivasyon olarak göze çarpmaktadır. Ab Talib ve Hamid (2014) ise tedarik zinciri ile ilgili olarak, çeşitli kritik başarı faktörleri belirlemiştir. Bunlar; sanal tedarik zinciri, bilgi iletişim teknolojilerinin lojistik ve taşımacılık hizmetlerine adaptasyonu, lojistik ortaklık ve tedarik zincirinde e-ticaret başlıkları altında toplanmıştır. Tablo 4, tedarik zinciri yönetiminin çeşitli faaliyetleri kapsamındaki KBF'leri göstermektedir.

Tablo 4: Tedarik Zinciri Yönetiminde KBF'ler

KBF Alanı	KBF
Sanal tedarik zinciri	Stratejik ortaklık, internet tabanlı bilgi sistemleri, iş süreçleri ve değişim mühendisliği için otomasyon, tedarik zinciri görülebilirliği, performans yönetim sistemleri
Lojistik ve taşımacılık hizmetlerinde BİT'nin adaptasyonu	Pazar kabiliyetleri, yetenekli çalışanlar, işletmeler arası işbirliği (Bilgi paylaşımı)
Lojistik ortaklık	İşletme, kültür ve değer bakımından uyumluluk, iş ihtiyaçlarının anlaşılması, etkili iletişim, karşılıklı bağlılık, esneklik, doğruluk ve güven.
Tedarik zincirinde e-ticaret	Sistem ve bilgi kalitesi, internet yönetimi ve kullanımı, güven ve empati

Not: (Ab Talib ve Hamid, 2014: 23-24)'deki bilgilerden derlenmiştir.

Lojistik sanal örgütlerde KBF'lerini gruplandırarak incelemek mümkündür. Her ne kadar çeşitli araştırmacılar KBF'leri farklı belirlemeye çalışmışsalar da, sonuçta, Tablo 5'de de yer aldığı üzere, literatürde, lojistik sektördeki KBF'lerin maliyet, kalite, teslimat, servis gibi belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 5'de yer alan yazarların, aynı kavramlara farklı açılardan baktıkları da dikkat çekmektedir. Örneğin "kalite" kavramına bakışta bu farklılıklar açıkça görülebilir. Bir yazar grubu kaliteye "tahmin



doğruluğu, takvime uyum, sipariş hataları, kayıp ve hasarlar ve müşteri iadeleri ölçütleri açısından bakarken, bir başka yazar grubu “bağımlılık, ürün güvenilirliği ve performansı” açısından, bir diğeri ise “tasarım kalitesi ve uygunluk” gözlüğü ile bakmaktadır. Burada önemli olan, farklı anlamlar verilmiş olsa da kalite konusunun, lojistik sektöründe bir kritik başarı faktörü olarak ele alındığı gerçeğidir.

Tablo 5: Lojistik İçin Kritik Başarı Faktörleri ve Kilit Ölçütleri (Botchway, 2010: 5)

Yazar	KBF	Kilit Ölçütler
Gopal ve Cypress, (1993) Botchway (2000)	Kalite	Tahmin doğruluğu, takvime uyum, sipariş hataları, kayıp ve hasarlar, müşteri iadeleri.
	Maliyet	Satılan ürünlerin maliyetli, tedarik ve sevkiyat nakliye maliyetleri, kalite maliyetleri, işletme operasyon maliyetleri, sipariş hazırlama maliyetleri.
	Döngü süresi	Sipariş döngü zamanı, envanter döngü zamanı, teslim süresi, sipariş hazırlama döngü süresi.
	Müşteri hizmetleri	Taahhüt edilen teslimat tarihine uyum, sipariş tamamlama, sipariş doğruluğu, tekrar sipariş (ardışmarlama), stok tükenmesi, bilgi ve iletişimin güvenilirliği, müşteri şikayetleri.
Gattorna ve Walters (1996)	Fiyat	Düşük fiyat.
	Esneklik	Tasarım esnekliği, esneklik kapasitesi, sipariş işleme yönetimi, büyüme kabiliyeti, yenilikçi ürün tasarımı yaratma.
	Kalite	Bağımlılık, ürün güvenilirliği ve performansı.
	Teslimat	Hızlı ve doğru tepki.
	Servis	Satış sonrası servis, saha desteği, dağıtımın kapsamı, isteğe uyarlanmış servis.
Dornier et al, (1998)	Maliyet	Başlangıç maliyeti ve yaşam döngüsü maliyeti
	Kalite	Tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi
	Servis	Teslimat hızı ve teslimat güvenilirliği
	Esneklik	Yeni ürün esnekliği, ürün uyarlama ve birleşme esnekliği
Christopher, (1998)	Müşteri tatmini/kalite	Ürün kalitesi, taahhüt edilen tarihte teslimat, müşteri talebi cevaplama süresi, mükemmel sipariş gerçekleştirme ve müşteri geri dönüşleri
	Zaman	Siparişi yerine getirme süresi, kaynak döngü zamanı, tedarik zinciri tepki zamanı
	Maliyet	Nakliye maliyeti, işletme ve iletişim maliyetleri, stok maliyetleri, malzeme ambalajlama maliyetleri ve dağıtım ağı yönetimi maliyeti.
	Varlıklar	Nakit döngü süresi, varlık performansları, tahmin doğruluğu, kapasite kullanımı ve stok eksilmesi.

6. LOJİSTİK SANAL ORGANİZASYONLARDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kamu veya özel tüm organizasyonların, faaliyetlerinde kritik başarı faktörleri belirlemeleri, başarı şansını artıran, rekabette avantaj kazanmaya katkı sağlayan ve organizasyonun yaşamını sürdürmesi açısından gittikçe artan bir önem kazanan yaklaşım haline gelmiş bulunmaktadır. Örneğin proje yönetiminde en önemli yönetim konuları maliyet, performans ve takvimi olup, bu faktörler açısından kritik başarı faktörleri ile risk yönetimi birbirleri ile doğrudan bağlantılıdır. ABD Savunma Bakanlığı, askeri projelerin yönetiminde kritik başarı faktörü yaklaşımını benimseme gerekçesini açıklarken;

- Bilgi teknolojisi (yazılım ve donanım) projelerinin yaklaşık üçte birinin, projeler daha tamamlanmadan iptal edildiğine,



- Projelerin yarısından fazlasının başlangıçtaki bütçe tahminlerini yüzde 189 aştığına,
 - Projelerin belirlenen faaliyet takvimini ortalama aşma oranının yüzde 222 olduğuna,
 - Son olarak da, proje sonunda teslim edilen ürünün, başlangıçta belirlenen ürün özelliklerinin sadece yüzde 61'ini yansıttığına,
- dikkat çekmektedir (Dobbins, 2001: 46).

6.1. Lojistik Sanal Örgütler İçin Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesinin Kavramsal Çerçevesi

Bu çalışmada, lojistik sanal örgütler için Kritik Başarı Faktörleri (KBF), ağ yapıda yer alan ve bu ağ yapıdaki diğer iş birimleri ile karşılıklı örgütsel ilişkiler içinde olan bir firmanın stratejik bakış açısından bakarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, çalışmanın analiz birimi, lojistik sektörde yer alan bir firma olarak kabul edilmektedir.

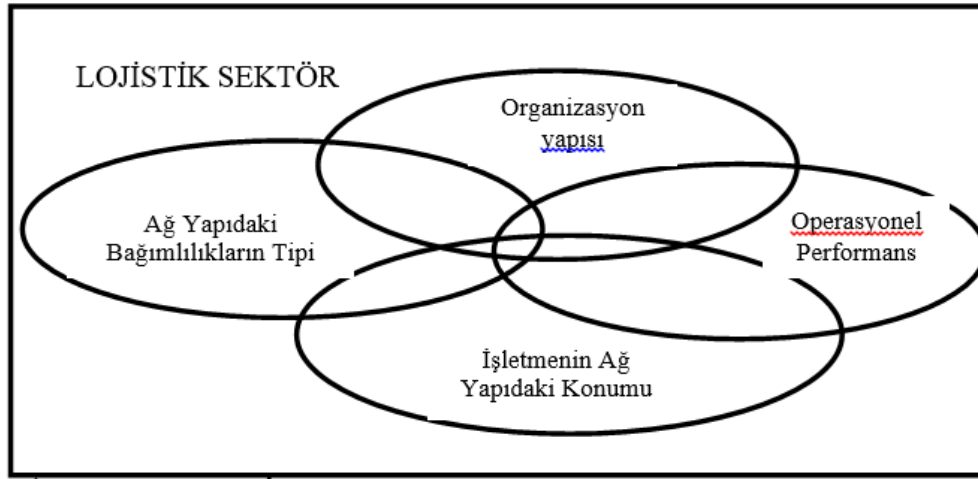
Literatürde kritik başarı faktörleri genellikle yönetsel, organizasyonel ve operasyonel olmak üzere üç kategoride belirlenebilmektedir. Ancak yapılan literatür incelemesine dayalı olarak, bu çalışmanın esasını oluşturan “lojistik sanal organizasyonlar için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi” araştırma sorusu kapsamında, KBF’ler belirlenirken dikkate alınması gereken bazı boyutlar olduğu görülmüştür. Analiz düzeyinin işletme olarak alındığı bu çalışmanın bir anlamda hipotezleri olan bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir:

İşletmenin Konumu: İşletmenin konumu, ağ yapı içindeki bağımlı, bağlantılı olmak ve iliştilenmiş olmak üzere üç farklı biçimde olabilmektedir. Bu farklı konumlar, işletmenin sanal yapıda farklı bağımlılıklar içinde olmasına yol açabilmektedir.

Organizasyon Yapısı: Yapı, görevleri ve sorumlulukları belirtmesinin yanı sıra, bilgi paylaşımı, örgüt kültürü ve takım çalışması gibi faktörler açısından da önemlidir.

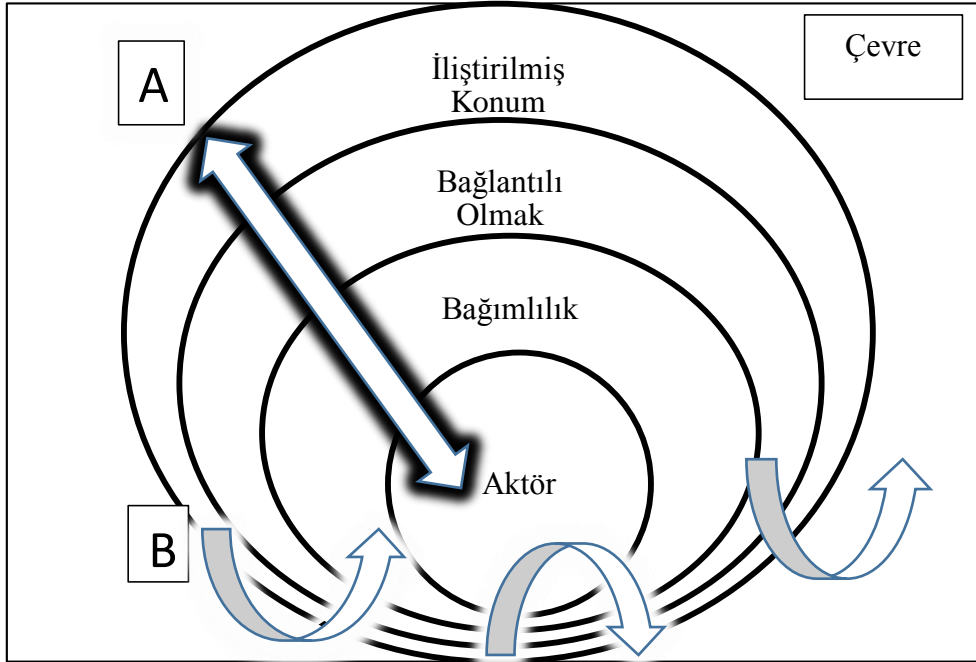
Bağımlılıkların Yönetilmesi: İşletmenin sanal yapı içindeki başarısı, bu yapıda etkileşim içinde olduğu bağımlılıkları yönetebilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, sanal lojistik yapılar için belirlenecek KBF’ler, bağımlılıkların yönetilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Operasyonel Performans: Lojistik faaliyetlerin yürütülmesinde sanal yapıda karşılaşılabilecek lojistik fonksiyona özgü sorunların etkin ve verimli bir şekilde çözülmesine ihtiyaç vardır. KBF’ler bu açıdan da önemli rol oynayacaktır. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi sürecinde birbirleri ile etkileşim içinde olan bu boyutlar aynı zamanda, bu tez çalışmasında KBF’lerin belirlenmesinde uygulanan kavramsal modelin Şekil 2’de gösterilen ana yapısını oluşturmaktadır.



Şekil 2: Lojistik Sanal Organizasyonlar İçin KBF Belirlenmesinin Ana Boyutları

Lojistik sektörde faaliyette bulunan bir firmanın, bir ağ yapı içindeki sanal örgütlenme bağlantıları o firmanın otonomluk düzeyi ile bağlantılıdır. Elo ve Juntunen (2004: 12), bir ağ yapı ile bağlantılı olan bir firmanın otonomluk düzeyinin o firmanın ağ yapıdaki pozisyonu veya konumu ile bağlantılı olduğunu belirtmekte ve bu kapsamda bağımlılık (dependency), bağlantılı olmak (interconnectedness) ve iliştilmiş konum (embeddedness) olmak üzere üç konum ortaya koymaktadır. Bu konumlar Şekil 3’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3: Bir Firmanın Çok Boyutlu Otonomluk Yapısı (Elo ve Juntunen, 2004: 13)

“İliştirilmiş konum”, firmanın ayrı bir aktör ve bir bütün olarak, kendi stratejik karar verme süreçleri ve uygulama tercihleri ile birlikte, çevresini oluşturan bir ağ yapıda yer aldığı durumu ifade etmektedir. Firma bu konumda, stratejik tercihleri ve iş yapma tercihleri açısından nispeten bağımsız bir konumdur. Ancak firma, bu yapıda, başkaları tarafından kontrol edilen kaynaklara bağlı olarak yer almaktadır (Ritter, 2000).



“Bağlantılı olmak” konumu, firmanın ağ yapıya veya o yapıdaki bir alt oluşuma yapısal olarak bağlantılı olduğu durumu ifade etmektedir. Firma bu konumda, stratejik tercihleri ve iş yapma yöntemleri açısından bir öncekine nazaran, bağlantı içinde olduğu ağ yapıya daha bağımlı bir durumdadır. Son konum ise “bağımlılık” olup, firmanın kaynaklar ve faaliyetler açısından bir ağ yapıya tamamen bağımlı bir durumda olduğunu göstermektedir.

Şekil 3’deki A oku, ağ yapının etkisini temsil etmektedir. Ağ yapı etkisi, daha geniş iş ağları içinde yer alan aktörler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmakta olup birikimli değildir; genelde ikili yapı içinde sınırlı bir biçimdedir. Buna karşılık B okları, bağlantılı ağ yapı etkisini göstermekte olup bu etki iş ağ yapısında domino etkisi gösteren birikimli bir etki olarak tanımlanmaktadır.

6.2. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapılarının gelenekselden sanallığa kadar evrilmesi süreci, şüphesiz ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için güçlerin bir araya getirilmesi ile bağlantılıdır. Lojistik faaliyetlerin yürütülmesinde organizasyon yapısı önemli bir rol oynamaktadır. Bu rol sadece lojistik faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için değil, ağ yapıdaki sorunların çözümü için de kritik rol oynayacaktır (Petrişor ve Petrache, 2014: 107).

Xu ve Zhifen (2007), daha önce de incelendiği üzere, lojistik faaliyetlerin organizasyonuna yönelik olarak başlangıç, matris ve karışık ağ olmak üzere üç tip organizasyon yapısından bahsetmektedir. Lojistik etkinlik ve verimlilik açısından her yapının kendine özgü avantajlarından söz etmek mümkündür. Bu tez çalışmasının kapsamı açısından her bir yapının genel örgütsel değerlendirmesi yerine, burada sadece, söz konusu yapıların lojistik faaliyetler açısından önemi üzerinde genel hatları ile durulmuştur.

Organizasyon yapısı, lojistik faaliyetler zincirinde yer alan imalatçılar, toptancılar, perakendeciler, taşımacılık hizmetini verenler gibi birçok aktörün etkin entegrasyonunu sağlamak açısından önemlidir. Yapının öneminin kaynaklandığı bir diğer konu ise, yine lojistik faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği açısından, işletmenin esneklik ve uyum yeteneği, bilgi paylaşımı, takım çalışması, birimler arası iletişim, işbirliği ve koordinasyon yetenekleri kazanması ve sürdürülebilirliği ihtiyacıdır.

6.3. Sanal Lojistik Yapının Bağımlılıklarının Yönetilmesi

Her türlü işbirliği için ana konsept bağımlılık kavramıdır. Sanal yapılar için söz konusu olan ya da bir başka ifadeyle sanal yapıların içinde oluşan bağımlılıkların bilinmesi, KBF’lerin belirlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü KBF’lerin bu bağımlılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi, sanal yapının da etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacaktır. Burada KBF olarak vurgulanması amaçlanan konu, sanal yapının örgütsel açıdan bağımlılıkları yönetecek bir yeteneğe sahip olmasıdır.

Ağ yapılar, aynı veya farklı endüstrilerde, değer üreten faaliyetleri gerçekleştiren iş birimlerinin bir iş çevresi oluşturacak şekilde birbirleri ile bağlantı halde bulunduğu ortamlardır (Elo ve Juntunen, 2004: 1). Ortak amaç etrafında toplanmış ve kaynaklarını bütünleştirici bir şekilde paylaşıyor olsalar bile, stratejik ağ yapılar genelde bir merkezi aktör tarafından oluşturulurlar, koordine ve kontrol edilirler (1). Sanal yapıların işleyişlerinde önemli bir yer tutan koordinasyon çabalarının etkin ve verimli bir şekilde başarılabilmesi, sanal yapıdaki bağımlılık biçiminin bilinmesine bağlıdır (Al-ani; Redmiles ve Van der Hoek, 2015: 1). Ağ yapının biçimi ne olursa olsun, gerek kamu ve gerekse özel sektörde, ağ yapıda yer



alan birçok farklı iş kültürü ve iş süreçleri, örgütler için dinamik değişken bir iş ortamı yaratmaktadır. Dolayısıyla, lojistik sanal yapılarda düşünülen KBF'lerin bazılarının en azından bu kültürel ve iş süreçleri çeşitliliğinden kaynaklı, dinamik değişken ortamların yol açabileceği sorunların da üstesinden gelmeye katkı sağlaması beklenmelidir.

Örgütsel yapılarda karşılaşılan temel bağımlılık çeşitleri birikimli” (pooled), “ardışık” (sequential) ve “karşılıklı” (reciprocal interdependency) bağımlılıklardır. Lojistik sanal yapılarda her üç bağımlılık çeşidini de görmek olasıdır. Çünkü firmalar, temel yeteneklerini kullanarak asıl işlerine odaklanırken asıl olmayan diğer işlerini dış kaynak kullanımı yoluyla yürütmeyi tercih edebilirler. Böylece firmalar ağ yapılar oluştururlar ya da var olan ağ yapılarına katılırlar. Bu durum hem firmanın kendi içinde hem de bağlantılı olduğu ağ yapıdaki faaliyetlerinde hem karmaşıklığa hem de firmalar arası işlem sayılarının artmasına yol açacaktır (Salo, 2009: 124).

Birikimli (pooled) bağımlılık yapısı, içinde yer alan birimler arasında en az sorun çıkarma ihtimali olan bağımlılıktır. Bu yapıda birimler, aynı kaynaktan beslenmelerine, aynı çıktı için çalışmalarına rağmen birbirlerinden bağımsız olarak faaliyette bulunurlar. Dolayısıyla bir birimin performansı, bir diğer birimin çalışması üzerinde doğrudan etkili değildir. Faaliyetlerinin yürütülmesinde birimler birbirlerinden bağımsızdırlar, ancak nihai sonucun oluşmasında her birimin katkısına ihtiyaç vardır. Bu tür bağımlılıkların olduğu yapılarda, birimler birbirleriyle nadiren etkileşim içinde olsalar da, bütün işin yapılmasındaki başarı, her birimin başarılı olup olmamasına bağımlıdır (Griffin ve Moorehead 2011; Murray, 2012).

Ardışık bağımlılık, tek yönlü bir süreç içinde, bir birimin çıktısının bir diğer birimin faaliyetleri için girdi olduğu bir bağımlılık yapısını ifade etmektedir. Süreçte sonraki aşamada rol alan bir birim, kendinden önceki birimin performansına bağımlı hale gelmektedir. Montaj hatları bu bağımlılık yapısına en yaygın örnektir. Bu tür bağımlılık yapılarında üretim sürecinin tamamı, en zayıf istasyonun performansına bağımlıdır. Çünkü bir istasyonun işi aksatması kendinden sonraki tüm faaliyetlerin durmasına yol açacaktır. Bu nedenle, birimler arası iletişim ve koordinasyon esnek bir kapasite, malzeme akışı ve stok planlaması ile faaliyetlerin zamanlaması önem kazanmaktadır.

Üçüncü temel bağımlılık çeşidi ise karşılıklı bağımlılıktır. Bu bağımlılığın etkin olduğu yapılarda, son ürünün ortaya çıkması, iki birim arasındaki karşılıklı ve iki yönlü bağımlılığın etkin yönetilmesine bağlıdır. Şöyle ki, hastaneye gelen bir hastanın muayenesini yapan dahiliye bölümü, hastanın röntgeninin çekilmesini gerekli görebilir. Bu durumda dahiliye birimi ile röntgen birimi arasında karşılıklı bir bağımlılık oluşacaktır. Dolayısı ile son çıktı için iki birim birbirlerine karşılıklı bağımlıdır.

Ağ yapılarıdaki karşılıklı bağımlılıkların derecesini belirlemek için göz önünde tutulması gereken başlıca faktörler “bağımlılığın önem derecesi” ve “belirsizlik”dir (Warren, 2012). Bağımlılık yapısındaki belirsizliğin az ve bağımlılığın önem derecesinin de düşük olduğu yapılarda iş birimleri göreceli olarak daha durağan ve izole bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilirler; tersi durumda ise çatışma olasılığı yükseleceğinden birimler arası iletişim, işbirliği ve koordinasyon ihtiyacı artacaktır (Miles, 1979).

Warren (2012) ise birimler arası bağımlılıkların yönetimi için dört temel strateji önermektedir. Bunlar; karşılıklı bağımlılığın ortadan kaldırılması, yeni bağımlılıkların eklenmesi, bağımlılığın önem ve belirsizlik derecesinin değiştirilmesi ve koordinasyon mekanizmalarının (telefon teması, faks, eposta, anlık toplantılar, düzenli toplantılar, komite yapıları ve/veya irtibat ofisleri kurulması, fonksiyonlar arası takımlar oluşturulması gibi) geliştirilmesi.



Sanal ağ yapıdaki iş birimleri arasındaki bağımlılıkları, bağımlılığı oluşturan neden açısından da sınıflandırmak mümkündür. Bu kapsamda beş bağımlılık tipi (nedeni) belirtilebilir (Warren, 2012):

1. Faaliyet bağımlılığı (birimlerin yaptıkları fiziki işlerden dolayı oluşan bağımlılık)
2. Yükümlülük bağımlılığı (bir sözleşmenin tarafı olmaktan kaynaklanan bağımlılık)
3. Kaynak bağımlılığı (ortak kaynakların kullanımı, paylaşımı ile ilgili bağımlılık)
4. Yönetişim bağımlılığı (birimler arası yetki/sorumluluk yapısından kaynaklanan bağımlılık)
5. Sosyal ağ yapı bağımlılığı (iş süreçlerinin, birimler arası gayri resmi bağlantılardan etkilenmesi durumunda oluşan bağımlılık; kişinin diğer birimlerle olan etkileşimlerinde kendi birimini temsil etmesi durumunda oluşmaktadır (Bonachic, 1991); bu gayri resmi bağlantılar, birimler arasında bilginin paylaşımına ya da birleştirilmesine de zemin oluşturmaktadır (Hansen, 1999).

Bağımlılıkların yönetilebilmesi için lojistik sanal yapı “esnek planlama” ve “ağ yapı” özelliklerine sahip olmak durumundadır. Esneklik kavramı, bir işletmenin veya üretim sisteminin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilmesi yönünde davranışlar sergilemesi başka bir ifade ile beklenmeyen koşullara adapte olabilmeye yeteneği olarak ifade edilebilir (Shang ve Marlow, 2004: 3). Pazardaki hakim güç, müşterilerin talep ettikleri ürünleri sağlayabilen işletme sayısının artmasına bağlı olarak, işletmelerden müşterilere geçmiştir (Reid vd., 2002: 28-29). Ürün yaşam sürecinin de kısalmasıyla birlikte işletmelerin, pazardaki ürünlerin değişimine hızlı tepki verebilmeleri için esnek süreçlere ihtiyaçları artmıştır.

Ağ yapıdaki bağımlılıkların yönetilebilmesi için firmanın sahip olması gereken esnek planlama yeteneği, değişen durumlara veya sanal yapıdaki aktörlerin değişken beklentilerine karşı çözüm bulabilmek için gerekli olan bir yetenektir. Esnek planlama yeteneği, gelişen duruma uygun planlama ve faaliyet-zaman programlaması yoluyla, özellikle birikimli bağımlılıkların söz konusu olduğu yapılarda oluşabilecek sorunların çözümünde etkin olacaktır.

Değişen durumlar ya da ortaya çıkan beklenmedik aksaklıklar, lojistik fonksiyonların aksamasına yol açabilir. Bunu engelleyebilmek için, esnek planlama anlayışının yeterli “ağ yapı” ile desteklenmesi gereklidir. Burada “ağ yapı”dan kastedilen, lojistik sanal yapı içinde çeşitli lojistik alanlarda değişken kapasitelerde tedarikçilerin yer almasıdır. Dolayısı ile lojistikte “ağ yapı” geniş yelpazede tedarikçiler ve değişken kapasite boyutlarını ifade etmektedir.

Firmanın ağ yapıdaki bağımlılıkları yönetebilmesi için sahip olması gerektiği öngörülen “esneklik” yeteneği, firmaya aynı zamanda koordinasyon yeteneği de kazandıracaktır. Ağ yapılarıdaki koordinasyonun ana amacı genellikle firmanın, diğerleri ile olan bağımlılıklarının yönetilmesi olduğu söylenebilir (Al-ani vd., 2015: 1).

6.4. Operasyonel Etkinlik (Lojistik Sorunların Etkin Çözümü)

Lojistik fonksiyonu, örneğin depolama, nakliye, gümrükleme vb. gibi birçok alanın birbiri ile etkileşim içinde olduğu, bütünleşik bir yapıdır. Bu yapı içinde her alana özgü sorunlardan bahsetmek mümkündür. Bununla birlikte, lojistik fonksiyona özgü genel sorunlara da dikkat çekilmektedir. Lojistik sanal yapılar için belirlenecek KBF’lerin, daha önce ürünün hareketi, bilginin hareketi, zaman, servis, maliyet, entegrasyon şeklinde lojistiğe özgü olarak belirtilen sorunların çözümüne katkı sağlaması beklenmelidir.

Sorunların etkin çözümünden ne anlaşılması gerektiği kapsamında, lojistik fonksiyon ve bu fonksiyonu icra etmek üzere oluşturulan sanal yapılardan temel beklentiler olan süratli çözüm, düşük maliyetli çözüm, kaliteli hizmet, esnek çözüm koşullarının, etkin çözüm parametreleri olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir. Lojistik sorunların doğru çözümü kapsamında ise, genel olarak; doğru ürünün, doğru



zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru tüketiciye, doğru biçimde ve düşük maliyetle çözülebilmelerini ifade etmesi gerektiği söylenebilir. 7D olarak nitelendirilebilecek bu yetenek şüphesiz ağ yapının esnek planlama özelliği ile doğrudan bağlantılıdır.

Günümüz lojistiğinin sanal bir yapıya dönüşmesinin en önemli iki nedeni, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde stok maliyetlerini en aza indirme çabaları, yani “stoksuz çalışma” ile bu olgunun tamamlayıcı unsuru olan “tam zamanlı imalat”tır. Dolayısı ile, doğru lojistiğin başarılması, sanal yapıdaki aktörlerin her biri için, stoksuz çalışma ve tam zamanlı imalat hedeflerinin gerçekleştirilmesi anlamı taşıyacaktır. Bu kapsamda (Crujssen vd., 2007). lojistik firmaları arasında yatay işbirlikleri ile oluşan ağ yapıların, bu firmalara çok daha maliyet etkin çalışabilme ve daha etkin hizmet sunabilme yeteneği kazandıracağını belirtmektedir (Audy vd., 2010). ise, bu iki olguyu tamamlayıcı olarak, lojistik firmalar arasındaki yatay işbirliklerinin, sürdürülebilir taşımacılık ve olumlu çevresel etkiler sağlayacağını belirtmektedir. Sonuç olarak, sanal lojistik yapılarda operasyonel KBF’lerin temel hedefi, doğru lojistiğin başarılması olmaktadır.

6.5. Lojistik Sanal Organizasyonlar İçin Kritik Başarı Faktörleri

Sanal lojistik organizasyonlar için kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde kullanılabilecek kavramsal çerçeve, yukarıda açıklanan dört boyutu kapsayacak şekilde, Tablo 6’da şekillendirilmiştir. Tablo 10’daki “Boyutlar” sütunu, esasen, lojistik sanal yapı için belirlenecek KBF’ler den beklentilerin neler olduğunu ifade etmektedir. Tablodaki en sağdaki sütun ise, her bir boyut kapsamında, KBF’lerden beklentinin gerçekleşmesi için KBF’lerin neleri başarması, ya da bir başka ifadeyle, KBF etki alanlarını ifade etmektedir.

Çalışmanın bir diğer amacı ise, sanal lojistik organizasyonlar için firma düzeyinde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak ilk hareket noktası, söz konusu kritik başarı faktörlerinin, öncelikle Tablo 6’da öngörülen kavramsal çerçevenin yapısına uygun şekilde belirlenmesi olmuştur. Bu çabanın sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, lojistik sanal organizasyonlar için geçerli olacağı düşünülen KBF’ler, Tablo 6daki boyutlara bağlı olarak belirlenmiştir. Her boyutun ve alt boyutlarının bir anlamda zorunlu kıldığı KBF’ler, Tablo 7’de KBF sütununda belirtilmiştir. Örneğin “Organizasyon Yapısı” boyutu kapsamında alt boyut olarak verilen “başlangıç” yapılanmasının söz konusu olduğu bir lojistik işletme için, diğer boyutlarla ilgili KBF’lerin yanında, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri odaklı çalışmanın ayrı bir KBF olarak öne çıktığı görülmektedir. Eğer sanal lojistik yapıdaki işletmenin organizasyon yapısı matris yapı ise, bu durumda esneklik ve uyum yeteneği ile takım çalışması ve iletişim önemli KBF’ler olarak gündeme gelmektedir. Eğer organizasyon yapısı “karışık ağ” tipi ise, bu durumda işletmenin merkeziyetçilik ve otorite kullanımını, makro planlama yeteneğini ve ağdaki diğer işletmelerle ortak faaliyetler yürütebilmeyi başarması gerekmektedir.

**Tablo 6:** Sanal Lojistik Organizasyonlar İçin KBF Belirlenmesinde Dikkate Alınması Gereken Boyutların Kuramsal Temelleri (Kavramsal Çerçeve)

Boyutlar	Literatür Temeli	KBF Belirlenmesinde Etki Alanları
İşletmenin Konumu	Elo ve Juntunen (2004)	Bağımlı, bağlantılı, iliştilenmiş konum
	Warren (2012)	Karşılıklı bağımlılık derecesinin belirlenmesi için “bağımlılığın önem derecesi” ve “belirsizlik düzeyi”
	Bonachich (1991)	Sosyal ağ yapı bağımlılığı
	Kenyon ve Meixel (2011)	Tedarikçiler ile entegrasyon derecesi
	Young (2001)	Değer zincirine bütünsel bakış, firmanın entegrasyonu, firmanın yetenekleri ve rekabet avantajları, firma kültürü.
Organizasyon Yapısı	XuZhifen (2007)	Başlangıç Yapılanması, Matris Yapı ve Karışık Ağ Tipi Yapı
	Belassi ve Tukel (1996)	Yönetmel konular
	Kenyon ve Meixel (2011)	Örgütsel yapı, ürün karması
	Ab Talip ve Abdul Hamid (2014)	Tedarik zincirinde KBF sınıflaması
	Vakola ve Wilson (2004)	Bilgi paylaşımı, örgütsel kültür, takım çalışması, değişimin kabullenilmesi
	Miles (1979)	Birimler arası iletişim, işbirliği ve koordinasyon ihtiyacı
	Shang ve Marlow (2004)	Esneklik ve uyum yeteneği
Bağımlılıkların Yönetilmesi	Elo ve Juntunen (2004)	Ağ yapıların yarattığı bağımlılıklar
	Al-Ani, Redmiles ve Van Der Hoeck (2015)	Başarılı performans için ağ yapıdaki bağımlılık biçiminin bilinmesi gereği
	Salo (2009)	Ağ yapının karmaşıklıklara ve işlem sayısının artmasına yol açması
	Griffin ve Moorehead (2011) Wagner ve Lollenbeck (2009) Murray (2012)	Bütün işin yapılmasındaki başarının, ağ yapıdaki her birimin başarısına bağlı olması



	Warren (2012)	Bağımlılıkların yönetimi için dört temel strateji: karşılıklı bağımlılığın ortadan kaldırılması, yeni bağımlılıkların oluşturulması, bağımlılığın önem ve belirsizlik derecesinin değiştirilmesi, koordinasyon mekanizmalarının geliştirilmesi
Operasyonel Etkinlik (Lojistik Sorunların Etkin Çözümü)	Gopal ve Cypres (1993)	Kalite, maliyet, döngü süresi, müşteri hizmetleri
	Gattorna ve Walters (1996)	Fiyat, esneklik, kalite, teslimat, hizmet
	Dornier et al. (1998)	Maliyet, kalite, servis, esneklik
	Christopher (1998)	Müşteri tatmini/kalite, zaman, maliyet, varlıklar

Sanal lojistik ağ yapıdaki bağımlılıkların yönetimi kapsamında ise esnek planlama, takım çalışması, iletişim ve koordinasyon yetenekleri KBF olarak öne çıkmaktadır.

Lojistik sanal yapı için öngörülecek KBF'lerin ilgili oldukları boyutların hepsi için geçerli ortak yetenekler ise Tablo 7'in son sütununda "Ortak KBF'ler" olarak yer almaktadır. Bu ortak yetenekler teknolojik alt yapı ve yetişmiş insan gücüdür. Bu iki faktörün tüm boyutlar için ortak olmasının nedeni, diğer KBF'lerin başarılabilmesi için mutlaka gerekli olmasıdır.

Sanal yapıların etkin işletilebilmesinin olmazsa olmaz koşulu, birçok aktörü birbirine bağlayan, aralarında gerçek zamanlı ve sürekli iletişim sağlaması gereken teknolojik altyapıdır. Bilgi teknolojileri organizasyonları sanal organizasyonlara çeviren ana bileşendir (Koh vd., 2008). Yetişmiş insan gücü ise, tartışma götürmez bir şekilde, Tablo 7'deki tüm KBF'ler için ortak olma özelliğine sahiptir.

**Tablo 7:** Sanal Lojistik Yapılar İçin KBF'ler

	Ana Boyut	Alt Boyut	KBF	Ortak KBF
Lojistik Sanal Yapılar İçin KBF Belirlenmesi	İşletmenin Ağ Yapıdaki Konumu	Bağımlı	Üstün koordinasyon yeteneği, karşılıklı amaç belirleme, yeteneklerin birleştirilmesi	•Teknolojik Altyapı (ERP) •Yetişmiş İnsan gücü
		İlişkili	Bağlantılı olunan ağ yapının güçlülüğü ve destekleyici potansiyeli	
		İliştirilmiş	Firmanın rekabet avantajları, firma kültürü, kontrol edilebilen kaynaklar	
	Organizasyon Yapısı	Başlangıç Yapılanması	Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık	
		Matris Yapı	Esneklik ve uyum yeteneği, takım çalışması, iletişim	
		Karışık Ağ Tipi	Merkeziyetçilik ve otorite kullanımı, makro planlama, bağımsız şube çalışması, ortak pazarlama faaliyetleri	
	Bağımlılıkların Yönetimi	Karşılıklı bağımlılık	Esnek Planlama, Takım Çalışması	
		Karşılıklı ve Birikimli bağımlılık	Yetkin ağ yapısı	
		Karşılıklı, Birikimli ve Ardışık bağımlılık	İletişim	
		Birikimli ve Ardışık bağımlılık	Koordinasyon	
	Lojistik Sorunların Etkin (Doğru) Çözümü	Taşımacılık	Düşük maliyet	
			İzleme	
		Dağıtım	Kaliteli hizmet	
			7D	
		Depolama	Esnek çözümler	
		Gümrük İşlemleri	Doğruluk ve hız	
		Paketleme	Doğru teslimat	
Elleçleme		Ekonomik elleçleme		
Katma Değerli Hizmetler	Kalite güvence			

SONUÇ



Lojistik sektörü günümüzde gittikçe artan şekilde bir şebeke yapısına dönüşmekte, bu durumda lojistik sektörde sanal örgütlenmeyi önemli bir konuma taşımaktadır. Bu nedenle tablo 11'deki faktörlerin lojistik örgütlenmeler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Çalışma bu yönüyle lojistik sektördeki işletmelere sanal örgütlenme açısından da katkı sağlamaktadır.

Sanal lojistik organizasyonlar da KBF belirlenmesi sürecinde işletmenin ağ yapıdaki konumu, organizasyon yapısı, ağ yapının yol açtığı bağımlılıkları yönetme zorunluluğu ve lojistik sorunların etkin çözümünü sağlama boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu boyutlarla ilişkili olarak, sanal lojistik organizasyonlar için belirlenecek KBF'ler ise firma kültürü, müşteri odaklılık, esnek planlama, takım çalışması, iletişim ve koordinasyon gibi genel nitelikli faktörlerin yanı sıra düşük maliyet, kaliteli hizmet, doğru lojistik gibi mikro düzey faktörleri kapsayan geniş bir yelpazede şekillenmektedir.

Kuramsal olan bu çalışmada ortaya konulan kavramsal çerçeve ve KBF'lerin, ampirik araştırmalarla daha ayrıntılı değerlendirilmesi, sanal lojistik organizasyonlarda KBF'lerin neler olabileceğine ilişkin literatüre önemli katkılar yapabilecektir.

KAYNAKÇA

Ab Talib, Mohamed, S. Abdul H, A, B. (2014). "Application of Critical Success Factors in Supply Chain Management". *Int. J Sup. Chain. Mgt* 3 (1): 2050-7399

Ahuja, M, K. Carley, K, M. (1998). "Network Structure in Virtual Organizations". *International Journal of Supply Chain Management* 3(4): 1-32.

Al-Ani B. Redmiles, D. Van der H, A. (2015). "Sense-Making And Mindfulness of Interdependencies in Virtual Organizations". www.ics.uci.edu/.../C084-A1-ARvderH08.pdf, Erişim: 19 Ekim 2015.

Audy, J,F. Lehoux, N. D'AQMours, S. Rönnqvist, M. (2010). "A Framework For An Efficient Implementation of Logistics Collaborations". Working Paper, CIRRELT-24, Université Laval, Canada.

Belassi, W, Oya I, T. (1996). "A New Framework For Determining Critical Success Failure Factors in Project". *International Journal of Project Management*, 14 (3): 141-151.

Bonachic, P. (1991). "Simultaneous Group and Individual Centralities". *Social Networks* 13 (2): 155-168.

Bowman, R, J. (1996). "The Case of The Vanishing Jobtitle (Logisticians)". *Distribution*. 95 (1): 32-34.

Byrne, J, A. (1993), *The Virtual Corporation*. Business Week, Feb 8: 36-41.

Christopher, M (1998), *Logistics And Supply Chain Management*, Pearson Education, Harlow

Crujssen, F. Dullaert, W. Fleuren, H. (2007). "Horizontal Cooperation in Transport and Logistics", A Literature Review. *Transportation Journal*, 46 (3): 22-39.

Dobbins, J, H. (2001). "Identifying and Analyzing Critical Success Factors Let's Not Overlook An Acquisition Strategy That Would Promote Program Management Stability". *PM*: September-October: 46-49.



- Dornier et al. (1998). *Global Operations and Logistics*, John Wiley& Son, USA. Eliot, G.C. (2006). "International outsourcing: Values vs. economics", *Quality Progress*. 39 (8): 20-25.
- Elo, M. Juntunen, A. (2004). *Interconnectedness and Interdependency, Strategic Networks Perspective*, IMP, Copenhagen.
- Felea, M, (2010). "Organizing and Coordination of Logistics Activities". *Supply Chain Management Journal*. 2: 94-107.
- Franke, U. Jockel O. (2000). *Virtual logistics : An exploratory case study*.
- Gattorna, J,L. Walter, D.W. (1996). *Managing The Supply Chain*. Palgrave, Great Britain.
- Griffin, R, W. Moorehead, G (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, Cenage Learning.
- Gopal, C. Cypress, H. (1993). *Integrated distribution management*. Irwin, USA
- Gumus, Y. (2009). "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 97-113
- Gunasekaran, A, E. Ngai, W, T. (2004). "Virtual Supplychain Management". *Production Planning & Control*. 15 (6): 584–595.
- Gülen, K, G. (2005). "Lojistik İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 4 (8): 29-48
- Hansen, M, T. (1999). "The Search Transfer Problem", *Administrative Science Quarterly* 44 (1): 82-111
- İTO, (2006). "Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi", İstanbul, İTO Yayın14.
- Jepsen, L, B. (2014). "Critical Success Factor for Horizontal Logistics Collaboration, Innovative Methods in Logistics And Supply Chain Management". *Current Issues and Emerging Practices*. 461-477.
- Jarimo T, Salo, A. (2007). "Multi Criteria Partner Selection in Virtual Organisations With Transportation Costs and Other Network Interdependencies, *IEEE Transactions On Systems, Man And Cybernetics, Part C: Applications and Reviews*.
- Ji, Guo, J (2008). "Reverse Logistics Operation Management Based on Virtual Enterprises and Complaint Service Management". *Journal of Service Science and Management*, 1: 51-65.
- Kenyon, G, N. Meixel, M, J. (2011). "Success Factors And Cost Management Strategies For Logistic Outsourcing". *Journal of Management and Marketing Research*. 7 (1): 1-17.
- Koh, S,C,L. Gunasekaran, A. Rajkumar, D. (2008). "ERPII: The Involvement, Benefits and Impediments of Collaborative in Formation Sharing", *International Journal of Production Economics* 113(1): 245-268.



- Korkmazıyrek, Y. (2015). "Lojistik Sanal Örgütlerde Kritik Başarı Faktörleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü.
- Lin, Y. Man S. (2007). *Fundamentals of Logistics Management*. Wuhan: Huazhong University of Science and Technology: 334-346.
- Miles, R.M. (1979). "Organizational Conflict and Management, The Organization Game", Santa Monica: Goodyear: 204-221.
- Mothilal, S. Gunasekaran, A. Nachiappan S,P. Jayant, J. (2012). "Critical Success Factors and Their Performance Implications in The Indian Third-Partylogitics (3PL) Industry". *International Journal of Production Research*.50 (9),1: 2407-2422.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual Organization. *Communications of the ACM*, 40 (9): 30-37.
- Nemec, F (2012). Distinguished problems of logistics. Adresten Alınmıştır: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Nemec.pdf>, 616-621.
- Nilsson, F. Waidringer, J. (2002). *Logistics Management From A Complexity Perspective*.
- Porter, (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: FreePress.
- Petrisor, I. Petrache, A (2014). "The Implications of Lojistics Dynamics Over The Virtual Organization. A Model of Analysis Proposition". *Procedia-social and Behavioral Sciences* 124:107-113.
- Reid R.D. Sanders N.R. (2002). *Operations management*. JhonWilley&SonsInc.
- Ritter,T. (2000). "A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships". *Industrial Marketing Management*. 29: 317-326.
- Rockart, John F. (1979). "Chief Executives Define Their Own Data Needs". *Harvard Business Review*. 57 (2): 81-93.
- Salo, A. (2009). "Multicriteria Partner Selection in Virtual Organizations With Transportation Costs and Other Network Interdependencies", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part C: Applications and Reviews*. 39 (1): 124-129.
- Sergio, G, L et al. (2001). "Integrating Suuply Chain and Network Analyses". *Chain and Network Science* 7-22.
- Sevim, Ş. Akdemir, A. Vatansever, K. (2008). "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme". *Süleyman Demirel İİBF*.13 (1): 1-27.
- Schönsleben, P. (2000). "With Agility and Adequate Partnership Strategies Towards Effective Logistics Networks". *Computers in Industry* 42:33-42.
- Shang, K,C. Marlow, P, B. (2004). *Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms*. *Transportation Research*, Elsevier.com. March.



- Shultz, R.L. Slevin D.P., Pinto, J.K. (1987). “Strategy and Tactics in A Process Model Of Projects Implementation”. *Interfaces*, 17 (3), 34-46.
- Vakola, M. Wilson, I, E. (2004). “The Challenge of Virtual Organization: Critical Successfactors in Dealing With Constant Change. Team Performance Management”. *An International Journal*. 10 (5/6):112-120.
- Tuma, A. (1998). “Configuration and Coordination of Virtual Production Networks”. *International Journal of Production Economics* (56–57): 641–648.
- Wang William, Y.C. Chan Hing, K. (2009). “Virtual organization for supply chain integration: Two cases in the textile and fashion retailing industry”. *Int.J. Production Economics*.1(27): 333–342.
- Warren, N. (2012). *Organization Design: Redefining complex systems*, Pearson.
- Xu, Z. Qi, A. (2007). “Study on The Organization Mode of 3PL Enterprises Based on Project Management”. *Lojsitics Technology*. (12): 9-12.
- Young, C. (2001). “Reaping Value From Knowledge And Innovation”. *Strategic Planning, Research Note*. 26 (1). GartnErInc.
- Zhou, X. Xie, X. (2010). A Study on the organization structure of third-party logistics enterprise servicing for manufacturing enterprise. 5 (1).
- Zafar, F. et.al. (2014). “E-Commerce and Change Management. Transforming Existing Organizational System to Virtual Organizations”. *International Journal of Academic Research and Reflection*. 2 (1): 30-40.
- 19th Annual Third-Party Logistics Study. (2015).

İNTERNET ERİŞİMLERİ

URL1 Alınmıştır : <http://.eulogisticshub.com/blog/2012/02/2012-challenges- for-the-logistics- industry erişim: 27Ağustos 2015>.



İİSBF SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

İmtiyaz Sahibi / General Director

Ali ÖZVEREN

Mütevelli Heyet Başkanı (Chairman of Board of Trustess)

Editör/Editor

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Yrd. / Ass. Editor in Chief

Arş. Gör. Gökçe MANAVGAT

Bilim ve Danışma Kurulu / Referees

Prof.Dr. A. Kadir Varoğlu *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Haluk Korkmaz *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Nejat Basım *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Mehmet Tanyaş *Maltepe Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Fatma Orel *Çukurova Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Doğan Nadi Leblebici *Hacettepe Üniv.*

Prof.Dr. Haydar Çakmak *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Turan KORKMAZ *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Kamuran ELBEYOĞLU *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Banu Yazgan GÜVENÇ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Köksal Hazır *Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Abdullah Çalışkan *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Mustafa Bekmezci *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Emruhan Yalçın *Avrasya Üniv.*

Doç. Dr. Mehmet İNCE *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Meltem Keskin KÖYLÜ *Aksaray Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ *Toros Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Cengiz Tunç *Toros Üniv.*

Dergi Yazışma Adresi / Correspondence Address

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi Bahçelievler Mh. 1857 Sk. Yenişehir / MERSİN
Tel: (0324) 325 33 00

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yılda iki kez,
6 ayda bir yayınlanan hakemli ve süreli bir sosyal bilimler
dergisidir.

Dergide öne sürülen fikirler makale yazarına aittir.

Toros University Social Sciences Journal is a refereed
and periodical journal published twice a year and once
every six months.



Kuzey Irak Kürt Siyasi Hareketinin Türkiye, Irak, İran Ve Suriye Politikası

Murat KÖYLÜ

Yrd. Doç. Dr., Toros Üniversitesi, İİSBF, murat.koylu@toros.edu.tr

ÖZET

Birinci Dünya Savaşı Sonunda Osmanlı İmparatorluğu Sınırları içinde kalan bölgelerde Araplarla başlayan isyanlar ve bölgeyi kontrol etmek isteyen hâkim güçler tarafından sınırların yeniden çizilmesi ve kukla devletler oluşturulması, bölgesel istikrarsızlık Kürt Siyasi teorisyenlerine, yüzyıllardır bölge devletlerinin ve özellikle Osmanlı İmparatorluğu hâkimiyetinde dağılmış olarak yaşayan Kürt toplumunu bir araya getirerek bağımsız bir Kürt Devleti kurma fikrini aşılamaştır. Yıllarca güç mücadelesi verdikleri bölgedeki diğer Etnik yapı Ermenilerle güç birliği yaparak, Osmanlı'nın mirasından pay alma gayretleri günümüze kadar devam etmiş ve edecek gibi görünmektedir. Son Günlerde İKBY Lideri Mesut Barzani tarafından, yıllarca bölgedeki Türkmenleri katlederek, nüfus kayıtlarını silinerek Musul ve Kerkük'ü de kapsayacak şekilde istila ettikleri Irak'ın Kuzeyinde ilan edilen referandum, Suriye Kuzeyinde ABD ve Rusya destekli oluşum sağlayan işgallerle büyüyen PYD/YPG terörist yapılanması, İran'ın batısında ki PEJAK ve nihayetinde 1983'den itibaren Türkiye'nin Doğu ve Güneydoğusunda PKK/KCK hareketleri, gelecekte dört ülke topraklarını kapsayacak şekilde Ortadoğu'da "Büyük Kürdistan" kurma niyetleri olduğunun emareleri olmuştur. Bu çalışmanın amacı; bölgesel gelişmeler ve tarihsel arka plan analiz edilerek Kürt Siyasi Hareketinin Türkiye, Irak, İran ve Suriye'nin geleceğine muhtemel etkisi konusunda çıkarımlarda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kürt, Türkiye, İran, Irak, Suriye

The Politic Of North Iraq Kurdish Political Movement Of Turkey, Iraq, Iran And Syria

Murat KÖYLÜ

Ass.Proff. Dr. Toros University, murat.koylu@toros.edu.tr

ABSTRACT

Rebellions that started with Arabs in the territories of the Ottoman Empire at the end of the First World War and the redrawing of the borders and the formation of puppet states by the dominant forces controlling the region and the regional instability Kurdish political theoreticians have come together for centuries in the territorial states and especially in the Kurdish society which is scattered under the Ottoman Empire bringing the idea of establishing an independent Kurdish state. The efforts of the Ottoman Empire to gain a share from the legacy of the Ottoman Empire seemed to continue and will continue until the daylight by making a strong alliance with other Ethnic building Armenians in the region where they have been struggling for years. In recent days, İKY Lideri Mesut Barzani has declared a referendum in Northern Iraq, in which the Turkmen who have been in the region for years were killed and the records of the population were eradicated to cover both Mosul and Kirkuk. The PYD / YPG terrorist structuring, PEJAK in western Iran and finally in 1983, PKK / KCK movements in eastern and southern Turkey have been the motives of establishing "Great Kurdistan" in the Middle East, covering the territories of four countries in the future. The purpose of this study is; regional developments and historical background of the Kurdish political movements in Turkey, Iraq, Iran and Syria.

Key Words: Kurdish, Turkey, Iran, Iraq, Syria



GİRİŞ

IKBY Başkanı Mesud Barzani ile Kürt parti liderlerinin vardıkları anlaşma doğrultusunda 25 Eylül 2017'de Kuzey Irak'ta bağımsız bir Kürt Devleti kurma yönünde iradi açıklamalarını uluslararası kamuoyuna duyurdular. Maksat; yıllarca hayallerini kurdukları, bu uğurda on binlerce Türkmen'i katledip, göçe zorladıkları, tapu kayıtlarını silip, yaşam haklarını ellerinden aldıkları, hidrokarbon zengini topraklar üzerinde "uydu" bir "Kürdistan" kurmaktır (Köylü, 2017:5).

Irak Kürdistan Bölgesel Yönetimi (IKBY) Irak'ın kuruluşundan itibaren bağımsızlık isteğine sahip olsa da yakın tarihte bu fikri açıkça dile getirmekten hep imtina etti. Çünkü Kürdistan bölgesi yöneticileri bağımsızlık isteğinin gerçekleşebilmesi için destekleyici koşul ve zamanın beklenilmesi gerektiğine inanarak bu isteği ifade etmekten kaçınmış, hatta reddetmişlerdir. Diğer yandan bu isteğin ifade edilmeyişi ya da reddedilmesi de iyi saklandığı anlamına gelmemektedir. Çünkü ilgili küresel ve bölgesel aktörlerin hepsi bunun farkında olmuş ve buna göre politika geliştirmişlerdir. Irak ile ilgili siyasal gelişmeler söz konusu olduğunda ilgili bütün aktörler sürekli olarak "Irak'ın toprak bütünlüğü"ne vurgu yapmış ve böylece Irak'ta bağımsızlığa her zaman en yakın grup olan Kürtlerin bu isteklerinin baskı altında tutulması amaçlanmıştır.

Herkesin bildiği, fakat kimsenin dile getirmediği bu sırrı Kürdistan Bölgesel Yönetimi Başkanı Mesud Barzani 1 Temmuz 2014'te BBC'ye verdiği röportajda ifşa etti ve son noktayı koydu. Röportajında ilk kez dünya kamuoyuna Kürdistan bölgesi için bağımsızlık düşüncesinde olduklarını ve bunu artık gizlemelerine gerek olmadığını açıkça ifade etmişti. Açıklamaya yönelik tepkiler de aslında beklendiği gibi oldu. Çünkü yıllardan beri ilgili bütün aktörler bu isteğin bir gün bir şekilde açığa çıkacağını bildiklerinden açıklamayı şaşkınlıkla karşılayan olmamıştı.

Verilen tepkiler değerlendirildiğinde en sert tepkinin İran'dan geldiği görülmektedir. İran, bağımsız Kürdistan'ın kurulmasının bölgede yeni bir kanser uru olacağını belirterek buna karşı çıktı. İsrail başbakanı ise Kürtlerin siyasal bağımsızlığı hak ettiklerini, bundan dolayı bağımsızlık özelemlerinin desteklenmesi gerektiğini belirterek arka çıkmıştı. Türkiye bu konuda büyük ölçüde sessiz kalarak tarafsız bir tutum içerisinde. Bu konuda sadece AK Parti Genel Başkan Yardımcısı Hüseyin Çelik konuştu ve Financial Times gazetesine verdiği röportajda "Irak bölünürse Kürtlerin de kendi geleceklerine karar verme hakkı vardır" demiştir.

Birinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan devletlerden Irak, Kürtlerin bir kısmını da içine almasıyla Irak içerisinde Kürt hakları sorunu oluşmuştu. Yoğun olarak Irak'ın kuzey bölgesinde yaşayan Kürtlerin bu dönemden itibaren Irak'tan istekleri siyasal statü çerçevesinde şekillenmeye başladı. Osmanlı İmparatorluğu'ndan kopup İngiliz himayesine geçildiği bu dönemde Irak'ta en etkili Kürt şahsiyet Süleymaniye valisi olan Şeyh Mahmud Berzenci idi.

Berzenci "Kürdistan için bağımsızlık" amacıyla ortaya çıktı ve İngilizlere karşı isyan başlattı. İsyanlarından sonra İngilizler tarafından Süleymaniye vilayetine iki defa vali olarak atanmasına rağmen, her defasında İngiliz otoritesini reddetti ve kendisini "Kürdistan Hükümdarı" olarak ilan etti. Modern Irak'a geçiş dönemine denk gelen bu isyanlar 1922-1924 yılları arasında Kürdistan Bölgesi'nde fiili olarak bir yönetim oluştursa da, nihai olarak İngiliz güçleri karşısında başarılı olmadı. İkinci isyandan sonra İngilizlerin Kürtlerle otonomi bağlamında anlaşmaya çalışmasına rağmen bu durum gerçekleşmedi.

Irak'taki ilk Kürt isyanıyla şekillenen siyasal statü talebinin hayat bulmaması yeni isyanlara kapı araladı. Berzenci'den sonra 1931'de Şeyh Ahmed Barzani önderliğinde yeni bir isyan başladı. Bu isyanla



birlikte Kürt mücadelesinde öncülük Barzani aşiretinin eline geçti ve bu öncülük günümüze kadar devam etti. Şeyh Ahmed Barzani isyanı daha çok aşiretsel sebeplere bağlansa da, Kürtler tarafından otoriteye bir karşı çıkış olması sebebiyle önem taşımakta. Kürt hakları konusunda herhangi bir sonuca ulaşmayan isyan 1932 yılında bastırıldı.

1943'te ise Şeyh Ahmed'in isyanını kardeşi Molla Mustafa Barzani devam ettirdi ve bu isyan önceki isyanı aşan milliyetçi bir karakter kazandı. Mustafa Barzani'nin talepleri Kerkük, Süleymaniye, Hanaqin ve Duhok'un dahil olduğu bir Kürdistan Eyaleti'nin oluşturulmasını, Irak Kabinesi'nde bu eyaleti yönetecek bir bakanlığın kurulmasını, Kürtçenin resmi dil olmasını, kültürel ve ekonomik özerkliğin verilmesini içermektedir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarına denk gelen bu isyan 1945 yılında bastırıldı ve Barzani Irak'ı terk edip İran'a geçmek zorunda kaldı. İran'da da siyasi faaliyetlerine devam eden Barzani Sovyet desteğiyle kurulan Mahabad Kürt Cumhuriyeti'nin kuruluşunda görev aldı. 1946 yılında ise partileşmeye giderek Kürdistan Demokrat Partisi'ni (KDP) kurdu. Sadece 11 ay ayakta kalabilen Kürt Cumhuriyeti'nin yıkılışından sonra Sovyetlere iltica etti ve 11 yıl boyunca orada yaşamak zorunda kaldı. Barzani'nin Irak'a geri dönüşü 1958 yılında krallığın yıkılıp cumhuriyet rejiminin kurulması ile mümkün olmuştur.

Askeri darbe ile iktidarı ele geçiren Abdülkerim Kasım, Barzani'yi Irak'a davet ederek partisi KDP'ye legal olarak siyaset yapma imkânı tanıdı. Ayrıca kendi politikalarını desteklemesi durumunda Kürtlere otonomi vermeyi de taahhüt etti. Ancak verilen taahhütlerin yerine getirilmemesi üzerine Barzani 1960'ta yeniden silahlı mücadeleye başladı ve bu mücadele on yıla yakın devam etti. İsyân 1968 yılında Baas Partisi'nin iktidarı ele geçirmesiyle durdu ve 1970 yılında otonomi anlaşmasının imzalanmasıyla sona erdi.

11 Mart 1970'te Baas Partisi adına Saddam Hüseyin ve KDP adına Molla Mustafa Barzani'nin imzaladığı anlaşma ile Kürtler Araplarla birlikte Irak'ın asli unsuru kabul edildi. Kürtlerin yoğun olarak yaşadığı bölgeler Kürdistan Bölgesi'nin sınırlarına dâhil edildi, iki tarafın da hak iddia ettiği tartışmalı bölgelerde ise referandum yoluyla bir karara varılması konusunda anlaşıldı.

Yine merkezi yönetimde Cumhurbaşkanlığı yardımcılığının Kürtlere verilmesi, parlamentoda nüfus oranında temsil edilme hakkının tanınması ve Kürtçenin resmi dil olarak kabul edilmesi anlaşma metninde yer almıştır. Kendi iç işleyişinde de bölgeye serbestlik tanınmış, yasama ve yürütme yetkisi verilmiştir. Böylece ilk kez merkezi yönetim ciddi bir şekilde anlaşma yoluna gitmiş ve Kürtlerin siyasal statü taleplerine otonomi ile cevap vermiştir. Tarafların anlaşmanın dört yıl içinde hayata geçmesi üzerine karar vermelerine rağmen Irak merkezi yönetiminin Kerkük dâhil referandum yapılacak yerlerde Araplaştırma politikası uygulaması, yeni gerginliklere yol açtı.

1974 yılına gelindiğinde bazı ilerlemeler sağlansa da tartışmalı bölgeler sorunu aşılamadı ve referandum yapılamadı. Bunun üzerine Baas Partisi 11 Mart 1974 tarihinde tek taraflı bir otonomi anlaşması ilan ederek Kürt Otonom Bölgesi'ni kurdu. Genel olarak 1970'teki anlaşma ile aynı olsa da tartışmalı bölgeler otonom bölgenin dışında tutuldu. KDP de özellikle tartışmalı bölgelerin merkezi yönetime bağlanmasına karşı çıkarak anlaşmayı reddetti. Ve bunun üzerine Molla Mustafa Barzani yeniden ayaklanma kararı aldı. Barzani'nin bu seferki ayaklanma kararında küresel ve bölgesel gelişmeler de rol oynadı. Soğuk Savaş döneminde ABD, Sovyet yanlısı yönetimlerin etkisini muhalif grupları destekleyerek kırmaya çalışıyordu. Bundan dolayı ABD ve müttefiki İran, Baas Yönetimine karşı Barzani hareketini desteklemeye karar vermişti. İran ise küresel pozisyonunun yanında Irak'la sınırları konusunda da ihtilaf yaşamaktaydı.



Diğer yandan İsrail de o dönemde bütün Arap coğrafyasıyla yaşadığı sorunlar nedeniyle Arap olmayan unsurlarla yakınlaşmaya çalışmaktaydı. O dönemki dengelerden hareketle ABD, İran ve İsrail'in desteğini alan Barzani Nisan 1974'te tekrar ayaklandı. Fakat bu ayaklanma da başarısız oldu. 1975 yılında Irak ve İran sınır problemlerinde anlaşarak Irak'ın İran lehine bir düzenlemeyi kabul etmesine karşılık İran da Kürtlere verdiği desteği kesti. İran'ın desteği olmadan daha fazla devam edemeyen Barzani ayaklanmayı sona erdirdi.

Barzani'nin bu son isyanından sonra KDP içinde daha önceleri başlayan huzursuzluklar iyice arttı ve kopmalar başladı. Barzani'nin isyandan sonra hastalanması ile oluşan liderlik sorunu da sol görüşlü ve İslamcı grupların kopmasına zemin hazırladı. Parti içinde muhalifliği ve sosyalist fikirleriyle öne çıkan Celal Talabani bu başarısız isyandan sonra KDP'den ayrılıp bölgede ikinci parti konumuna yükselecek olan Kürdistan Yurtseverler Birliği'ni (KYB) kurdu. Daha çok Kürdistan Bölgesi'nin güneyinde bulunan Süleymaniye'de etkin olmaya başlayan KYB, KDP'den farklı olarak şehirli kesimi temsil etmekteydi. Kopmalardan sonra KDP'nin gücü ve etkinliği ise bölgenin kuzeyi ile sınırlandı.

1980 yılında İran-İrak Savaşı'nın başlaması üzerine KDP İran tarafında yer almış, KYB ise başlangıçta Irak'a yakınlaşırken daha sonra politika değişikliğiyle İran'ı desteklemeye başlamıştır. 1987 yılında ise KDP, KYB ve diğer küçük partiler Kürdistan Cephe'yi kurarak birlikte hareket etmeye başladılar. Savaşın sonuna doğru Saddam, İran'ı destekleyen Kürtleri cezalandırmak için kimyasal silahların da kullanıldığı Enfal Operasyonu'nu başlattı. Bu operasyon kapsamında binlerce Kürt Irak'ın güneyine sürüldü, bölge demografisi değiştirildi, binlerce köy yıkıldı, on binlerce Kürt de mülteci olarak Türkiye'ye sığındı. Kürt partilerinin en ağır darbeyi aldığı bu dönemde Kürt liderler de Irak'ı terk edip İran'a sığınmak zorunda kaldılar.

İraklı Kürtler bütün bu başarısız girişimlerinin bedelini çok ağır biçimde ödedi. Bundan dolayı Irak'ın Kuveyt'i işgalinden sonra baskı altında olan Saddam Hüseyin'e karşı tekrar ayaklanıp ayaklanmama konusunda tereddüt yaşadı. Koalisyon güçlerinin Irak'ı Kuveyt'ten çıkarmak için askeri güç kullanmasının ardından cesaretlenen Kürtler bir kez daha ayaklandı. 4 Mart 1991'de başlayan ayaklanma hızlı bir şekilde ilerledi ve 19 Mart'ta peşmerge güçleri Erbil, Süleymaniye, Zaho, Duhok ve Kerkük'ün tamamını ele geçirdiler. Fakat bu zafer uzun sürmedi ve ülkenin güneyindeki ayaklanmayı bastıran Saddam Hüseyin güçleri kuzeye doğru ilerledi. Bunun üzerine peşmerge güçleri 28 Mart'ta Kerkük'ten daha sonra diğer illerden çıkarak gerilemeye başladı. Bu gerileme ile birlikte milyonlarca insan kimyasal silah kullanılacağı endişesiyle İran ve Türkiye sınırlarına yığılmaya başladı.

Artan mülteci sorununa ve yardım çağrılarına duyarsız kalındığını gören Türkiye, Irak toprakları içerisinde mülteciler için güvenli bir bölge oluşturulmasını önerdi. Bu öneri Birleşmiş Milletler'in 688 sayılı kararı ile hayata geçti ve koalisyon güçleri Irak'ın kuzeyini 36. enlemden itibaren Irak kuvvetlerinin uçuşuna yasaklayarak burada güvenli bir bölge oluşturdu. Bu sayede mültecilerin geri dönüşüne imkân sağlandı. Ayaklanmadan sonra Kürdistan Cephe ile Bağdat yönetimi arasında görüşmeler başlamasına rağmen bir ilerleme sağlanamadı. Bunun üzerine Saddam Hüseyin, Kürtler üzerindeki baskıyı artırmak amacıyla bölgedeki bütün devlet memurlarını geri çekti ve bölgeye ekonomik ambargo uygulamaya başladı. Merkezi yönetim bu durumun bölgede iç karışıklığa neden olacağını ve bu sayede isteklerini kabul ettirebileceğini hesaplamıştı. Fakat hesaplanan durumun tam tersine Kürtler yönetim boşluğunu hızlıca doldurdu ve bölgede parlamenter bir sistemin kurulması için girişimlere başladı. Mayıs 1992'de Irak merkezi yönetiminin hiçbir etkisinin kalmadığı bölgede seçimlere gidildi ve Kürdistan Parlamentosu kuruldu. Parlamento 4 Ekim 1992 tarihinde "*Kürt Federe Devleti*"ni ilan ederek bölgeyi kendi içinde özerk, aynı zamanda Irak merkezi yönetimine bağlı bir yapı olarak tarif etti.



Böylece 1970 anlaşmasından bu yana Kürtler en geniş haklara sahip oldukları de facto bir yönetim oluşturmuş oldu. Fakat daha sonra yönetim iki büyük parti olan KDP ve KYB'nin çekişmesinden dolayı sağlıklı bir şekilde işleyemeyip iç savaşa sürüklendi. İki parti arasındaki silahlı çatışmalar sonucu bölge kendi içerisinde iki ayrı parçaya ayrıldı ve her parça kendi yönetimini ilan etti.

Bölgenin kuzeyinde bulunan KDP yönetimi ile güneyindeki KYB yönetimleri arasında 1994-1997 yılları arasında çatışmalar devam etse de çeşitli ateşkes ve barış görüşmeleri sonucu iki parça 1998 yılında birleşme kararı aldı. Bu karar üzerine ilerleyen barış görüşmeleri sayesinde gerginlik azaldı ve birleşme kesin bir şekilde sağlandı.

Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin siyasal gelişimini etkileyen bir diğer husus ise ABD'nin 2003 yılında Irak'ı işgali oldu. İşgal sırasında ABD'nin Irak içindeki en büyük müttefiki olan Kürtler, bu sayede Kürdistan Bölgesi'nin sınırlarını genişletme imkânı buldular. İşgal sonrası Irak'ta en örgütlü grup olan Kürtler geçiş döneminde de etkili bir aktör haline geldiler ve gittik-çe de Irak içerisinde ağırlığı artan bir konuma yükseldiler. Geçici Yönetim Konseyi'nde ve daha sonrasında dışişleri ve başbakanlık yardımcılığı görevlerini yürü- tüp, Geçici Yönetim Yasası'nda daha önce kazandıkları de facto durumu da yasa ile garanti altına aldılar.

Söz konusu yasa bölgeyi Federal Irak Devleti'nin "Kürdistan Bölgesel Yönetimi" olarak adlandırmış, peşmerge güçlerini de Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin güvenlik gücü olarak kabul etmiştir. Ayrıca Kürtçenin bölgenin resmi dili olması ve Irak merkezi bütçesinden bölgeye yüzde 17'lik pay verilmesi de yasa ile birlikte kabul edilmiştir. 15 Bütün bu kazanımlarını 15 Ekim 2005'te halkoyuna sunulan ve kabul edilen anayasa ile de koruyan Kürtler böylece yasal olarak statü sorunlarını çözdüler. Başarılı bir müzakere süreci yürütüp isteklerinin neredeyse hepsini elde eden Kürtler merkezi yönetimde de ağırlığını hissettirmeye devam ettirler. Nitekim 2005 yılındaki genel seçimlerden sonra KYB lideri Celal Talabani yeni Irak'ın ilk Cumhurbaşkanı oldu, KDP'li Hoşyar Zebari ise Dışişleri Bakanlığı görevini üstlendi. Birçok bakanlıkta da Kürtlere üst düzey görevlerde yer verildi.

Yasal statü sorununun çözülmesine rağmen IKBY ile merkezi yönetim arasındaki sorunlar bitmedi. Bu tarihten sonra ortaya çıkan sorunlar iki temel konu üzerinde yoğunlaşarak günümüze kadar devam etti. Bunlar; tartışmalı bölgelerin durumu ve petrol çıkarma ve ihraç etme yetkisinin kimde olduğuna dair belirsizliklerdi. Bunlardan; Kerkük ve tartışmalı bölgeler konusu Irak'ta Kürt sorunu ortaya çıktığından beri etnisite kaynaklı olarak var olmuş ve 1970 anlaşmasının da işlevsiz kalmasına neden olmuştu. Daha sonra bölgede keşfedilen büyük petrol yatakları da soruna ekonomik boyut ekledi ve böylece sorun stratejik bir değer de kazandı. Bundan dolayı yaklaşık yüz yıldır çözümsüz kalan sorun 2005 yılında kabul edilen Irak Anayasası'nda bir çözüm tarifi sunulurken 2007 yılına ertelendi. Irak Anayasası'nın 140. maddesi ile Araplaştırma politikası çerçevesinde yerlerinden edilen yerleşimcilerinin şehre geri dönmesi ve 2007 yılının sonuna kadar bu bölgelerde referandum yapılarak hangi bölgeye bağlanmak istediklerinin sorulması onaylanmıştı. Fakat 2007 yılı sonuna gelindiğinde referandum yapılamadı ve sorun daha da derinleşti.

Kürtler, referandumun yapılmamasından merkezi yönetimi sorumlu tutarak referandum sonucunda şehrin IKBY'ye bağlanmasından korkulduğu için referandumun bilinçli bir şekilde ertelendiğini iddia ettiler. Bu iddialarını ise Irak genelinde yapılan vilayet seçimlerinde Kürt partilerin Kerkük vilayet konseyinin çoğunluğunu elde etmesine ve valiyi atayabilecek güce erişmesine bağlayarak desteklemektedirler. Irak merkezi yönetimi ise Kerkük'teki petrol yataklarının IKBY'nin eline geçmesi durumunda merkezden daha güçlü bir Kürt Bölgesi ortaya çıkacağı ve bu durumda ekonomik olarak da güçlü bir IKBY'nin merkeze daha rahat meydan okuyabileceğinden endişe etmekte. Petrol çıkarma ve ihraç etme konusundaki yetki belirsizliği de iki taraf arasındaki bir diğer önemli sorunu oluşturmaktadır.



IKBY, Anayasa'ya dayalı olarak bölgedeki petrolü çıkarma ve ihraç etme yetkisinin bulunduğu iddiasıyla 2006'dan itibaren petrol şirketleriyle anlaşmalar imzaladı. Merkezi yönetim ise yetkinin sadece kendisinde bulunduğunu ifade ederek buna karşı çıkmakta ve yapılan anlaşmaların geçersiz olduğunu savunmaktaydı. Fakat 2011 yılında, merkezi yönetim yapılan anlaşmaların geçerli olduğunu kabul etti ve böylece petrol çıkarma yetkisindeki belirsizlik sona erdi. Bu belirsizliğin bitmesi sorunları bitirmedi. Hatta tam tersine yeni sorunlara neden oldu. IKBY kendi petrolünü ihraç etme yetkisinin de olduğunu belirterek Türkiye ile anlaştı ve ilk önce tankerlerle başlayan petrol ihracatı daha sonra boru hattıyla devam etti.

Birinci Dünya Savaşı sonrası başlayan bu süreç, Ortadoğu'da petrol ataklarının bulunmasıyla emperyalizmin hedefi haline gelen, toplama devlet yapılarıyla (Irak, Suriye) bölgeye hâkim olmak maksadından başka bir şey değildi aslında. Musul ve Kerkük'ün kaderi bu maksat etrafında şekillenmeye başlamıştı bile.

Lozan Anlaşması ve sonrasında Musul konusunda çözümü (kendi istekleri yönünde çıkana kadar) erteleyen başta İngiltere olmak üzere emperyalizmin temsilcileri, kendi kontrollerinde uydu devletçikler yoluyla bulmanın sonucu, günümüzde bu rolü üstlenen ABD ve takipçilerinin sorumluluğunda devam etmektedir.

ABD'nin 2003 yılında Irak'a müdahalesi, birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Irak'ta Saddam rejimi devrilmiş, iktidardaki Sünni ağırlık tüm gücünü kaybetmiştir. Dikta rejimiyle meşruiyet sağlamaya çalışan Sünniler, ABD'nin iktidar oluşturma meşruiyetini sekteye uğratmak için direniş ve muhalefet saflarına geçmişlerdir. Yıllardır ezilen ve hor görülen Irak'ın diğer kesimleri ise yeni şanslar elde etmişlerdir. Irak'taki nüfus oranlarına göre, Irak'ta iktidarda ağırlığı oluşturan Şiiler, Kürt grupları da yanlarına çekerek, yıllardır elde edemedikleri gücü ellerine almışlardır. Kürt gruplar ise on yıllardır hayalini kurdukları "*bağımsız devlet*" için bir şans yakaladıklarını düşünmekte ve tüm güçlerini bunun için sarf etmektedirler.

Öte yandan Irak'ın her döneminde ezilen Türkmenler de, Saddam'ın devrilmesiyle birlikte talihlerinin açıldığı düşüncesiyle yeni bir heyecana kapılmış olsalar da, Irak'ta gelişen süreç heyecanlarını kursaklarında bırakmıştır. Türkiye'nin ABD askerlerinin topraklarından Irak'a girmesine izin vermemesinin cezası bir anlamda Türkmenlere yüklenmiş ve geçmiş tüm rejimlerin yaptığı gibi arka plana atılmışlardır. Türkiye'nin de Irak'ta etkisini yitirmesi ve uyguladığı yanlış politikalarla, Türkmenler iyice yalnızlığa itilmiş, seslerini dünya kamuoyuna duyuramamışlardır. Irak'ta yalnız kalan ve bu nedenle daha da ezilen Türkmenler, Irak'taki güç odaklarına doğru yönelmiştir. Bu da Türkmenlerde özgüven kaybına yol açmıştır. Irak'taki diğer azınlıkların durumunda ise pek fazla değişiklik olduğunu söylemek mümkün değildir.

Irak'ta Kürt grupların isteklerine ses çıkarmayan ABD, Kürtleri yüzyıllık hedeflerine çok yaklaştırmıştır. Ancak Kürt gruplar bu hedeflerine ekonomik özgürlükleri olmadan ulaşamayacaklarını bildikleri için Kerkük konusunda ısrarlı bir tutum sergilemişlerdir. Tek basına dünya petrol rezervlerini yaklaşık % 6'sına sahip Kerkük, Kürt gruplar için bulunmaz bir nimet olarak değerlendirilebilir. İşte Kürt gruplar, Irak siyasetindeki ağırlıklarını ve ABD'nin Irak'taki en yakın müttefiki olma avantajını kullanarak, Kerkük konusunda imtiyaz elde etmeye çalışmışlardır.

Irak'taki siyasi süreçte Kerkük için isteklerini her türlü sürece yansıtmayı başarabilen Kürt gruplar, bölgede yaşayan diğer tüm kesimlerin itirazlarına rağmen, Kerkük konusundaki ısrarlarına devam etmekte ve Kerkük için meşru-gayri meşru her türlü yöneme başvurumaktadırlar.



Günümüzde IKBY Lideri aşiret reisi Barzani'yi Bağımsız Devlet olma yolunda cesaretlendiren ABD-İsrail eksenli yaklaşım, bir oldubitti ile 26 Eylül sabahına “Kürdistan” devleti ile uyanmaları için tüm gayreti göstermektedirler.

1. Kuzey Irak Kürt Siyasi Hareketi ve Türkiye

Türkiye'nin Irak ile Kürt milliyetçiliğinin ve ayrılıkçılığın engellenmesine yönelik işbirliği temelinde geleneksel olarak yürüttüğü ilişkiler Amerika'nın Irak işgali ile sona ermiştir. Saddam Hüseyin'in Birinci Körfez Savaşı'nın ardından isyancı Kürtlere saldırması sonucu çok sayıda Kürtün Türkiye sınırına sığınması dönemin Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ı ABD ve Koalisyon güçlerini Irak'ta tampon bir bölge kurmak için işbirliğine zorlamış, bunun sonucunda Irak'ın 36'ncı paralelinden itibaren uçuşa yasak bölge oluşturulmuştur (Yılmaz, 2011: 140, 159-161).

1998 Washington süreci sonrası Kürt gruplar arasında sağlanan uzlaşma, ABD'nin bölge üzerindeki etkisini belirginleştirmiş ve Türkiye'nin sürecin dışına itildiği düşüncesi kuzeyde bir Kürt devleti endişesini yeniden diriltmiştir. Bu nedenle, Kuzey Irak'ta kurulacak bir Kürt devletinin Türkiye tarafından “casus belli”, yani savaş nedeni olarak kabul edileceği açıklanmıştır. 1 Mart 2003'te TBMM'de ABD birliklerinin transit geçişine izin verecek tezkerenin kabul edilmemesi üzerine ABD ile ilişkiler bozulmuştur. Kürt gruplar ise ABD'nin doğrudan müttefiki haline gelmişler ve giderek kurumsallaşmışlardır. ABD'nin Irak'ı işgalinden sonra Türkiye bölgeden uzaklaştırılmıştır. ABD'nin Türkiye'ye yönelik tehditlere duyarsız kalması teröre dolaylı destek olmasıyla sonuçlanmış, PKK'nın serbestlik kazanmasıyla Türkiye'ye yönelik terör faaliyetleri önceki yıllara oranla giderek artmıştır (Yılmaz, 2011: 164-169).

Iraklı Kürtlerin 2005 Anayasasıyla federal bir bölge haline gelmesi, 2003 Amerikan işgalinin ardından oluşan otorite boşluğundan yararlanan PKK'nın bölgede etkinliğini arttırması ve Avrupa'da Kürt diasporasının giderek güçlenmesi Türkiye'de ulusal güvenlik tehdidi olarak algılanmış, bu yıllarda PKK ve Kuzey Irak kaynaklı terör, Türkmenler ve Kerkük'ün durumu Türkiye'nin kırmızıçizgileri olmuştur (Oran (Ed.), (2002: 235-236)

İşgal sonrasında Irak'ta yeniden yapılandırma sürecinde Merkezi hükümetin kurularak Kürtlerin federal bir sistemle Irak'a bağlanması Türkiye açısından memnuniyetle karşılanmış,(Bilgin, 2015: 113) Türkiye bu gelişmelerin ardından Irak'ın kuzeyinde kurulan Kürdistan Bölgesel Yönetimi ile çeşitli temaslarda bulunmuştur. ABD'nin girişimleriyle Türkiye ile ilişkilerini güçlendirmek isteyen Kürt liderleri Türkiye'ye birtakım ziyaretler gerçekleştirmişlerdir. Yapılan ziyaretlerin birinde KYB lideri Celal Talabani 20 Kasım 2003 tarihinde Irak Geçici Hükümet Konseyi dönem başkanı olarak Türkiye'de Başbakan Erdoğan ile görüşmüş ve Türkiye ile ilişkilerini geliştirmek istediklerini, Türkiye'nin bölgede askeri varlığı ile değil, ekonomik yatırımları ile etkili olmasını istediklerini ifade etmiştir. Başbakan Erdoğan Irak Anayasasının oluşturulma sürecinde tüm halkın beklentilerini karşılaması gerektiğini vurgulayarak Irak yönetiminin de etnik ve dini kesimlerin eşit ağırlıkta yer almasını temenni ettiklerini ve PKK'nın bölgedeki varlığından duydukları rahatsızlığı dile getirmiştir (www.radikal.com.tr). Görüşmeler olumlu geçmiş Iraklı Kürtler ile yaşanan gerginlik yerini yumuşamaya bırakmıştır. Türkiye ile Iraklı Kürtler arasındaki yakınlaşma politikaları dönemin Genel Kurmay Başkanı Orgeneral Hilmi Özkök tarafından da desteklenmiş, Özkök, Irak'taki şartların değiştiğini, Talabani'nin artık Irak Cumhurbaşkanı olduğunu ve Türkiye'nin değişen şartlara göre Kürtler ile ilişkilerini tesis etmesi gerektiğini ifade etmiştir (Yetkin, 2005).

Ankara ise bu dönemde IKBY ile ilişkilerini geliştirirken önceliğini merkez yönetime vermiş ve Bağdat'la yakınlaşma sürecine girmiştir. 7 Ağustos 2007'de iki ülke arasında imzalanan Türkiye



Cumhuriyeti ile Irak Cumhuriyeti arasında Mutabakat Muhtırası'nın ardından ilk defa Irak Cumhurbaşkanı Talabani'nin Mart 2008'de Türkiye'yi ziyareti sırasında gündeme getirilen Yüksek Düzeyli Stratejik İşbirliği Konseyi Anlaşması Temmuz 2008'de Erdoğan'ın Bağdat ziyareti sırasında imzalanarak uzun vadeli stratejik bir ortaklık kurulması hedeflenmiştir. Bu işbirliğiyle Kerkük-Yumurtalık petrol boru hattının kapasitesinin artırılması ve Irak doğalgazının uluslararası piyasaya erişiminin sağlanması için bir boru hattı inşa edilmesi, yeni sınır kapılarının açılması ve iki ülke arasında serbest ticaret anlaşmasının imzalanmasına karar verilmiştir. Bunun yanı sıra Irak'ın toprak bütünlüğü, terörle mücadele, öğrenci ve kamu personeli arasında değişim programının uygulanması, turizmin geliştirilmesi ve Irak ordusunun eğitilmesi gibi konularda kararlar alınmıştır (Oktav, 2010).

PKK ile mücadelenin merkeze konulduğu ve taraflar arasında siyasi ve ekonomik işbirliğinin geliştirilmesinin hedeflendiği Türkiye'nin Iraklı Kürtler ile ilişkilerinde yakınlaşma döneminin Irak Özel Temsilcisi Murat Özçelik ve Dış Politika Başdanışmanı Ahmet Davutoğlu'nun Bölgesel Kürt Yönetimi Başbakanı Neçirvan Barzani ile 1 Mayıs 2008'de yaptıkları görüşmelerle somut hale gelmiştir. 2008 ise yılında Türkiye, ABD, Irak ve IKBY arasında Terörle Mücadele Üçlü İşbirliği anlaşması imzalanarak Irak'taki PKK tehdidinin ortadan kaldırılması hedeflenmiştir (Bilgin, 2015:114). 2009 yılından itibaren uygulamaya konulan ve Kürtlerin siyasi ve kültürel ve ekonomik alanda devlet sisteminde daha dengeli bir şekilde entegre edilmesini esas alan çözüm süreci yada demokratikleşme süreci politikalarının devreye konulması Türkiye-İKBY ilişkilerinde yakınlaşmaları beraberinde getirmiştir (Köylü, 2017:393-398).

ABD'nin 2011 yılının sonunda Irak'taki askeri varlığını sonlandıracağına anlaşılması üzerine Türkiye bölgede artan İran etkisini dengelemek ve Iraklı Kürtler üzerinden PKK'nın bölgedeki gücünü zayıflatmak amacıyla Irak'lı Kürtlerle yakınlaşmaya başlamıştır. Ülkede artan Şii merkezîyetçiliği, önüne geçilemeyen iç çatışmalar ve ABD'nin asker çekme kararı Iraklı Kürtleri Türkiye ile yaşamsal bir ittifak içine itmiştir (Oktav, 2010). Ankara'nın Irak'ın toprak bütünlüğünü destekleyen politikasına karşılık IKBY ile arasında diplomatik ve ekonomik ilişkilerin kurulduğu yeni bir dönem de başlamıştır. 2009 yılında Irak temasları çerçevesinde Türkiye Irak'ın kuzeyinden güneyine bir dizi resmi ziyaret gerçekleştirerek Irak'ın toprak bütünlüğüne vurgu yapmıştır. Bu ziyaretlerden birinde Türkiye'nin Musul Konsoloslugu'nun açılışını yapan Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu ile Devlet Bakanı Zafer Çağlayan, ilk defa Türkiye'den Bakan düzeyinde bölgeye resmi ziyaretlerini gerçekleştirmişler ve Konsolosluğun açılışı esnasında yakın zamanda Erbil'de de bir diplomatik temsilciliğin açılacağını duyurusunu yapmışlardır. Erbil Başkonsolosluğu resmi olarak 11 Mart 2010 tarihinde faaliyete geçmiştir (www.milliyet.com.tr).

Ekonomi temelinde karşılıklı çıkarlar Türkiye ile IKBY arasındaki yakınlaşmanın en önemli boyutunu oluşturmaktadır. 2007 yılından sonra Türkiye'nin IKBY'de giderek artan ticari ve ekonomik varlığı taraflar arasındaki güvensizlikleri ortadan kaldırarak ikili siyasi ilişkilerin seyrini etkilemektedir. Resmi rakamlara göre, 2007 yılında Türkiye ile IKBY arasında 1,4 milyar Amerikan dolarına ulaşan ticaret hacmi 2011 de 5,1 milyar dolara, 2013 yılında ise 8 milyar dolara ulaşmıştır. 2009 yılında IKBY'de 485 olan Türk firması sayısı 2013 yılında 1.500'ü aşmıştır. Alışveriş merkezleri inşasından, konut ve yol projelerine, mobilya ve dayanıklı ev eşyalarından, yiyecek ve içeceğe kadar pek çok sektörde Türkiye yatırımlarının bölgenin her yerinde görüldüğü IKBY'de Türk Hava Yolları, Pegasus, Onur ve Atlas Jet hava seferleri düzenlemekte, ayrıca kara yolu taşımacılığı alanında pek çok Türkiye menşeli firma faaliyetlerini sürdürmektedir. Irak Merkezi hükümetinin sert muhalefeti ve tehditlerine rağmen Türkiye ile IKBY arasında imzalanan Türkiye'nin enerji ihtiyacını karşılamaya yönelik enerji alanında işbirliği anlaşması ile bölgedeki zengin petrol ve doğalgaz kaynaklarının Türkiye üzerinden dünya pazarlarına ulaştırılması ilişkilere stratejik bir boyut kazandırmıştır (Bilgin, 2015:116).



Irak'ın toprak bütünlüğünü esas alan ve Kürtlerin federal sistem sınırları içerisinde hareket etmelerini destekleyerek IKBY ile yakın ilişkiler geliştiren Türkiye, aynı zamanda 2003 Amerikan işgalinden sonra inşa sürecinden dışlanan ülkedeki Sünni Arapların da ülkedeki barış ve istikrarın tesis edilmesi açısından yeniden politik sisteme dâhil edilmesini savunmaktadır. Bu çerçevede, hem Merkezi Irak hükümeti hem de IKBY ile ilişkilerini geliştirmeye çalışan Türkiye'nin Irak ile ilişkileri Şii Başbakan Nuri El Maliki'nin son dönemlerinde bozulmuştur. Türkiye, Maliki'yi merkezîyetçi ve mezhepçi politikalar izlemekle suçlarken, Maliki Türkiye'yi Sünni Arapları destekleyerek ülkenin iç işlerine karışmak ve Kürtleri cesaretlendirerek Irak'tan ayrılmaya teşvik etmekle suçlamıştır. 2009 yılında Irak ile imzalanan ve ekonomik, kültürel ve siyasi alanda taraflar arasında 48 anlaşma yapılmasını öngören Yüksek Düzeyli Stratejik İşbirliği Anlaşması Maliki tarafından dondurulmuştur. 2014 Eylül ayında yönetime gelen Haydar El Abadi yönetimindeki Irak Hükümetine destek veren Türkiye'nin Irak ilişkilerinde taraflar arasındaki güven eksikliği, karşılıklı suçlamalar nedeniyle ilerleme sağlanamamıştır (Bilgin, 2015:116).

Türkiye- IKBY ilişkileri pek çok imkânı beraberinde getirmesine rağmen aynı zamanda pek çok risk ve sınamayı da beraberinde getirmektedir. PKK'nın bölgedeki varlığı, 2014 IŞİD saldırıları sonrası aralarında Kerkük'ün de bulunduğu ve çok sayıda Türkmen nüfusa sahip ihtilafli toprakların IKBY kontrolüne geçmesi, Türkiye ile IKBY arasında gerilim unsurları olmaya devam etmektedir. Ayrıca, IKBY içindeki KYB, Gorran gibi siyasi partilerin Türkiye'yi enerji politikaları dâhil her alanda KDP merkezli politikalar yürütmekle suçlamaları ve IKBY Başkanlık seçimlerinde KDP'li Mesut Barzani'nin görev süresinin uzatılmasına karşı ortak hareket etmeleri Türkiye ile IKBY ilişkilerindeki temel sınamaları oluşturmaktadır (Balcı, 2014).

2. Kuzey Irak Kürt Siyasi Hareketi ve Irak

ABD'nin Irak'ı yeniden inşası sürecinde birçok politikacı federal bir sistem olmadan Irak'ta güçlü, üniter bir devletin mümkün olmayacağını düşünürken, bazıları üç devlet adı verilen bir çözüm önerilerini gündeme getirmişlerdir (Aziz, 2013:136). ABD Dış İlişkiler Komitesi'nde Kansas Senatörü olan Sam Brownback ile Dalawere Senatörü Joseph Biden, Irak'ın barış ve istikrara kavuşmasının tek yolunun ülkenin Şii, Sünni ve Kürtler arasında 3'e bölünmesiyle sağlanabileceğini savunurlarken; bu yaklaşım ABD'nin Başkan Bush döneminde Irak'ın toprak bütünlüğünün korunmasına yönelik resmi politikasına aykırı olduğundan kabul görmemiştir. Dönemin Dış İlişkiler Komitesi Başkanı Biden ise Irak merkezi yönetimine bağlı olarak her grubun yerel polis, emniyet, eğitim, din ve evlilik gibi konularda kendi karar ve yetkilerini kullanabilmelerini, öte yandan sınırların güvenliğinin sağlanması ve petrol gelirlerinin dağıtılması gibi genel konularda ise Irak merkezi yönetiminin yetkilendirilmesini ileri sürmüştür. Biden ve Brownback tarafından öne sürülen bu plana, Amerika'nın eski Hırvatistan Büyükelçisi ve Kürtlere de danışmanlık yapan Peter Galbraith da destek vermiştir. Pek çok Iraklı'nın iç savaşa karşı olmakla birlikte üniter bir Irak'ın da sürdürülmesi düşüncesini de benimsemişliğini savunan Galbraith'a göre, Irak Anayasası ülkede 3 büyük unsura; kendi yönetim bölgelerini oluşturması, kendi hükümetlerini ve ordularını kurması ve kendi petrol kaynaklarını kontrol etmesi imkânı sağlamalıdır. Fakat dönemin Amerikan Dışişleri Bakanı Condoleezza Rice, bu planlara şiddetle karşı çıkarak, Irak'ta etnik veya mezhepsel temelli kimlikler üzerinde federal bir sistem inşa etmenin Şii, Sünni ve Kürtler arasında çatışmaları daha da körükleyerek işleri içinden çıkılmaz bir hale getireceğini savunmuştur (Bilgin, 2015:95). Nitekim 10 Haziran 2014 tarihinde Irak'ın en büyük ikinci şehri olan Musul'un IŞİD tarafından ele geçirilmesiyle Irak kargaşaya sürüklenmiştir. Gareth Stansfield, IŞİD operasyonları sonrası Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa Birliği başta olmak üzere uluslararası toplumun Irak üzerindeki politikalarını eleştirerek 2011'den beri etnik ve mezhepsel çatışmaların azaltılarak Kürtler, Şii ve Sünni Araplar arasında ortak noktalarda uzlaşma sağlanmasına yönelik Irak politikasının iflası olarak yorumlamıştır (Bilgin, 2015:96).



IŞİD operasyonları öncesi ABD işgalinden sonra Irak'ta girişilen yeniden yapılandırılma sürecinde Irak'ta büyük insani ve ekonomik kayıplar vererek çıkan Amerika için Irak'taki farklı etnik ve mezhepsel gruplar arasında ortaya çıkabilecek bir çatışma, Irak'ı içinden çıkılmaz bir problem yumağı haline getirecek, dolayısıyla Amerikan'ın askeri müdahalesini zorunlu hale getirecekti. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, Irak'ın toprak bütünlüğünün korunması ve çatışan taraflarının ortak bir anayasa ile belirlenmiş ve kendilerini ifade edebildiği bir güç paylaşımı sisteminin tesis edilmesi Amerikan politikasının en belirgin özelliğini teşkil etmiştir. Her ne kadar dönemin Amerikan çıkarlarına en iyi derecede hitap ettiği düşünülen bu politika hayata geçirilmişse de, bu politikanın Irak'ta pek çok problemin gözden kaçırılmasına veya görmezden gelinmesine bunların en başında da giderek şiddetlenen etnik mezhepsel ayrışmanın körüklenmesine sebep olmuştur. Amerika izlediği politikayla aynı zamanda bölgedeki en önemli müttefikleri olan Kürtlerin de bağımsız devlet kurma isteklerini geri çevirmiştir (Köylü, 2017:404-406).

2014 seçimleri sonrası Irak'ın toprak bütünlüğünün korunması girişimleri olan ABD ile Irak'ta merkezi yönetimi güçlendirme gayreti içinde olan Şii Başbakan Nuri El Maliki, 1991 yılında elde ettikleri haklarından taviz vermeden kendi bölgelerindeki ekonomik, siyasi ve askeri bağımsızlıklarını giderek güçlendirmeye çalışan Kürtler tarafından giderek artan bir dirençle karşılaşmıştır. Bu bağlamda, Stansfield, Musul'un IŞİD'in eline geçmesinin ardından yeni dönemde, Amerika ve Avrupa ülkelerinin Kürtlerin bağımsızlık taleplerini daha da güçlü bir şekilde dillendirmeleri karşısında politikalarını yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini ileri sürmüştür (Bilgin, 2015:96). Amerika Birleşik Devletleri'nin büyük riskleri olan iki seçenekli büyük bir çıkmazla karşı karşıya olduğunu savunan Stansfield, Irak'taki tek istikrarlı bölge olan Kuzey Irak'ta kurulacak bir Kürt devletinin hem Irak hem de Ortadoğu'daki istikrara önemli bir katkı sağlayabileceğini düşünmektedir. Aynı zamanda bölgede kurulacak bir Kürt devletinin, Irak başta olmak üzere bölgede büyük çatışmalara yol açabileceğini, bu durumda ABD'nin çok denklemlili yeniden yapılandırmayla karşı karşıya kalacağını iddia etmiştir (Bilgin, 2015:97).

1990'lar sonrası milliyetçilik hareketleri Irak Kürtleri için bir devlet arayışı içindeki ulus inşası hedefli bir hareket haline dönüşmüştür. Gareth R. V. Stansfield, "İraçî Kurdistan Political Development and Emergent Democracy" adlı çalışmasında 1990'ların sonlarında Irak Kürt bölgesinin siyasi gelişmesini incelemiş ve uluslararası hukukta devlet olmanın ölçütlerinin 1933 Monte Video Sözleşmesi ile ortaya konulduğu ilkelerden yola çıkarak, Irak Kürt Bölgesi hakkında bir sonuca varmıştır. Sözleşmenin 1. maddesine göre "Devlet, uluslararası hukukun bir öznesi olarak sürekli bir nüfus, tanımlanmış bir bölge, hükümet ve diğer devletlerle ilişkide bulunma yeteneğine sahip olmalıdır." Stansfield çalışmasında Irak Kürt bölgesinin nüfus, bölge, hükümet ve diğer devletlerle ilişkilerde bulunabilme özelliklerine sahip olmasından dolayı Irak'taki Kürt varlığını bir devlet olarak görebilmenin mümkün olduğu sonucuna varmıştır. Ancak; IKBY'nin resmi ve sürekli ordusunun olmaması ve BM tarafından tanınmaması bağımsızlık taleplerine engel oluşturmaktadır (Bilgin, 2015:97).

Irak Kürtleri Irak'ın işgaliyle birlikte tarihi fırsat yakalayıp birtakım stratejiler izlemişlerdir. Stratejilerinin ilk adımı olarak ABD'nin desteğini kazanmaya çalışan Kürtler, Iraklı askerlerin eğitimini üstlenmişler, peşmergelerini ABD'nin hizmetine sunmuşlar ve Washington'da lobi faaliyetlerine girişmişlerdir. İkinci adımları ise Kuzey Irak'ta elde ettikleri kazanımları korumak, yasalara dayandırarak sağlamlaştırmak ve kazanımlarını artırmak olmuştur. Bunun için siyasi süreçte aktif rol almışlar, tarihsel süreçte kazandıkları hakları koruyabilmişler ve Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin yasal olarak da güvence altına alınmasıyla konumlarını sağlamlaştırmışlardır. Kazanımlarını artırmak için de coğrafi olarak genişleme ve petrol hakları elde etme isteğiyle hareket etmişlerdir. Kürtlerin Irak'ta etnik, mezhepsel bir federasyon istemesi ve Kuzey Irak'taki federal bölgenin sınırlarının Kerkük vilayetinin tamamını, Diyala vilayetinin doğusunda bulunan Hanekin'e uzanan bölgeyi, Musul vilayetinin kuzey



batısındaki Sincar bölgesini ve Selahaddin vilayetinin kuzeyindeki bazı yerleşkeleri içerdiği iddialarını sürekli olarak gündeme getirmesi tartışmaları ve çatışmaları körüklemiştir. Bu bölgeler arasında en önemlisi Kerkük'tür. Şehrin kontrolünün son zamanlarda Kürtlerin eline geçmesi Irak'ın en sıcak gündemi olmuştur (www.hurriyet.com.tr).

Kerkük petrol kaynakları bakımından Irak'ta Kürt hareketlerinin nihai hedefi olmuştur. Irak Anayasasında petrol üretimi ve gelirlerin kontrolü Merkezi hükümete bağlı Petrol Bakanlığına ve Irak Milli Petrol Şirketi'ne verilmiş, Anayasanın 112. maddesinde Merkezi hükümetin mevcut sahalar üzerinde yetkili olduğu belirtilmiş ve yeni petrol sahalarına dair belirsizlik Iraklı Kürtlerin yeni sahaların gelirlerinin kendilerine ait olmasını iddia etmesine sebep olmuştur. Arapların ise Irak petrolünün tamamının Irak halkına ait olduğunu ileri sürmesi tartışmaların diğer bir sebebi olmuştur (www.hurriyet.com.tr).

Son strateji olarak bölgedeki diğer Kürtlerle yakın ilişkiler kurarak Türkiye, İran ve Suriye'deki Kürtler üzerinde etkili olmak için bir çaba içerisine girmişlerdir (www.hurriyet.com.tr).

Kamuoyunun dikkatini çekmeyi başaran Iraklı Kürtler, 2005 Irak Anayasasında bölge sınırlarını garanti altına alarak aynı zamanda yönetimlerine meşruiyet kazandırmışlardır. Irak Anayasasına göre Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin kendi sınırları içerisinde temel yasaları, bütçesi ve idari yetkileri de dâhil olmak üzere büyük ölçüde siyasi özerkliği vardır. Parlamento ve yürütme erki güç paylaşımı sistemi esasına göre belirlenmiştir. Bölgesel Yönetim içinde muhalefet mevcut düzenin korunması adına finansal olarak desteklenmektedir. Aynı zamanda KDP ve KYB, partileri içerisindeki demokratik unsurları bir yandan teşvik ederken bir yandan kendilerini partilerinin komutasında tutmak için de çaba sarf etmektedirler (Aziz, 2013:132-133).

Kürtlerin kendi içlerinde birleşmesi ve yönetimde güç paylaşımını benimsemelerinin Kuzey Irak'ın kalkındırılması sürecine büyük oranda katkısı olmuştur. 7 Mayıs 2006'da yapılan müzakereler sonucu KDP ve KYB, Kürdistan Bölgesel Hükümetinde KDP'nin veliahdı Mesud Barzani'nin yeğeni Neçirvan Barzani'nin başkanlığında yeniden birleşme kararı almışlar, bu tarihten sonra Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin yatırım yasasında değişikliğe gidilerek yabancı yatırımcılara bölgenin kapıları aralanmıştır. Eğitim sektöründe gelişme kat edilerek son 18 yılda üç bini aşkın okul inşa edilmiş ve yükseköğrenim yaygınlaştırılmıştır. Basın yayın organlarının sayıları artırılarak milliyetçi yayın politikaları izlenmiş ve ulusal kimlik ön plana çıkarılmıştır (Aziz, 2013:135).

Irak Kürtlerinin Irak'ın bir parçası olarak kalmalarının sağlanması için ABD siyasileri Irak'ın yeniden inşası için çalışırken; Irak'taki merkezîyetçiliğin güçlenmesini kendi geleceklerine tehdit olarak gören Kürtler ise Irak Merkezi hükümetinden ayrılma girişimlerinin diğer bir adımı olarak 2009 yılında Kürdistan Bölgesel hükümetinin Anayasa taslağını hazırlayarak Erkmen, (2009)⁴ bu taslağı IKBY Parlamentosuna sunmuşlardır. Taslağın Bağdat ile aralarında tampon görevi göreceğini düşünen Kürt yetkilileri ABD'nin 2011 yılında Irak'tan çekilmeden önce kazanımlarını en üst seviyeye çıkarmak istemişlerdir (Erkmen, 2009).

Henüz referandumla onaylanmadığından taslak niteliğinde olan anayasa yazım çalışmaları 2001 yılında başlamıştır. İlk başta 78 maddeden oluşan anayasa 2005 Irak Anayasası sonrası Bölgesel Meclis tarafından oluşturulan 19 kişilik komisyon çalışmalarıyla 160 maddeye çıkarılarak 22 Ağustos 2006 tarihinde IKBY Parlamentosunda tartışmaya açılmıştır (Erkmen, 2009). Irak'ta siyasi durum ve stratejik

⁴ IKBY'nin Anayasa taslağı oluşturma süreci 2014 yılı ve sonrasında da devam ettiği için son taslak olarak 2009 yılının taslağı incelenmiştir.



dengeler değerlendirilerek taslak yeniden gözden geçirilmiş ve 24 Haziran 2009 tarihinde Bölgesel Parlamento tarafından kabul edilmiştir (Erkmen, 2009). Giriş haricinde 8 bölüm ve 122 maddeden oluşan taslağın 25 Temmuz seçimlerinde oylanması düşünülmüş ancak; Gorran Hareketi ve sivil toplum örgütlerinin itirazları üzerine bu defa Barzani Ağustos 2009'da referandum yapmayı önermiştir. Öneri ABD ve Iraklı gruplarının tepkisi üzerine geri çekilerek ertelenmek durumunda kalmıştır (Köylü, 2017:404-406).

122 maddeden oluşan anayasa taslağının bölümleri sırasıyla temel ilkeler, temel haklar, bölgesel organlar, kamu davası, yerel yönetimler ve belediye meclisleri, bağımsız otoriteler ve komisyonlar, mali şartlar ve son bölüm ise Anayasanın uygulama, açıklama ve değiştirilmesi başlıklarından oluşmaktadır (Erkmen, 2009).

Giriş bölümünde Kürtlerin Irak Federal Devleti içinde federal bir bölge olarak kalmayı tercih ettiklerinin bunun belli şartların kabul edildiği takdirde gönüllü birlikelik olduğunun vurgusu yapılmıştır. Önceki taslaklarda ise Wilson'un 14 ilkesine atıfta bulunularak self determinasyon ve Sevr Antlaşması'nın 62-64 maddeleri dile getirilmiş, son taslakta ise bu tezler kullanılmayarak kısa ve sade bir anlatıma gidilmiştir (Erkmen, 2009).

Son anayasa taslağının en önemli maddelerinden biri Kürt bölgesinin sınırlarının belirtildiği 2. maddedir. Irak Anayasasında Erbil, Süleymaniye ve Duhok'tan oluşan resmi sınırların dışına çıkılarak Irak'ta ihtilafli bölgeler olarak kabul edilen yerleşim yerleri yeni sınırlar olarak gösterilmiştir. Son taslağa göre sınırlar mevcut sınırlar dâhil olmak üzere 1968 yılı öncesindeki sınırlarıyla Kerkük, Musul'a bağlı Akra, Şeyhan, Sincar, Telkeyf ve Karakuş (Hamdaniye) ilçeleri ve Musul'a bağlı nahiyelerden Zummar, Başika ve Eski Kelek ve Diyala vilayetine bağlı olan Hanekin ve Mendeli ilçeleri olarak gösterilmiştir. 2002 yılındaki taslakta ise ek olarak Türkmen şehri Telafer ve Vasit vilayetine bağlı Badra ilçesi ve Cesan bölgesi bulunmaktadır. Karakuş ilçesi ise bu dönemde Musul'a bağlı değildir. 2004 yılı taslağında ise Irak toprakları Arap bölgesi ve Kürt bölgesi olarak ayrılmıştır. Güncel sınırlara ek olarak Vasit vilayetinde Badra ilçesi de bulunmaktadır. 2006 yılı taslağı ise diğer taslaklara göre en geniş sınırları barındırmaktadır. Son taslağa göre bu taslakta ek olarak Vasit vilayetinden Badra ve Cesan nahiyesi ile Telafer'de sınırlar içerisinde sayılmıştır. Buna göre 2002 yılından 2009 yılına kadar Kürtler Telafer'den kısmen, Vasit vilayetindeki Badra ve Cesan'dan tamamen vazgeçerken Hıristiyan nüfusun yoğun olduğu Hamdaniye'yi sınırlara dâhil etmişlerdir. Ayrıca Kerkük'ün 1968 öncesi sınırlarından bahsedilmesi 1968 öncesinde Türkmenlerin nüfusunun üçte birini oluşturan Kerkük'ün bir parçası olan Tuzhurmatu ilçesinin de Kürt bölgesi sınırlarının içinde olması öngörülmektedir. 1970 yılından önce Kerkük sınırlarında olan ve Selahaddin vilayeti oluşturulana kadar Kerkük'ün bir parçası olan ilçeye bu şekilde dolaylı olarak işaret edilmiştir (Erkmen, 2009). Son taslakta Kerkük Kürt bölgesinin sayılarak, Irak Anayasasının 140. maddesinin uygulanmasının Kerkük sorununu çözeceğine değinilerek başka bir çözümün ise reddedileceği belirtilmiştir. 2002 taslağında ise Kerkük, Kürt Bölgesi'nin başkenti sayılmış, 2006 yılı taslağında ise Erbil'in başkent olduğu ifade edilerek meclisin başkenti değiştirilebileceği belirtilmiştir (Erkmen, 2009).

Anayasa taslağının 6. maddesinde halkın çoğunluğunun İslami kimliğine saygı duyulduğu belirtilerek diğer dinlere mensup kişilerin inanç ve ibadet özgürlüğü güvenceye alınmıştır. Özellikle Musul bölgesinde yaşayan Hıristiyanlar ve Yezidilerin dini özgürlükleri garanti altına alınarak bu bölge Kürt bölgesine dâhil edilmek istenmiştir (Erkmen, 2009).

Kürt gruplar için en önemli konulardan birisi de self determinasyon hakkı olmuştur. Önceki taslaklara nazaran bu taslakta daha ılımlı bir dil kullanılarak 7. maddede bölge halkının kendi kaderini tayin hakkı olduğunu ve kendi özgür iradesiyle Irak'ın federal, demokratik, parlamenter ve çoğulcu bir sisteme sahip



olduğu sürece Irak içinde federal bir bölge olarak kalmayı tercih edecekleri belirtilmiştir (Erkmen, 2009).

Anayasa taslağında petrol ve doğalgaz konusu ise iki başlık altında ele alınmıştır. “Bölgeden çıkan petrol ve doğal gaz bölgenindir” ifadesi taslakta yer almamıştır. Öte yandan Irak Anayasasının 111. maddesinde “Irak’ta bulunan petrol ve doğalgaz, çeşitli bölge ve vilayetlerde yaşayan bütün Irak halkının malıdır” ifadesi ise göz ardı edilmiştir. 8. maddede Bölgesel Yönetim’in imzalayacağı uluslararası anlaşmalar düzenlenmekte ayrıca Federal Irak Hükümetinin Irak Anayasasının 110. maddesine göre münhasıran yetkisinde bulunan alanların haricinde anlaşmalar yapması durumunda, bunun bölgesel meclis tarafından onaylanmaması durumunda bölgede geçersiz olacağı belirtilmiştir. Ayrıca Bölgesel Parlamentonun Irak Anayasasının 110. maddesine göre münhasıran yetkisinde bulunan alanların haricindeki konularda başka devletler veya devletlerin içindeki bölgeler ile anlaşma yapabileceği belirtilmiştir. Diğer bir başlıkta ise konuyla ilgili olarak madde 74’te Bölgesel Yönetim’in Bakanlar Kurulunun görevleri düzenlenmiş ve Irak’ta 15 Ağustos 2005 tarihinden önce üretime başlayan petrol ve doğalgaz bölgelerini yönetmek için Merkezi hükümet ile Bakanlar Kurulunun ortak bir yönetim tesis etmesi görevi verilmiştir. Irak Anayasasının 112. maddesi kapsamında bu bölgelerden çıkarılacak petrol ve doğalgazın tüm Iraklılara dağıtılması belirtilmiştir. 15 Ağustos 2005 tarihine kadar çıkartılmamış veya çıkartılıp ancak ticari üretimi yapılmamış petrol ve gaz alanları için tüm araştırma, geliştirme, üretim, işletme, satış, pazarlama ve ihraç faaliyetlerini yürütme görevi ve yetkisi Bölgesel yönetimin Bakanlar Kuruluna verilmiştir. Ayrıca bu kaynakların ticari üretim sayılabilmesi için günlük 5000 varilin üstünde üretimin olması gerektiği belirtilerek, kapasitenin altında üretim yapan 2005 öncesi ve sonrasında açılan tüm alanlar ile 2005 yılı sonrası açılacak tüm alanların 5000 varil kotası kaldırılarak IKBY’nin yönetimine bırakılmıştır (Erkmen, 2009).

Anayasa taslağına yönelik eleştiriler gecikmemiştir. Özellikle Arap ve Türkmenlerin ihtilafli bölgelerin Kürt sınırları içerisinde gösterilmesine tepki vermesinin dışında Kürt muhalifleri de KDP ve KYB’nin anayasa ile konumlarını güçlendirmelerini istememişlerdir. Gorran Hareketi anayasa taslağının gizli saklı olarak yapıldığını, anayasa ile Bölgesel yönetim başkanına geniş yetkiler verildiğini ve taslağı oylayan Parlamentonun 4 Haziran’dan sonra görevinin sona ereceğinden ötürü bu taslağı Parlamentodan geçirecek yetkiye sahip olmadığına değinerek eleştirmesi üzerine tasarı çalışmalarına devam edilmiştir (Demirel, 2012: 158). Mayıs 2015 yılında siyasi partilerin IKBY Parlamentosuna sunduğu yeni tasarı 1’e karşı 70 oyla kabul edilmiş, IKBY’nin Anayasasını oluşturacak 21 üyeden oluşan komisyonun kurulmasından itibaren üç aylık çalışma sonunda Kürt bölgesinin ilk anayasasının tamamlanacağı bildirilmiştir (www.trtturk.com).

2015 yılı verilerine göre, nüfusun yüzde 36’sının 0-14 yaş grubundan oluştuğu, 2,1 milyon kişinin iş gücüne katılabildiği ve toplamda 5,3 milyon nüfusuyla Kürdistan Bölgesel Yönetimi genç bir nüfusa sahiptir. İşsizliğin yüzde 10 civarında olduğu bölgede enflasyon oranı ise yüzde 6 civarında seyretmektedir. 26,5 milyar dolar gayri safi milli hâsılaya sahip bölgesel yönetimde, 2002 yılında 800 dolar olan kişi başına ortalama yıllık gelir yaklaşık 9 kat artarak 7.000 dolar civarında seyretmiştir (Bilgin, 2015:103). 2014 yılı öncesinde kaydedilen ekonomik büyüme aynı yılın başında Merkezi hükümet ile yaşanan bütçe krizi ve Ağustos ayı başından itibaren ise IŞİD ile çeşitli cephelerde yaşanan savaş nedeniyle gerilemiştir.

KDP ve KYB arasında 2006 yılında yapılan ittifakla kurulan Kürdistan Bölgesel Yönetimi, ekonomik kalkınma anlamında önemli politikalar geliştirerek bölgenin en hızlı büyüyen ekonomilerinden biri olmaya başlamıştır. Bu bağlamda, yabancı yatırımların önünün açılması amacıyla yasal düzenlemelerin yapılması hükümetin en önemli önceliklerinden biri olmuştur. 2006 yılında Kürdistan Bölgesel Yönetimi tarafından kurulan Kürdistan Yatırım Komisyonu ile bölgedeki yatırım imkânlarının



geliştirilmesi, yabancı yatırımcıların önündeki engellerin kaldırılması ve yeni yatırım yasalarının oluşturulması ile coğrafi olarak izole durumda olan bölgenin bir yatırım merkezine dönüşmesi hedeflenmiştir. Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin yatırım yasasında, bütün yatırım projelerinin 10 yıl boyunca vergilerden muaf olacağı, yabancı yatırımcıların kazançlarının tamamını ülkelerine götürebileceği, arazi alımında da bölgedeki yerel firmalarla eşit haklara ve ayrıcalıklara sahip olacakları hükme bağlanmıştır (Bilgin, 2015:103).

Yabancı yatırımcılar için sağlanan bu imkânlarla ek olarak, özel sektöre tanınan kolaylıklar, güvenlik ortamının sağlanması ile bölgenin kısa sürede istikrarlı şekilde büyüyen bir ekonomiye dönüşerek Ortadoğu'da önemli bir ticaret ve yatırım merkezi olma iddiası pekişmiştir. 2006-2013 yılları arasında Yatırım Komisyonu'nun verdiği yatırım lisanslarının sayısı 594'e ve toplam yatırım sermayesi ise 30,5 milyar Amerikan dolarına erişmiştir. Ağırlıklı olarak yabancı yatırımların konut ve inşaat sektöründe yoğunlaşması (%27,9) üzerine Yatırım Konseyi bu tarz yatırım lisanslarını periyodik olarak durdurmuştur. Tarım, turizm ve sanayi yatırımlarını teşvik etmiş, dolayısıyla toplam yatırımların içinde sanayi ve ticaret yatırımları yüzde 37,5, turizm yatırımları yüzde 17 oranına çıkarken; tarım sektöründe yatırım oranları yüzde 3,9 oranına ulaşmasına rağmen yinede hedeflenen seviyeye erişememiştir (Bilgin, 2015:103-104).

Irak'taki en temel sorunlardan biri olan elektrik üretimi ve dağıtımına ilişkin olarak, 2006 yılında elektrik ihtiyacının tamamını bölge dışından ithal eden Kürdistan Bölgesel Yönetimi, 2015 yılına gelindiğinde, sahip olduğu zengin petrol ve doğalgaz kaynaklarının etkisiyle enerji üretimi projeleri harcamalarıyla birlikte 2,800 MW olan elektrik kapasitesi üretimini yaklaşık 4000 MW kapasitesine çıkarmıştır (Bilgin, 2015:104).

Ekonomik faaliyetlerin nakit para şeklinde yürütüldüğü bölgede bankacılık sektörü ise bölgedeki diğer devletlere göre zayıf kalmıştır. Bu durum Irak'taki bankacılık faaliyetlerinin ve lisansları düzenleyen tek otorite olan Merkez Bankasının katı tutumundan, uluslararası finans sistemine entegrasyonun zayıf olmasından ve Saddam Hüseyin döneminde bölgedeki bankaların sık sık yağmalanmasından dolayı bankalara olan güvenin sarsılmasından kaynaklanmıştır. Bunun sonucunda, bölgede insanlar genellikle yastık altı yatırımlar olarak nitelendirilen gelirlerin evlerde saklandığı ya da çoğunlukla altına yatırım yaptığı yöntemlere yönelmişlerdir. Ağırlıklı olarak İş Bankası, Vakıfbank, Ziraat Bankası, Bank Asya ve Al Baraka'nın bulunduğu 5 'i Türk, 25 civarında yerel özel banka ve İngiliz Standard Chartered Bank'ında bulunduğu 14'ün üzerinde yabancı banka bölgenin bankacılık sektöründe yapılan reformlar ve yatırım dostu politikaların sonucu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bölgedeki yabancı yatırımların artırılması ve bölge ekonomisinin dünya piyasasına bütünleştirilmesi amacıyla Erbil Borsasının açılması çalışmaları Yatırım Komisyonu tarafından sürdürülmektedir (kurdistaninvestment.org).

Petrol ve doğalgaz alanında ise tahmini verilere göre, 45 milyar varil civarında petrol kaynağına sahip olan bölgede, aralarında dünya enerji devleri ExxonMobil, Chevron, Total ve Gazprom'un bulunduğu yaklaşık 40 petrol şirketi faaliyet sürdürmektedir. Yine aynı şirketler tarafından enerji sektöründe 10 milyar Amerikan doları sermaye yatırımı yapılarak ekonomik gelişme hızı tetiklenmiştir. Petrol ve doğalgaz Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin son on yılda ekonomik kalkınmasının mimarı olmuştur. 2014 yılı başında tamamlanan günlük 300.000 varil kapasiteli ve geliştirilmesi halinde günlük 1.000.000 varil taşıma kapasitesine çıkarılabilecek yeni petrol hattının Türkiye ile Kürdistan Bölgesel Yönetimi arasında faaliyete geçmesiyle bağımsız petrol ihracatına başlayan bölgesel yönetim, yılsonundan itibaren günlük ortalama 400.000 varil petrolü Mersin Limanı üzerinden dünyaya pazarlamıştır. Planlanan yeni altyapı projeleri ile beraber 2015 yılı sonundan itibaren günlük 1.000.000 varil ve 2020 yılına doğru günlük 2.000.000 varil petrol üretimini hedeflemekte olan Kürdistan Bölgesel Yönetimi,



bağımsız petrol ihracatı konusunda Merkezi hükümet ile ciddi bir çatışma içerisine girmiştir (Bilgin, 2015:104).

2003 yılında Saddam rejiminin devrilmesinden sonra Merkezi hükümet ile Kürdistan Bölgesel Yönetimi arasında varılan anlaşmaya göre, Irak'ın 18 vilayetinden 3'ünü kapsayan ve Birleşmiş Milletler'in tahmini rakamlarına göre Irak nüfusunun yüzde 17'lik kısmını oluşturan Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin Irak bütçesinden aynı oranda pay almasına karar verilmiştir. Ancak; egemenlik harcamaları olarak da bilinen askeri harcamalar ve Federal hükümetin petrol şirketine olan borçlarının yüzde 17'lik paydan düşülmesinden sonra Kürdistan Bölgesel Yönetimi'ne yüzde 11'lik bir pay kalmaktadır (Knights, 2014).

Esasında 1972 yılında Irak petrolünün millileştirilmesinden beri son haliyle sürdürülmekte olan petrol yasasına 2005 yılında kabul edilen Irak Anayasasıyla bazı yasal düzenlemeler getirilmişse de bu yasal düzenlemeler Merkezi hükümet ile Kürdistan Bölgesel Yönetimi arasında yorumsal farklılıklara neden olmaktadır.

2005 Irak Anayasasında enerji kaynaklarının yönetimi ve enerji gelirlerinin paylaşımına ilişkin pek çok ihtilafli husus bulunmaktadır. Enerji kaynaklarının yönetimine ilişkin yapılan düzenlemelerde yoruma açık ve muğlak ifadeler kullanılmıştır. Madde 111'de Irak'ta üretilen tüm petrol ve doğalgazın Irak halkının malı olarak kabul edilmiş olmasına rağmen, Madde 112'de mevcut sahalarda bulunan petrol ve doğalgazın yönetimi ve ülkenin nüfus dağılımına göre eşit gelir paylaşımının Merkezi hükümet ile Bölgesel yönetim tarafından beraber yürütüleceği ifade edilmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, 2005 yılından sonra keşfedilen sahaların mevcut sahalar tanımına dâhil olup olmadığı ve enerji gelirlerinin yönetimi ve paylaşımına ilişkin Merkezi hükümet ile Bölgesel yönetimlerin beraber tasarrufta bulunabileceği yönündeki ifadeler mevcut belirsizliğin, dolayısıyla yaşanan tartışmaların ana unsurlarını oluşturmaktadır (Bilgin, 2015:104).

Merkezi hükümetin 2007 yılında yasa taslağını hazırladığı Hidrokarbon yasası Kürtlerin muhalefetine takılmış, sonuç olarak Irak Temsilciler Meclisinden geçemediği için kanunlaşmamıştır. Ayrıca, 2011 yılında da petrol sektöründe merkezi kontrolü hedefleyen ve ilki Irak Temsilciler Meclisi ve diğeri Merkezi hükümet Petrol Bakanı Hüseyin Şehristani tarafından sunulan iki ayrı petrol yasa tasarısı yine aynı nedenlerle hayata geçirilememiştir. Öte yandan, bölgede petrol arama ve üretimine imkân veren ve Irak Hükümetinden bağımsız olarak petrol ihracatının önünü açan bölgesel Hidrokarbon yasasının 2007 yılında Kürdistan Bölgesel Yönetimi Parlamentosunda kabul edilerek kanunlaştırılması Bağdat ile Erbil arasında süregelen enerji çatışmalarının en önemli sebeplerinden biri olmuştur. Aşti Hawrami'nin başında bulunduğu Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin Doğal Kaynaklar Bakanlığı tarafından onaylanan bu yasayla bölgedeki petrol ve doğalgazın arama, üretim ve ihracatına ilişkin olarak uluslararası petrol ve doğalgaz şirketlerine lisans verilebilirken ayrıca, bu kanunla Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin Türkiye üzerinden dünya pazarına Irak'tan bağımsız olarak petrol ihracatının önü açılmaktadır.

Bu gelişmelerin sonucunda, wildcatter (ispatlanmış rezervin bulunmadığı bölgelerde sondaj yapan ve hisselerini sonradan kârla büyük firmalara satan şirketler) olarak da adlandırılan pek çok küçük ve orta ölçekli petrol şirketi Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin sağladığı izinlerle bölgenin pek çok yerinde faaliyetlere başlamıştır. Irak Hükümeti, Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin bu kararını Irak Anayasasına aykırı olduğu gerekçesiyle çok sert bir şekilde eleştirmiş, kendi izni olmadan bölgede faaliyet gösteren şirketleri kara listeye almış, bu şirketlerin Irak'ın diğer bölgelerindeki bütün ihale ve lisanslardan menetmiştir. Ancak, Irak'ın çeşitli yerlerinde faaliyetlerini sürdüren Amerikan enerji devi ExxonMobil'in 2011'de Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nden lisans alarak bölgede petrol aramalarına başlaması Merkezi hükümeti çok zor durumda bırakmıştır. Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin ikisi idari



sınırları dışında yani ihtilafli bölgelerde olmak üzere toplam altı saha için ExxonMobil'e lisans vermesi Merkezi hükümet için büyük bir sınama olmuştur. Sonuç olarak ExxonMobil hem Irak Merkezi hükümeti hem de Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin denetimindeki alanlarda faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir (Kareem, 2012: 21).

Bağımsız petrol ihracatı için Türkiye ile yaptığı petrol boru hattının tamamlanmasının ardından Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin bütçe payı Merkezi hükümet tarafından 2014 yılının başından itibaren kesilmiştir. Maliki hükümeti tarafından Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin bütçe payının kesilmesi Bağdat ile Erbil arasında gerilime neden olmuş ayrıca Bölgesel yönetimin Bağdat'tan giderek uzaklaşmasına ve enerji alanında anlaşmalar yaptığı Türkiye'ye yaklaşmasına neden olmuştur (www.milliyet.com.tr).

2013 yılı sonunda tamamlanarak faaliyete giren yeni petrol boru hattı ile Ceyhan Limanına taşınan Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin petrolü tanker gemilerle alıcı ülkelere taşınmaya başlanmış, buna karşılık Irak Hükümeti başta Türkiye olmak üzere alıcı ülkeleri, sevkiyat yapan şirketlere kadar tüm tarafları Irak Anayasasını ihlal etmekle suçlamıştır. Merkezi Irak hükümeti, IKBY'nin bağımsız petrol ihracatını yapan devletlerin veya şirketlerin Irak Anayasasını ihlal ettiklerini, bu yolla Irak'ın egemenliğini ihlal ettikleri gibi Irak'ın ekonomisine zarar verdiklerini öne sürerek IKBY petrolünün ihracatını engellemeye çalışmıştır (www.milliyet.com.tr).

Ayrıca 2014 yılı içerisinde Ceyhan Limanından yüklediği 1 milyon varil civarındaki IKBY petrolünün Amerika Birleşik Devletleri'nin Texas eyaletine sevkiyatı sırasında United Kalavryta adlı gemi ile ilgili Merkezi hükümetin Texas eyaletindeki Federal Mahkemeye açtığı dava, mahkeme tarafından ABD'nin petrole el koyma yetkisinin olmadığı gerekçesiyle reddedilmiştir (www.haberler.com).

Bunlara ilave olarak, 2014 Haziran ayında ülkenin en büyük ikinci kenti Musul'u işgal edip ardından kısa sürede Sünni nüfusun yoğun olduğu Diyala ve Tikrit'i kontrolü altına alan IŞİD terör örgütü Bağdat ile Erbil arasındaki tartışmalara yeni bir boyut kazandırmıştır. Ağustos ayında Bölgesel Yönetimin sınırlarına dâhil olan Mahmur ve Sincar'ı işgal ederek başkent Erbil'e yönelen IŞİD'in ilerleyişi üzerine Irak ordusunun silahları bırakarak çekilmesiyle içlerinde Kerkük'ün de bulunduğu ihtilafli topraklar Kürdistan Bölgesel Yönetimi'ne bağlı peşmergeler tarafından kontrol altına alınmıştır (www.hurriyet.com.tr). Bölgesel Kürt Yönetimi, Kerkük'te bulunan ve Irak'taki en büyük petrol sahalarından olan Bai Hasan ve Kerkük petrol sahalarını peşmerge kuvvetleriyle ele geçirmiş, Irak Merkezi hükümetine bağlı North Oil Co.'nun (Kuzey Petrol Şirketi) bölgedeki faaliyetlerini durdurmuşlardır (Bilgin, 2015:109).

2014 yılı Nisan ayında yapılan Irak Temsilciler Meclisi seçimlerinin ardından yürütülen hükümet kurma süreci Irak Hükümeti ile Kürdistan Bölgesel Yönetimi arasında yeni bir diyalog ortamı oluşturulmasına zemin hazırlamıştır. Enerji başta olmak üzere her alanda merkezi kontrolünü arttırmaya yönelik katı politikalar uygulayan Nuri El Maliki seçimlerden birinci parti olarak çıkmış fakat Maliki'nin neden olduğu açmazın aşılması amacıyla aynı partiye mensup Haydar El Abadi uzun pazarlıklar sonucunda Kürtlerin de onayıyla Eylül 2014'te yeni kabineyi oluşturarak hükümeti kurabilmiştir. Nitekim 20 Kasım 2014 tarihinde düzenlenen Atlantik Konseyi İstanbul Zirvesi'nde Irak'ın yeni kabinesinin Petrol Bakanı Adil Abdulmehdi, Irak ve Kürt bölgesi arasındaki anlaşmazlığın üstesinden gelme konusunda iyimser olduklarını ve Hidrokarbon kanunu üzerinde ortak bir anlaşmanın iki taraf içinde yararlı olacağını ifade etmiştir (www.aa.com.tr).

2 Aralık 2014'te Merkezi hükümet ile Kürdistan Bölgesel Yönetimi arasında varılan anlaşmayla Kuzey Irak'taki Kerkük petrolü dâhil günlük 550 bin varil petrolün Irak üzerinden ihraç edilmesi hükmü



bağlanmıştır. Anlaşmaya göre, bunun karşılığında Merkezi Irak hükümetinin de, IKBY'ye yüzde 17'lik bütçe payı ile memur maaşlarını göndermesi öngörülmüştür (www.sozcu.com.tr).

2014 yılının başından itibaren Irak bütçesi Merkezi hükümet tarafından kesilen Kürdistan Bölgesel Yönetimi için bu anlaşma hem bütçe krizinin aşılması hem de Kerkük'teki petrol sahalarının zımnen de olsa Merkezi hükümet tarafından tanınması anlamına gelmesi cihetiyle memnuniyetle karşılanmıştır. Öte yandan, bu anlaşmayla Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin bağımsız petrol ihracatının bir şekilde Merkezi hükümetin kontrolü altına alınması açısından Bağdat tarafından da memnuniyetle karşılanmıştır. Ayrıca, bu mutabakat ile Merkezi hükümet, mevcut petrol nakil hattının IŞİD işgali ve teknik nedenlerle elverişsiz hale gelmesiyle ihraç edemediği Kerkük petrolünün Türkiye üzerinden pazarlanmasıyla önemli bir ekonomik bir kazanç sağlamıştır (Knights, 2014).

2 Aralık Mutabakatı uygulanmasına ilişkin olarak taraflar arasında suçlamalar ve güven eksikliği mutabakatın uygulanması konusunda ciddi kaygılar meydana getirmiştir. Merkezi hükümet Petrol Bakanı Adil Abdülmehti, Bölgesel yönetimin Bağdat'a verdiği petrol miktarında artış olmasına rağmen bu miktarın ancak günlük ortalama 448.000 varil civarında gerçekleştiğini ifade etmektedir. Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nde temsil edilen partilerin katılımıyla Petrol ve Doğalgaz İşleri Konseyi tarafından 18 Haziran 2015 tarihinde bir bildiri yapılmıştır. Bu bildiride; Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin 2 Aralık Mutabakatı'na uymasına rağmen; Merkezi hükümetten bütçe payını alamadığı ve bunun sonucunda bölgede temel ekonomik sıkıntıların baş göstermeye başladığı, güvenlik problemine ilave olarak bölgede sayıları milyonları bulan yerlerinden edilmiş insanların bölgelerine sığındığı, bu yüzden bölge ekonomisi üzerinde ciddi sıkıntılar yaşandığı, bu nedenle de farklı çözümler arayışına gireceği ifade edilmiştir (cabinet.gov.krd)

Doğalgaz konusunda ise tahmini olarak 165 trilyon metre küp doğalgaz kaynağına sahip olan Kürdistan Bölgesel Yönetimi petrole nazaran daha az gelişen doğalgaz yatırımlarını arttırmaya çalışmaktadır. 2013 yılı sonunda Türkiye ile yapılan anlaşmaya göre, Kürdistan Bölgesel Yönetimi 2017 yılında 4 milyar metre küp, 2020 yılının sonunda da 10 milyar metre küp doğalgazın iki bölge arasında kurulması planlanan enerji nakil hatlarının tesis edilmesinden sonra Türkiye'ye ihraç edilmesini öngörmektedir. 2013 yılında 40 milyar metre küp doğalgaz ithal eden Türkiye bu anlaşma ile ayrıca istediği takdirde yıllık 20 milyar metre küp gaz artırımını da talep edebilmektedir. Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin doğalgaz sektörü gelişmeye ve yatırıma açık bir alan olmaya devam etmektedir (Bilgin, 2015:110).

3. Kuzey Irak Kürt Siyasi Hareketi ve İran

Önemli bir Kürt nüfusa sahip olan İran bir yandan ülkede yaşayan Kürtleri baskı altına alırken bir yandan da başta Irak olmak üzere komşu ülkelerde gelişen Kürt hareketlerini kendi çıkarları için kullanmaktan çekinmemiştir. Irak ile ilişkilerinde Iraklı Kürtleri istikrarsızlık unsuru olarak destekleyen İran 2003 yılındaki Amerikan işgalinden sonra Irak'taki Şiiilerin yeni yapılanma içinde etkisiz kalması, Kürtlerin kazanımlarının İran'da yaşayan Kürtlere emsal olmasından endişe duyması ve ABD'nin bölgede etkinliğini giderek artırması nedeniyle Irak'a özel bir önem vermiştir (Akçakaya, 2009: 88-92).

Irak'ın geleceği ve Bölgesel Kürt Yönetimi'nin statüsü İran'ı farklı şekillerde etkileyeceği öngörülmüştür. ABD müdahalesi sonrası Irak yönetiminde Şii unsurlara daha çok yer verilmesi İran'ın Şiilik üzerinden Irak'taki etkisini artırması durumundan hareketle en çok kazanç sağlayacak ülke olarak İran görülmektedir. Irak'ın İran etkisine girmesiyle Ortadoğu'da oluşacak bir Şii kuşağı bölge dengelerini değiştirebilecektir. Diğer bir husus İran'da olduğu gibi Irak'taki Şii ulemanın siyasette belirleyici bir rol oynayacağı da ihtimaller arasında sayılmıştır (Çetinsaya ve Özhan, 2009).



Irak'ın parçalanması durumunda İran'a göre bölgede rakip büyük bir güç kalmayacak, İran'ın nüfuzu artacaktır. İran'ı endişelendiren tek husus ise Irak'ta yaşanan iç savaşın sınırları aşarak İran'da yaşayan Kürt ve Arap nüfusunu etkileyebilecek olmasıdır (Çetinsaya ve Özhan, 2009). İran'ın bu endişesi Irak'ın toprak bütünlüğünden yana olmasını gerektirmiştir. Nitekim İran'da 1990'lı yıllarının sonlarında kurulan ve PKK'nın İran uzantısı olarak görülen Kürdistan Özgür Yaşam Partisi-PJAK adlı terör örgütünün 2004 yılından bu yana İran ordusunu hedef alması ve İran içinde Kürt kimliği bilincini geliştirmek gibi söylemleri olan örgütün İranlı Kürtler arasında yayılması, endişelerinin yersiz olmadığını göstermektedir. İran'da faaliyet gösteren Kürt partilerinden İran Kürdistanı Demokrat Partisi İKDP'nin Kuzey Irak tarafından desteklenmesi de İran için diğer bir güvenlik sorunu olmuştur. Irak'ın güneyinde yaşayan İran etkisindeki Şiiilerin etkilerini kırmak adına bu Kürt unsuru her fırsatta kullanılmıştır (Yılmaz, 2011: 68).

IKBY'nin Türkiye ile Irak Merkezi hükümetinin aleyhine ilişkiler geliştirmesi ise İran'ın Irak Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin iç politik dengelerini kendi lehine çevirme gayretleri içine girmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bölgesel Yönetimin en güçlü partisi olan KDP'nin Türkiye ile 1990'lı yıllara dayanan yakın ilişkisini, İran Kürdistan Bölgesel Yönetimi'nin diğer iki önemli partisi KYB ve KYB'den ayrılarak son dönemlerde ikinci büyük parti haline gelen Gorran Partisi ile yakın ilişkiler kurarak dengelemeye çalışmaktadır (Bilgin, 2015:128). İran, Kürdistan Bölgesel Yönetimi ile yoğun siyasi, ticari ve ekonomik ilişkiler geliştirme çabası içine girerken aynı zamanda da Kürtlerin bağımsızlık taleplerine şiddetle karşı çıkmaktadır. Bu bağlamda, 2014 yılının Haziran ayında Kürdistan Bölgesel Yönetimi Başkanı Mesut Barzani'nin bağımsızlık için referandum yapılabileceği yönündeki ifadeleri İran'ın Dışişleri Bakanlığı tarafından şiddetle eleştirilmiş, İranlı yetkililer Barzani'yi duygusal ve ayrılıkçı olmak ve komşu ülkeler üzerinde toprak edinme emelleri olmakla suçlamışlardır (Bilgin, 2015:129).

3. Kuzey Irak Kürt Siyasi Hareketi ve Suriye

Suriye Irak'ta olduğu gibi etnik ve mezhepsel farklılıkların görüldüğü bir ülkedir. Nüfusun çoğunluğu Sünni mezhebine mensupken iktidar ise azınlıkta olan Şii mezhebi mensuplarının elindedir. Suriye'de yaşayan Kürt nüfusu ise yaklaşık olarak 1,5-2 milyon arasındadır (Yılmaz, 2011: 69).

Irak'ın kuzeyindeki Kürt sorunu Suriye'yi de yakından ilgilendirmektedir. Ülkede yaşayan Kürtlere emsal teşkil etmesinden endişelenen Suriye yönetimi Irak'ta olduğu gibi Kürtlere karşı sert ve asimilasyonu esas alan bir politika uygulamıştır. Bu bağlamda tarih içinde 120 bin ile 300 bin arasındaki Kürt nüfusu vatandaşlıktan çıkartılarak evlenme, arazi edinme gibi temel haklardan yoksun bırakılmış, Hafız Esad döneminde ise ülkenin kuzey sınırında yaşayan Kürtlerin komşu ülkelerdeki soydaşlarıyla bağlantısının kesilmesi amacıyla Arap kuşağı olarak bilinen politika ile Kürt bölgelerinin Araplaştırılması yoluna gidilmiştir (Bilgin, 2015:129).

Baas döneminde Irak ve Suriye başlangıçta birlikte emperyalizme ve sömürgeciliğe karşı ortak hareket etmişler zamanla izledikleri politikalarda ayrı düşmüşlerdir. 1970'li yıllarda Irak ve Suriye arasında birleşme kararının gerçekleşmemesi üzerine iki ülke arasındaki ilişkiler kopmuş, Irak-İran savaşında Suriye İran'ı desteklemiştir. Irak'ın Kuveyt işgali sırasında da Koalisyon güçlerine asker göndererek Irak'a karşı bir duruş sergilemiştir (Yılmaz, 2011: 69-70).



ABD'nin 2003 yılında Irak'ı işgal etmesi sonrasında Bölgesel Kürt Yönetimi'nin Irak'ta giderek güç kazanması, diğer bölge ülkelerini endişelendirdiği gibi Suriye'yi de oldukça rahatsız etmiştir. Irak'ta 2003 yılından bu yana süren çatışmalardan en çok etkilenen ülkelerin başında Suriye gelmektedir. Suriye bu dönemde rejim değişikliği, bölünme ve askeri müdahale gibi senaryolarla yüzleşmiştir. ABD'nin 2003 işgalinden sonra Irak'tan çekilmemesi Suriye'yi oldukça rahatsız etmiş bu yıllarda Suriye Türkiye ile yakınlaşma içerisine girmiştir. Kuzey Irak'ta bağımsız bir Kürt devleti kurulmasını istemeyen Suriyeli yetkililer, Bölgesel Kürt Yönetimi ve PKK gibi konularda Türkiye politikalarını desteklemişlerdir (Orhan, 2007)Nitekim dönemin Suriye Başbakanı Muhammed Naci Itri'nin Kuzey Irak'ta kurulması planlanan bir Kürt devletinin Suriye için de kırmızıçizginin ihlali olacağını söylemesi Türkiye ile aynı düşüncede olduklarını göstermektedir (Sungur, 2004).

Ayrıca Ortadoğu'da Arap Baharı ile ülkelerdeki diktatör yönetimlerdeki çözümlerle birlikte ABD'nin bölgedeki bu ülkelere yönelik "rogue states" (serseri başıbozuk devlet) nitelendirmesi yapması ve bu ülkelerle mücadele içerisine girmesi sürecinde Suriye de mevcut rejimin kendi vatandaşlarına yönelik tutumlarından ötürü ABD ve İsrail tarafından yoğun baskıya maruz bırakılmıştır (Çağlar, 2013:125).

2011 yılında Arap Baharı'nın etkisiyle Suriye'de muhaliflerin ayaklanması Türkiye-Suriye ilişkilerini farklı boyuta taşımıştır. Suriye liderinin isyancı protestoculara karşı orantısız müdahalesi ve iç savaşı andıran çatışmalarda binlerce sivilin ölmesi başta Türkiye Hükümeti olmak üzere tüm dünyanın tepkisine yol açmıştır. Türkiye'nin Suriye lideri Beşer Esad'ın müdahalelerine karşı Suriye'den gelen mülteciler için kamplar kurarak sınır kapılarını sığınmacılara açmasıyla Suriye ile Türkiye arasındaki ilişkiler kopmuştur. Ayrıca iki ülke arasında Türk keşif uçağının düşürülmesi, Suriye tarafından atılan top mermisinin Akçakale'ye düşmesiyle 5 sivil Türk vatandaşının hayatlarını kaybetmesi gibi gerginlikler yaşanmıştır (Güven, 2012).

2012 yılının Haziran ve Temmuz aylarında Kuzey Suriye bölgesinde Suriyeli Kürtler yaşanan istikrarsız ortamı fırsata çevirmek isteyerek Türkiye sınırına yakın Kobani, Afrin, Derik, Amude ve El Ayn'da tüm devlet kurumlarını ele geçirerek kendi bayraklarını asmış ve ele geçirdikleri bölgelerde giriş çıkışları denetim altına almışlardır. Suriye'deki bu yıkıcı, bölücü faaliyet içinde PKK'nın Suriye kolu Demokratik Birlik Partisi'nin (PYD) de olması Türkiye'yi harekete geçirmiştir. Suriye'deki gelişmelerin Irak ile ilişkilendirilmesi Haziran 2012'de 12 Kürt partisinin oluşturduğu Kürt Ulusal Konseyi ile PYD'nin Barzani'nin arabuluculuğunda Erbil'de varılan anlaşma çerçevesinde Barzani'nin himayesi ve teşviki altında Suriyeli Kürtlerin ve PKK'nın, Esad yönetimi sonrası Irak'ın içindeki oluşuma benzer bir yapı kurmaya yönelik ilk adımı atmış olmalarından kaynaklanmıştır. Türkiye'nin PKK ve terör sorununa çözüm bulmak için işbirliği yaptığı Barzani'nin şimdi PYD üzerinden PKK ile anlaşmış olması Türkiye'yi rahatsız eden konulardan biri olmuştur (Çağlar, 2013:156-157).

Suriyeli Kürtler 2004 yılından beri bağımsızlık eksenli hareketler içine girmişlerdir. 2004 yılında Kamışlı'da Arap ve Kürt futbol takımları arasında yapılan futbol müsabakası sonrasında Suriyeli Kürtler Mesut Barzani'nin ismini anarak Kuzey Irak'ın bağımsızlık sürecini destekleyen mesajlar göndermişler, bu destek mesajlarının ardından futbol sahasında ciddi bir tartışma yaşanmış, Suriye ordusunun müdahalesi sırasında 49'a yakın Suriyeli Kürt vatandaşı öldürülmüştür. Yaşananlar Irak Kürt bölgesel Yönetimi tarafından kınanmıştır (Çağlar, 2013:156-157).

Suriye yönetimi ayrılıkçı Kürtlerin önüne geçmek adına Kürtlere anadilde eğitim gibi birtakım haklar vererek Kürtleri ayrılıkçı hareketlerin dışına çekmeye çalışmıştır. Önceki yıllarda Suriye vatandaşlığı dahi olmayan Kürtler açısından bu gelişme büyük bir kazanım olmuştur (Demirel, 2012: 214)



Genel itibarıyla Mart 2011’de Suriye’de başlayan halk ayaklanması merkezi otoritenin gittikçe güç kaybetmesiyle iç savaşa dönüşmüştür. Bu süreçte Kürtler ve PYD avantajlı bir konum kazanmıştır. İç savaş sürdükçe El Kaide türevi Irak ve Şam İslam Devleti’nin (İŞİD) ortaya çıkması ve giderek güçlenmesi Suriye ve Irak’taki bazı bölgeleri ve doğal kaynakları denetimi altına alması Kürtlere fırsat yaratmıştır (Köylü, 2017:410-414).

Irak ve Suriye’de merkezi yönetimlerin zayıflaması yerel güçlerin ön plana çıkmasını sağlarken aynı zamanda İŞİD tehlikesi kullanılarak uluslararası arenadan destek sağlanmıştır. Özellikle birçok batılı ülke IKBY, PKK ve PYD’ye askeri yardım yapmıştır. İŞİD’le mücadele kapsamında Suriye, İran ve Irak Kürtleri de ortak düşmana karşı ittifak yaparak Irak’ta Musul, Kerkük, Diyala ve Erbil kırsalında kaybedilen bölgelerin geri kazanılması için PKK, YPG ve İranlı Kürt silahlı güçleriyle birlikte İŞİD’e karşı savaşmıştır. Suriye ve Irak Kürtlerinin bulunduğu bölgeler arasında coğrafi bağlantı olan Musul’a bağlı Sincar içinde KDP peşmergeleri ve Suriye’den gelen YPG güçleri birlikte hareket etmiştir. Kerkük, Erbil ve Diyala çevresinde ise İŞİD’e karşı KYB peşmergeleri ile PKK mücadele vermiştir. KDP’ye bağlı peşmergelerin Suriye Kürt bölgelerinde uzun süre boyunca etkin olmasına karşı çıkan PYD, Kobane’nin İŞİD tarafından işgal edilmesiyle sınırlı sayıdaki KDP peşmergelerinin Türkiye üzerinden geçerek Kobane’ye girişine izin vermiştir (Orhan, 2015)

Suriye iç savaşında kazanımlarını artıran Suriyeli Kürtler 2013 yılı Kasım ayında ilan edilen geçici yönetime bağlı PYD ağırlıklı Yasama Meclisi’nin anayasayı oy birliğiyle kabul etmesiyle ülkenin kuzeyinde “Demokratik Özerk Yönetim” ilan edilmiştir. Suriye’de Kürtlerin yaşadığı kuzey bölgesi Cizire, Kobani ve Afrin olmak üzere 3 kantona ayrılmış ve bu kantonlar Suriye topraklarının bir parçası sayılmıştır. Anayasa ile ülkenin kuzeyinde “Demokratik Özerk Yönetim” ilan edilmiş ve bölge üç kantona ayrılmıştır (www.aljazeera.com.tr). 2014-2015 yılının en sıcak konusu olan Suriye’nin geleceği gündemi uzun süre meşgul edecek gibi görünmektedir.

DEĞERLENDİRME

20. yüzyılda bölgede yaşanan ayrılıkçı Kürt hareketliliği 21. yüzyılda da devamlılık göstermiştir. Kuzey Irak’ta kurulması planlanan bağımsız bir Kürt devletinin Türkiye’ye yönelik doğurabileceği tehditler ise şu şekilde sıralanabilir; Kuzey Irak’ta kurulacak bağımsız bir Kürt devletinin ideolojisi şoven bir Kürt ırkçılığıdır. Bu ideoloji Türkiye, İran ve Suriye’ye istikrarsızlık ihraç edecektir. İkinci olarak; kurulması planlanan bağımsız Kürt devleti, Kürt nüfusu topraklarında barındıran ülkelere sadakatlerini azaltıcı, kışkırtıcı politik, toplumsal ve kültürel önlemler geliştirme eğilimi içinde olacaktır. Örneğin Türkiye gibi PKK tarafından toplumsal zeminin 1984’ten beri etki altına alındığı bir ülkede Kuzey Irak merkezli saldırgan politikaların etkisi daha yüksek olacaktır. Üçüncü olarak Barzani ve Talabani tarafınca uygulanacak faşist hareketler Kuzey Irak’ta Türkmenlere yönelik baskı politikalarının üreteceği düşmanlıklardır. Barzani’nin bu baskıcı politikaları karşısında Türkiye de desteğini Türkmen nüfustan yana kullanacaktır. Bunun karşılığında da Barzani baskıcı desteğini PKK’ya yöneltecektir. Dördüncü olarak bağımsız Kürt devleti Türkiye ile hesabı olan her ülkenin Türkiye’ye düşmanlık konusunda kolaylıkla kullanılabilir olmasıdır. Beşinci olarak dünya petrol rezervlerinin takriben % 6’sını kontrol eden, Kerkük ve civarında bulunan kontrolün hâkimiyet altına alınarak Türkiye veya İsrail üzerinden Akdeniz’e taşıyıp kişi başı milli geliri hızla arttırmak ve Kuzey Irak’ı cazibe haline getirmektir (Özdağ, 2008:157-158).

Yine bölgenin yer altı kaynaklarından getirisi yüksek, petrol gelirlerinin merkezi hükümet kontrolünden çıkartılarak bölgede hâkim güç olan Kürt nüfusa bırakılması, Türkmenlerin varoluşunu tehlikeye



sokabilecek etmenlerden birisidir. Bu tarz bir paylaşım söz konusu olduğu zaman ekonomiyi kontrol eden merkezi güç zayıflayacak, özerkleşmeye çalışan güçler önem kazanacaktır. Özerk hükümetlerin güçlenmesi ile birlikte merkezi otorite zayıflayacak ve Irak'ın topraksal bütünlüğünde bölünmeler yaşanacaktır. Oluşacak bu senaryo ihtimalinde Türkiye'nin Irak hususunda başından beri kurguladığı ve savunduğu politika olarak Irak'ın toprak bütünlüğünün korunması, sadece sözel bir ifade olarak kalacaktır. Bölgedeki Kürt nüfusuna savunulan “kendi egemenliğinde bulunan yer altı kaynağından ülkede yaşayanların faydalanması” prensibi ve Irak'ın tekelden petrol gelirlerinin paylaşımına açılması ekonomik bağlamda özgürleştiren, Kürt iradesinde bir ayrılmayı kaçınılmaz kılacak ve bölgenin yer altı kaynaklarını elinde bulunduran kuzey kanadı Türkiye'ye yönelik apaçık bir tehdit olarak çıkacaktır. Aslında bölgede BOP eksenli planlanan bir Kürt devleti ideası sadece BOP'un Ortadoğu kanadını etkisi altında tutmak isteyen İsrail için bölünmüş bir gücü karşısında bulma ihtimalini doğuracak; bu bölünmüş güçte üniter bir devlet gücünden yoksun kalacağı için, İsrail'e yönelik bir tehdit unsuru olmaktan öte; kolay idare edilebilir federal bir yapıyı karşısına çıkaracaktır (Çağlar, 2013:141).

Türkiye, İran, Suriye ve Irak arasında kurulması planlanan bu Kürt devleti ekonomik bağımlılığı yüksek, potansiyel kriz alanlarına müsait, ABD'nin etkinliğinin arttırılmak istediği coğrafya da sıkışarak gelişimden uzak; hatta kendi yaşamsal faaliyetlerini sürdürmekten yoksun kalacaktır (Bahar, 2012:1). Bu bağlamda riski üzerinde en fazla toplayacak olan ülke Türkiye olacaktır. Bölgede Batı'ya yönelik politikalar takip eden ve çevre ülkelerce hedef konumuna getirilen Türkiye, bu kriz alanlarının içine çekilerek savunma olgusunu bu alanlara yoğunlaştırmak zorunda kalacaktır. Kürt devletinin kurulması ile birlikte Türkiye'nin güvenliğini tehdit edebilecek noktaların merkezi olarak Kerkük, bölgesinin Türk nüfusundan arındırılarak bölgede bir Kürt devletinin kurulma çabaları içinde olunması, bölgede Türkiye'ye yakın bir gücün yok olması anlamına gelecektir (Çağlar, 2013:142).

Türkmen nüfusun bölgeden çıkartılarak Türkiye ile yakın gelecekte bölücü hareket bağlamında iletişime geçebilme ihtimali yüksek; ayrılıkçı Kürt unsurların bölgede hegemon bir hal alması tehdit algısını arttıracaktır. 1980'li yıllardan beri Türkiye'ye sınır dışından yapılan bölücü eylemlerin bir dönem kaynağını ve eğitim faaliyetlerinin halen gerçekleştirildiği kampların (Bekaa Vadisi, Kandil Bölgesi vb.) bulunduğu bölgeden risk unsurunun giderek artan bir hal alması, bölgede Türkiye'yi rahatsız edecektir. Türkmen nüfusun bölgede etkinliğinin korunarak, ayrışmalardan uzak kendi mukadderatlarını belirleyebilme haklarının verilerek, Irak'ın toprak bütünlüğünün korunması yönünde gerçekleştirilecek yeni bir düzen Türkiye'nin bölgeye dönük risk algısını azaltacak; aynı zamanda akraba topluluklar arasında olan bağın korunmasına sebep olacaktır.

Irak'ın bölünme ihtimali, ABD'nin bölgeye yönelik politikalarının sonucudur. Ülkelerin bölünmesi, fiziki sınırlarının ve yönetiminin aynı ülke içerisinde ayrışması kaotik bir ortam doğurmakta, merkezi yapıyı bölerek, tek bir tehdit unsuru yerine birden fazla bölünmüş, tehdit algısı yüksek, fakat etkisi düşük yönetimler ortaya çıkarmaktadır. Irak için ABD müdahalesi sonrasında bölgede izlenmek istenen politika; “Böl-Parçala-Yönet” olmuştur. Bölgede İsrail'in güvenliği için etkin unsur olarak görülen Irak'ta yönetim bazlı ayrılıklar oluşturularak, güç bertaraf edilmek istenmiştir (Bölme, 2008: 1-2)

Kuzey Irak bölgesinde bağımsız bir Kürdistan kurulması ve bu kurulan bölgenin merkezinin Kerkük olarak belirlenmesi, bölgenin konumunun yanı sıra önemli yer altı kaynaklarının bulunduğu alan olması nedeniyle önem arz etmektedir. Farklı bir senaryo olarak da kuzeyde bağımsız bir Kürt devletinin merkezinin ise Ürdün Haşimi Krallığı ile bütünleşmesi beklenmektedir (Ayhan, 2012: 1-4). Bunun yanı sıra Irak'ın orta bölümüne petrolden elde edilen gelirden pay verilmemesi Ürdün için sorunlu bir Irak'ı karşısına çıkaracak; bu da entegrasyonun gerçekleşme ihtimalini düşürecektir (Çağlar, 2013:143).



Kerkük merkezli kurulması planlanan Kürt devletine, Kerkük petrollerinin tamamı teslim edilecek olursa; bölgede Irak'ı bölmek ve İsrail'in güvenlik risklerini minimize etmek için bulunan ABD, hedeflediği amaçtan uzaklaşır. Bölgede İsrail'in güvenliğini tehdit edebilecek yakınlıkta, önemli yer altı kaynaklarına sahip bir Irak'ın bulunması zaman içerisinde güçlenmeye bağlı; tehdit algısını dağıtarak birden fazla alana doğru yayılmasına neden olacaktır.

Kuzeyde bir Kürt devleti kurularak; Şii-Arap nüfusun yaşadığı güney bölge ile Kuveyt'in birleştirilmesi senaryosu, bölge için dikkate alınması gereken potansiyel bir risktir (Semin, (2011: 182-183). Bölgeye yakın olan Suriye'de de, 2012 Ağustos ayı ile birlikte yoğunlaşan halk baskısı, bölgede var olan Alevi-Nusayri baskınlığını daha belirgin hale getirerek; Şii olmayan nüfusa yönelik baskıcı yönetimi arttırmış, tehdidin kaynağı Şii'lere yakın olan Alevi-Nusayri unsurların yükselmiştir (Çağlar, 2012:9-13). Irak'ın güney kısmında İran İslam Cumhuriyeti'nin politikaları ile Şii nüfusun eşgüdüm içerisinde oldukları gözlenmektedir. Bölgede Şii anlayışı gittikçe güçlenmekte; bu da Safavi akımı olarak adlandırılmaktadır. Kuveyt ile Irak Şii'lerinin birleşmesi durumunda Şii- Sünni nüfus dengesizliği ortaya çıkacaktır. Bu farklılığı gidermek için bölgeye İsrail politikası gereği, Filistin'den Arap nüfus getirilerek bu dengesizlik çözülmeye çalışılacaktır. Bu senaryo eksenli yaşanacak bir bölünmede; bölgede yeni bir güç unsuru olarak İran dışında, Şii nüfus suni bir şekilde yaratılarak Kürt ve Türkmen dışında iktidar mücadelesinde etkin kılınmaya çalışılacaktır (Ertuğrul, 2012: 1-6).

Irak'ın kuzey ve güney bölgesinden Kürt ve Arap olarak iki parçaya ayrılmak istenmesi; güçlü senaryolardan biri olmakla birlikte; bu senaryonun gerçekleşmesi bölgede suni bir devlet yaratılarak, ABD ekonomisinin petrolle desteklendiği bir devlet kurulmak istenecektir (Semin, (2012: s. 3)

Bölgede bu tarz bir devletin kurulması Türkiye'nin güvenlik risklerini arttıracak, aynı zamanda İran ve Suriye içinde güvenlik riski doğuracaktır. Bölgede yukarıdaki senaryolar eşliğinde bağımsız bir Kürdistan yaratılmak istenmesi ile birlikte temellendirilebilecek en önemli görüş; bu ülkenin kurulmasının akabinde İran ve Türkiye tarafından tanınmayacağı, devlet politikası gereği belirlenmiş bir kıstas olmakla birlikte; yakın çevre sınırlarını oluşturan ülkelerin, bölgeden sınırlarına yapılabilmek ihtimali yüksek terör hareketlerine maruz kalmalarına sebebiyet verecektir. 2006 yılına gelindiğinde KDP ve KYB arasında işbirliğine gidilerek Birleşik Kürt hükümeti kurulmuştur. Bu yönetim tarafından Kürtlerin yer altı kaynaklarına yakın coğrafyadan toprak talepleri olmuş; Kerkük eksenli yeni bir coğrafi yapılanmanın temelleri atılmıştır (Yusuf, 2012: 41-44).

Bu coğrafi yapılanmanın temellerinde, bölgenin yönetim merkezine, coğrafi alan itibarıyla de yer altı kaynaklarınca güçlü olan alanların dâhil edilmesi yer almıştır. Kürt gruplar bölgede oluşan boşluk ile birlikte kendi pasaportlarını, bayraklarını bölgede kullanarak bağımsızlık hareketinin temellerini atmışlardır. Kerkük böylelikle Kürdistan'ın bir parçası yapılarak, Arap ve Türkmen nüfusun kontrolünden çıkartılmak istenmiştir. Bölünme süreçlerinin başlangıcı ile birlikte bölgede bulunan halklar tarafından Kürt gruplara Irak'ın temel değerleri ve ulusal çıkarlarına aykırı hareket ettikleri, Irak hükümetleri, çevre ülkeler ve bölgedeki diğer etnik gruplarla çatışma içerisinde oldukları yönünde birçok suçlamada bulunulmuş, asıl amaçlarının Irak'ın bölünerek kendi bağımsızlıklarını ilan etmek olduğuna dair emareler güçlenmeye başlamıştır.⁵

Irak'ın parçalanarak Bağımsız Kürt Devleti'nin kurulmasının Türkiye'ye olası etkileri; Irak'ın kuruluş felsefesinden 2003 yılında bölgeye ABD'nin müdahalesine kadar geçen sürede temel prensip; toprak bütünlüğünün korunarak Arap ve Iraklı kimliğinin ön plana çıkartılması olmuştur. Bölgede iktidar olan yöneticilerin baskın tavırları, Iraklı kimliğine tepkili bakılmasına ve bölgede farklı etnik grupların

⁵ “Kürt Yönetimi Bölünme Planını Olumlu Karşıladi”, Yakın Doğu Haber, 29.09.2007, s. 1.



zaman zaman topraksal olarak ayrılma düşüncesinin gündeme geldiği görülmüştür. ABD'nin 2003 müdahalesi sonrasında Irak'ın kuzeyi, Kürtler ve özellikle Araplar tarafından "Kürdistan" şeklinde nitelendirilmektedir. Orta Irak Sünni, güney de Şii Bölgesi olarak kabul edilmektedir (Çağlar, 2013:145).

ABD'nin bölgeye müdahalesinden sonra Kürtlerin öncülüğünde bölgede bağımsız bir Irak kurulacağı inancı oluşmuş ve bu durumun kendilerine olan yansımalarının ise ABD'nin işgal sırasında verdiği desteği nedeniyle kazanımlarının yüksek olunacağı kanısına varılmıştır. ABD tarafınca bu işgalin arka planında yer alan; yeni bir Ortadoğu ve Arap coğrafyası düşüncesi Kürt toplulukça göz ardı edilmiştir. Irak konusunda ABD ve müdahaleye destek veren bölgesel ve uluslararası güçlerce paylaşım politikalarının temelini; Irak'ın kuruluşundaki yapılanmanın mezhep esasını temel almadığı, sonraki süreçte de İngiltere tarafından belirlenen sınırdaki da aynı durumun devam ettirilerek birbiri ile teması düşük olan mezheplerin bir arada yaşamak zorunda bırakıldığı görüşü hâkimdir (Çağlar, 2013:145).

Bir arada yaşama ülküsünden uzak, mezheplerce bir düzen kurulamayacağı düşüncesi ile birlikte bu ülkenin yapısının suni olduğu yolunda bir çıkarışım yapılabilir. Irak'ın parçalanarak bağımsız birden fazla devlet meydana getirilmesi, Türkiye için öncelikli olarak güvenlik sorunu doğuracaktır. Bu parçalanmanın temelinde sadece toprak değil; ülkenin servet niteliğinde olan yer altı kaynaklarının paylaşımı da bulunmaktadır (Ruhayem, 2012).

Bölgede Kürt peşmergelece oluşturulan bir ordu, bayrak, pasaport vb. bağımsız devlet olma emarelerin bir kısmına sahip olunması, bağımsız bir Kürt devleti kurulması düşüncesi için sınır sorunlarının çözülüp; devletleşme sürecinin başladığının göstergesidir. Kürt azınlıklar tarafından kurulmak istenen bağımsız Kürt devletinin Türkiye'nin güvenliğine olan en önemli etkisi, Türkiye'de yaşayan bölünmeyi/bağımsızlığı destekleyen Kürt gruplarca bağımsızlık düşüncesinin talep edilmesidir. Halen Irak bölgesinde devam eden iç çatışmalar, Irak'ta birden fazla devlet çıkarılması, bu devletlerden birinin de yıllar boyunca uzun süreli bir bağımsız devlete sahip olamayan Kürtler tarafınca kurulması, planlanan bağımsız Kürt devleti olacağı tahmini uzak değildir. Kürt topluluğunca yaşamsal faaliyetler için önem arz eden petrolün bulunduğu Kerkük şehrinin, kendilerine bırakılması yönündeki ısrarların nedeni Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu petrolün kendilerince karşılanması düşüncesinden doğmaktadır (Çağlar, 2013:146).

Bölgede bir Kürt devletinin devamlılığı, Arap ve Türkmen nüfusun kontrolünden petrol kaynaklarının alınarak, ABD tarafından Kürt nüfusa verilmesi durumunda sağlanabilir. Petrol ve türevi yer altı kaynaklarının kullanım alanının geniş, talep miktarının fazla olması nedeniyle, gelirlerini arttıran bir ekonomiye sahip olabilecek bir ülkenin sürekliliğinin olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bunun dışında petrol kaynaklarının sahipliğinin ve rezervlerinin Arap nüfustan Kürt nüfusa doğru aktarılması, bölgede zengin olan Arap devletlerine karşı yeni bir güç yaratacak; ABD için İsrail ekseninde denge ülkesi çıkartacaktır. Bu da bölgede yeni bir çatışma alanı ve istikrarsızlık doğuracaktır. Bağımsız Kürt devleti düşüncesi ile birlikte Araplar risk olgularını Kürt cephesine de pay ederek odakların İsrail'den uzaklaşmasına yardımcı olacaktır (Çağlar, 2013:146).

Kürtler, an itibarıyla self determinasyon (kendi kaderini tayin etme) hakkına Irak anayasasında sahip olamamışlar, bölgede yönetim faaliyetinde yer alan etkin Kürt liderler (Talabani, Barzani) bu hakka sahip olunması için çalışmalarını sürdürmektedirler. Bağımsız Kürt devletinin kurulmasının realitesi zayıf olmakla birlikte; buna neden olarak da bir devletin altyapısını kurup sürdürebilecek kadar bağımsızlık konusunda olan tecrübesizlik ve başarısızlıkları örnek gösterilebilir. Bu eksende; kurulması planlanan Kürt devletinin sadece kendi sınırları içerisinde hayati idamesini sağlayabilecek kadar çevre



ülkelerle etkileşime girdiği varsayılsa bile; böyle bir ülkenin uzun süre varlığını sürdürebilme şansı yoktur. Yakın çevrede yer alan ülkelerin sınır güvenliği açısından önemi büyüktür (Kurubaş, 2012).

Bölgede bağımsız bir Kürt devleti düşüncesi, ABD'nin işgali ile birlikte fırsat olarak nitelendirilmesi, özerklikten öteye gidebilecek bir yapı olarak mümkün gözükmemektedir. ABD'nin işgal sürecinin sorunsuz olarak tamamlanması açısından da bağımsız bir Kürt hareketine izin verilmek istenmediği kontrollü bir sürecin yürütülmek istendiği gözlenmektedir (Kuloğlu, 2017).

Aslında bölgede Kürt hareketliliğinin alevlendirilmek istenmesi, Baas Partisi'nin iktidar üzerinde baskıcı bir yönetim anlayışı, ırklar arasında çatışma doğurmuştur. Kürt yurdunun temelleri bu çatışmalar fırsat bilinerek Mustafa Barzani tarafından atılmak istenmiştir. Irak'ın değişim süreci ile birlikte yapılan seçimlerde Talabani ve Barzani taraflarınca bir işbirliği yapıldığı görülmektedir. Barzani ve Talabani bölgenin bir Kürt devletine hazır olmadığı yönünde açıklamalarda bulunsalar da; pratikte bu şekilde gözüken politikanın tam tersi uygulama aşamasında sürekli olarak bağımsızlık politikasına dönüştürülmeye çalışılmıştır. Irak'ta gerçekleşen seçim sonrasında Talabani'nin politikaları gereği Kürt nüfusun fazla olduğu bölgelerde Kürt nüfus tarafından yapılanlar ön plana çıkartılmış; vergi toplama, dış politikada karar alma gibi önemli görevler talep edilerek; geçiş anayasasının yapılacağı süreçte birtakım imtiyazlar talep edilmiştir. Bu hakların yanı sıra, Kürt toplulukça talep edilen Kerkük'ün bir Kürt yurdu olduğu savıyla; Kerkük'ün Kürt bölgesine dâhil edilmesi yolundaki çabaları, ABD'nin bölge üzerindeki -petrolün güvenliğinin sağlanması- etkisine bağlı olarak frenlenmeye çalışılmıştır. ABD tarafınca aslında bu hamlenin yapılmayacağını düşüncesine kapılmak hatalı bir görüş olurdu (Can, 2017).

İşgal sonrası kendisine bağımlı bir ülke yaratan ABD, Büyük Ortadoğu Politikasını şekillendirdiği ilkeler ve paylaşımların Kürt unsurlar tarafınca gerçekleştirilmeye çalışıldığı; fakat bölgede kendisine bağımlı bir Irak isteyen ABD tarafınca bölgenin şekillendirilmesinin yapıldığı ve yer altı kaynaklarının özellikle de bölge petrolünün bulunduğu alanların kontrolü altında tutmak temel hedefi ile birlikte; Büyük Ortadoğu Projesi'nin de adımları bu emarelerle belirgin bir hal almaya başlamıştır (İpek, 2011: 64-66).

Bölgede bu tarz bir bölünme faaliyetinin ABD politikası gereğince izlenmesiyle birlikte, bölgenin asli unsuru olan Sünniler geri plana atılmış; ABD bölgede asimetrik tehditleri (Snippereçiler, İntihar eylemcileri vb.) üzerinde toplamıştır. Irak'taki seçim sürecinin ardından Kürtler, bölgede etkin güç olarak ortaya çıkmıştır, bu etkinlik Kürtlerin bağımsızlık sürecini hızlandırmıştır. Bu bağımsızlık hareketi önce bölgede yaşamını sürdüren Türkmenleri, daha sonra da Türkiye'yi tedirgin etmiştir. Türkiye için tedirginlik doğuran olgu ise bağımsızlık hareketlerinin kendi içerisine sızma olasılığıdır (Dilek, 2010:1-3).

Kuzey Irak'ta kurulacak bağımsız ya da federal bir Kürt devleti, Türk tarafı için ciddi bir tehlike doğuracaktır. Kuzey Irak bölgesinde Türkiye'nin güvenliği açısından bölgede bulunan Asuriler, Keldaniler, Şiiler, Araplar, Kürtler ve Türkmenlerin bir arada yaşaması esastır (Kerküklü, 2012:2).

Irak'ın bölünmesi düşüncesinin ortaya çıkmasıyla birlikte; Türkiye bölgede bağımsız olarak kurulması planlanan Kürt devletine karşı; dengeleyici güç olarak Türkmen devletinin kuruluşuna destek verilmesi stratejisini benimseyebilir. Türkmen devleti bu Kürt devletinin dengeleyicisi ve baskı unsuru olacaktır. Bölgede bağımsız bir Kürt devletinin kurulmasına destek olma ihtimali olan ABD ile bu destekten büyük rahatsızlık duyacak olan Türkiye arasında çatışma ihtimali kaçınılmazdır. Türkiye tarafınca desteklenen Türkmen devleti düşüncesi ile birlikte Türkiye'nin bölgedeki etkinliği aktif bir hal alıp; bölgede güçlü bir Türkiye, İran, Suriye, İsrail, Ürdün, Lübnan gibi ülkeleri tedirgin edecektir (Duman, 2012:1).



Bağımsız Kürt Devleti düşüncesinin doğduğu topraklarda dünya petrol rezervlerinin büyük çoğunluğu bulunmakla birlikte; bölgede kaotik bir yapıyı doğurabilecek ayrılıkçı hareketler, bölgede yerleşik güç olarak bulunan ABD ve sınır komşusu Türkiye arasında ayrıca ABD'nin güvenliğini sağlamayı teminat olarak verdiği İsrail ile olan ilişkileri ciddi manada zedelenecek; aynı zamanda bölgede Arap ve Türkmen nüfusun etkinliği kırılarak haklarına el koyulacaktır (Çağlar, 2013:149)

ABD ve İsrail bu bağlamda karşısına Arap, Türkmen nüfus ile Türkiye'yi almak istemeyecektir. Böyle bir durumda bölgede oluşabilecek ABD karşıtlığının sınır ötesine ulaşabileceği kesindir. Bu veriler ekseninde bölgede kısa vadede ABD tarafınca bağımsız Kürt devleti kurulması gerçekçi bir yaklaşım olmaktan uzak; fakat Türkiye'ye karşı dengeleyici politika gereği kullanılabilir bir faktör olarak elde tutulacaktır.

Yukarıdaki ihtimallere rağmen bölgede bağımsız Kürt devlerinin kalıcılığı ihtimali oldukça zayıftır. ABD'nin Irak işgali sırasında verdiği desteğe karşılık olarak Kürt gruplara devlet sözünün arkasında duran ABD, Şii-Sünni gerginliğini sürekli tetikte tutarak İsrail'in güvenliğinin bölünmüş güçler ile dengelenmek istemektedir (www.radikal.com.tr).

Türkiye'nin böyle bir çatışma politikasını kırması önem arz etmekle birlikte; başarılı olamamış Sünni-Şii gerginliği bölgede bağımsız Kürt devleti düşüncesini geri plana atacaktır. ABD bölgede Sünni-Şii çatışmasını sıcak tutarak bu istikrarsız ortamdan faydalanmak istemiş, bu da Kürt devletinin kurulması için Kürt gruplarca fırsat gibi görülmüştür. Aynı zamanda bölge içerisinde gerçekleşen asimetrik hareketler özellikle de bölgenin temel değerleri ile eşlenik olan İslam kültürünün değerlerine yönelik saldırılar ile bu çatışmalar destek bulmuştur. Hem Sünni hem de Şii taraflarınca bu tarz bir çatışmadan uzak kalınması Bağımsız Kürt devleti düşüncesinin fiili (de facto) bir şekle dönüşmesini engellemiş olacaktır. Böyle bir uyum sürecinde ABD tarafınca kurgulanan bağımsızlık planını başarısızlıkla sonuçlandıracaktır (Bahçeşehir Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi, 2008: 4-10).

Türkiye'nin de bölgede olan stratejisi bu tarz bir uyuşmazlığın derhal çözüme kavuşturulması yönünde olmalıdır.

KAYNAKÇA:

Akçakaya, Onur, (2009), “**Irak Bölgesel Kürt Yönetimine Kültürel ve Bölgesel Bakış**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, T.C. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Uluslararası Güvenlik Anabilim Dalı, s.63

Al Jazeera Türk, 7 Ocak 2014, <http://www.aljazeera.com.tr/haber/suriyeli-kurtler-ozerklik-ilan-etti>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017.

Anadolu Ajansı, 21 Kasım 2014, <http://www.aa.com.tr/tr/haberler/423992--bagdat-ile-erbil-anlasma-yolunda>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017

Ayhan, Veysel, (2012) “**Ürdün’de Siyasal İstikrar ve Türkiye ile İlişkiler**”, Uluslararası Ortadoğu Barış Araştırmaları Merkezi, Temmuz, s. 1-4.

Aziz, Mahir A. (2013), **Irak Kürtleri Irak Kürdistanı’nda Milliyetçilik ve Ulusal Kimlik**, çev. Zülâl Kılıç, İstanbul, Kitap Yayınevi, s.136

Bahar, Halil İbrahim (2012) “**PKK’yı TOKİ’ye Havale Etmek**”, Ankara Strateji Enstitüsü, 09 Ağustos, s. 1



Bahçeşehir Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi, İstanbul 2008, s. 4-10.

Balcı, Ali (2014) “**‘Enerji’sine Kavuşan Komşuluk Türkiye-Kürdistan Bölgesel Yönetimi İlişkileri**”, SETA Analiz, S.97, 13 Haziran, (Erişim) <http://setav.org/tr/enerjisine-kavusan-komsuluk-turkiye-kurdistan-bolgesel-yonetimi-iliskileri/analiz/15953>, s.25-26. Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017

Bilgin, Burcu Şahin (2015), **Amerika’nın Irak İşgalinden Günümüze Kuzey Irak’ta Devlet İnşa Süreci**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniv. SBE, Ankara, s.69

Bölme, Selin M. (2008) “**İsrail’in Kuzey Irak Politikası ve Türkiye**”, SETA Yayınları, s.9, 1 Mart, <http://arsiv.setav.org/public/HaberDetay.aspx?Dil=tr&hid=12019&q=israil-in-kuzey-irak-politikasi-ve-turkiye>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017

Can, Muzaffer “**Köy Muhtarlığından Özerkliğe Barzaniler**”, <http://www.turksam.org/gencbakis/a2789.html>, Erişim Tarihi: 13 Ağustos 2017

Çağlar, Şerif Emre (2013), “**Yirmibirinci Yüzyılda Türkiye’nin Güvenlik Riskleri: Bağımsız Kürt Devleti’nin Kurulma İhtimalinin Doğurabileceği Sorunlar**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi, s.125-152

Çağlar, Barış (2012), “**Suriye’de Uzayan Kriz ve Sonrasındaki Zorluklar**”, Cilt 4, Kasım, s. 9-13

Çetinsaya, Gökhan ve Özhan, T. (2009). “**İşgalin 6. Yılında Irak**”, **Siyaset Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA)**, SETA Yayınları IV, <http://arsiv.setav.org/ups/dosya/24299.pdf>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017

Demirel, Hasan H. (2012), “**Irak’taki Etnik Milliyetçiliğin Bölgeye Yansımaları: ‘Kürtçülük Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi,

Dilek, Kaan (2010), “**Irak’ı Bekleyen Kader: Kaos mu İstikrar mı ?**”, Stratejik Düşünce Enstitüsü, 12.04. s. 1-3.

Duman, Bilgay (2012), “**Irak’ta Siyasi Kamplaşmada Türkmenler Nerede Duruyor ?**” Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Merkezi, 1 Mayıs, s. 1

Erkmen, Serhat (2009), “**Irak’taki Yerel Seçimin Sonuçları ve Seçim Sonrası Durumun Türkiye’nin Irak Politikasına Etkileri**” Gündem Analiz, No:01, Ankara, Şubat, http://www.orsam.org.tr/tr/trUploads/Etkinlikler/Dosyalar/2009214_g.a.1.pdf, Erişim Tarihi: 27 Temmuz 2017

Ertuğrul, Doğan (2012) “**Türkiye Dış Politikası İçin Bir Test: Suriye Krizi**”, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, s. 1-6.

Güven, Mustafa, (2012), “**Türkiye-Suriye İlişkilerine Genel Bir Bakış**”, Akademik Perspektif, 14 Ekim <http://akademikperspektif.com/2012/10/14/turkiye-suriye-iliskilerine-genel-bir-bakis/>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017.

Haberler.com, 6 Eylül 2014, <http://www.haberler.com/irak-hukumeti-kurt-petrolu-icin-yeni-dava-acti-6455844-haberi/>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017



- Hürriyet Gazetesi, <http://www.hurriyet.com.tr/dunya/26598816.asp>, 20.07.2015, Serhat Erkmen, (2015, “**Seçim Öncesi Irak’ta Siyasal Durum ve Seçime İlişkin Beklentiler**”, s.12-13. Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Hürriyet Gazetesi, 12 Haziran 2014, <http://www.hurriyet.com.tr/dunya/26598816.asp>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- İpek, Pınar (2011), “**İşgal Sonrası Irak’ta Devletleşme Sorunlarının Kurumsal İncelemesi ve Petrol Zenginliğinin Etkileri**”, Ortadoğu Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Ortadoğu Enstitüleri, Cilt 3, Sayı 1, Temmuz, s. 64-66.
- Kareem, Selen Tonkuş (2012), “**Irak Kürt Bölgesel Yönetimi’nin 2011’inden 2012’ye Yansımaları**”, **Ortadoğu Analiz**, C.4, S.39, Mart, http://www.orsam.org.tr/tr/trUploads/Yazilar/Dosyalar/201238_oanalizmart2012ebook.pdf, s.9-10. Erişim Tarihi: 30 Temmuz 2017
- Kerküklü, Ali (2012), “**Kürtler Bölgede İsrail ve Dış Güçlerin Sopasıdır**”, Türkmen Şanı Gazetesi, 28 Ağustos, s.2.
- Knights, Michael (2014), “**Making the Iraqi Revenue-Generating Deal Work**”, Washington Institute, 3 Aralık <http://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/view/making-the-baghdad-krge-revenue-generating-deal-work>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Köylü, Murat (2017), **Türkmen Yurdunun İstilasını Musul ve Kerkük’ün Siyasi Tarihi**, Kripto Yayınları, Ankara.
- Kurubaş, Erol, (2003), “**Irak Kürt Hareketi, İç Çekişme- Dış Destek- Ayaklanma**”, **Irak Krizi(2002-2003)**, Asam Yayınları, Ankara,
- Kuloğlu, Armağan “**Irak’ın Kuzeyindeki Gelişmelerin Farklı Yönlerden Değerlendirilmesi**”, <http://www.kerkukvakfi.com/analizler.asp?id=157>, Erişim Tarihi: 13 Ağustos 2017
- Milliyet Gazetesi, 01.11.2009, <http://www.milliyet.com.tr/-etle-tirnak-gibiyiz-siyaset/siyasetdetay/01.11.2009/1156767/default.htm>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Milliyet Gazetesi, 27.10.2014, <http://www.milliyet.com.tr/kurt-petroluyle-ilgili-flas/ekonomi/detay/1960860/default.htm>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Milliyet Gazetesi, 13.01.2014., <http://www.milliyet.com.tr/bagdat-zararimizi-turkiye-dunya/detay/1821044/default.htm>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Oran, Baskın (Editör) (2002), **Türk Dış Politikası Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar**, Cilt: I: 1919-1980, İstanbul, İletişim Yayınevi, s.325
- Orhan, Oytun (2007), “**Kuruyunca Sula, Uzayınca Buda: Suriye’nin Kuzey Irak ve Kürt Politikası**”, Stratejik Analiz, Haziran, s. 51.
- Oytun Orhan, (2015), “**Irak ve Suriye’de İç Savaşın Kazanımı Kürtler**”, Al Jazeera Türk, 23 Temmuz (Erişim) <http://www.aljazeera.com.tr/gorus/irak-ve-suriyede-ic-savasin-kazanani-kurtler>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017.



- Özdağ, Ümit (2008), “**PKK Terörü Neden Bitmedi, Nasıl Biter?**”, Ankara, Kripto Yayınları, s. 157-158.
- Özden Zeynep Oktav, (2010), “**Çok Boyutlu Türk Dış Politikasına Bir Örnek: Türkiye-İrak Bölgesel Kürt Yönetimi Arasında Gelişen İlişkiler ve Nedenleri**”, Ortadoğu Etütleri, Ocak c.2., S.2.,
- Radikal Gazetesi, 20.10. 2003, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=96173>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Ruhayem, Rami “**Mezhep Çatışmasına Sıkışan Irak**”, http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2012/11/121122_iraq_sectarianism.shtml, Erişim Tarihi: 13 Ağustos 2017.
- Semin, Ali (2011), “**Türkiye'nin Irak Politikası Işığında Kuzey Irak Açılımı**”, Bilge Strateji, Bilge Adamlar Stratejik Araştırma Merkezi, Cilt 3, Güz, Sayı 5, s. 182-183.
- Semin, Ali (2011), “**Türkiye'nin Irak Politikası Işığında Kuzey Irak Açılımı**”, Bilge Strateji, Bilge Adamlar Stratejik Araştırma Merkezi, Cilt 3, Güz, Sayı 5, s. 182-183.
- Sözcü Gazetesi, 9 Temmuz 2015, <http://www.sozcu.com.tr/2015/dunya/ikby-bagdata-karsi-ekonomik-bagimsizlik-ilan-etti-881136/>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Sözcü Gazetesi, 9 Temmuz 2015 ve “Kurdistan Region Council for Oil and Gas Affairs meets with political parties”, **Kurdistan Regional Government**, 18 Haziran 2015, (Erişim) <http://cabinet.gov.krd/a/d.aspx?s=040000&l=12&a=53475>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Sungur, Nevin (2004), “**Suriye: Kürt devleti kırmızıçizginin ihlalidir.**” NTVMSNBC, 27 Aralık <http://arsiv.ntv.com.tr/news/302679.asp> Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017.
- TRT Türk, <http://www.trtturk.com/haber/ikbynin-ilk-anayasasi-yolda-131400.html>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu-USAK, s.29-30.
- Yakın Doğu Haber, 29.09.2007, s. 1.
- Yetkin, Murat (2005), “**Yeni Irak-Kürt Siyaseti Şekilleniyor**”, Radikal Gazetesi, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=168796>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- Yılmaz, Sait (2011), **Irak Dosyası**, İstanbul, Kum saati Yayınları, s.140, 159-161
- Yusuf, Abdülbaki (2012), “**Irak Kürt Bölgesel Yönetimi'nin 2011'den 2012'ye Yansımaları**”, Ortadoğu Analiz, Cilt 4, Mart, s. 41-44.
<http://kurdistaninvestment.org/banking.html>, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- http://www.orsam.org.tr/tr/trUploads/Yazilar/Dosyalar/2010316_zeynepoktav.oe.pdf , s.59. Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2017
- <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetayV3&ArticleID=1085200&CategoryID=78>, Erişim Tarihi: 13 Ağustos 2017



KUŞAKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI VE İŞ DÜNYASINDA 'Y' KUŞAĞINA KURAMSAL BİR BAKIŞ

Mustafa BEKMEZCİ

Doç. Dr., Toros Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

ÖZET

Günümüz iş dünyasında farklı kuşaklar bir arada çalışmaktadır. Her neslin kendine has özellikleri ve değerleri bulunduğu kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda; çalışanların büyük bir bölümünün kuşaklar arasında bir gerilim yaşandığını ifade ettiği, yaşlı çalışanların da genç çalışanların yeteneklerini hafife aldığı tespit edilmiştir.

Her dönem kuşaklar arasında birtakım gerilimlerin yaşandığı, bir önceki kuşağın, kendilerinden sonra gelen kuşağı eleştirdiği de bilinen bir gerçektir. Ancak bir arada çalışmak zorunda olan farklı kuşakların birbirlerinin özelliklerini öğrenmesi, nelere değer verdiğini bilmesi, birbirlerinin çalışma şeklini anlaması, her bir kuşağa nasıl bir yönetim tarzının uygulanması gerektiği gibi hususlar iş ortamı için büyük önem arz etmektedir.

Bu makale bir literatür çalışmasıdır. Bu çalışmada, jenerasyonel sistemler teorisi ve kuşakların hem kişisel hem de işyerindeki davranış ve beklentileri hakkında bilgi verildikten sonra önümüzdeki yıllarda yönetim kademesinde yer alacak Y kuşağının işyeri ve yöneticilerinden beklentileri ile kişisel değerleri tartışılmış, bazı özelliklerinin diğer kuşaklardan çok farklı olmadığı vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Nesiller, Jenerasyon, Jenerasyonel Sistemler Teorisi, Y Kuşağı.

A COMPARISON OF GENERATIONS AND A THEORITICAL OVERVIEW TO THE 'Y' GENERATION IN BUSINESS

Mustafa BEKMEZCİ

Assoc. Prof., Toros University, Department of International Trade and Logistics

mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

ABSTRACT

Different generations work together in today's business world. Each generation is considered to have its own characteristics and values. It has been found that a great number of employees have experienced a tension between generations and that older employees also underestimate the talents of younger ones.

It is also known fact that there is a tension among generations; the previous generation always criticizes the generation after them. However it is very important for the business environment that the different generations who have to work together have to learn each other's characteristics, know what they appreciate, understand how they work, and what kind of management style should be applied to each generation.

This article is a literature study. In this study; first, the generational theory and the behaviors and expectations of generations are given and secondly expectation from business and the managers of the Y generation that will take place in the management stage in the coming years is discussed. Finally it is emphasized that some features of the generation Y are not very different from other generations.

Key Words: Generations, Generational Theory, Generation Y.



GİRİŞ

Günümüzün iş dünyasında farklı yaş grupları ve kuşaklar bulunmaktadır. Her kuşağın kendine has değerlerinin olması; kuşaklar arasında farklılıklar yaratmaktadır. Özellikle küreselleşme ile birlikte bilişim ve enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi bu farklılıkların boyutlarını daha da artırmıştır. Çünkü özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojileri son dönemlerde geliştirilmiştir ve 1980'lerden sonra doğanlar ki bunlara alan yazında “Y Kuşağı” denilmektedir, bilgisayar ve iletişim teknolojilerine kendilerinden önceki nesillere göre daha çok hâkimdir. Y Kuşağı, bu teknolojiler sayesinde ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiye kendilerinden önceki nesillerin ulaşamadığı şekilde, çok kısa bir sürede ulaşabilmektedir. Şu anda iş dünyasında birlikte çalışan farklı özelliklere sahip farklı kuşakların birbirini anlaması, birbirlerinin değerleri konusunda bilgi sahibi olması; aralarında, giyim tarzından teknoloji kullanımına, iletişim şekline yönetim tarzına kadar, çıkabilecek birtakım sorunların önlenmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Halen iş dünyasında Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere üç farklı kuşak bulunmaktadır. Her birinin farklı bir dönemde ve farklı koşullarda yetiştiği bu kuşakların arasında da çatışmaların yaşandığı yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Bu kapsamda Harrison, çalışanların %60'nun kuşaklar arasında bir gerilim yaşadığını, yaşlı çalışanların %70'nin genç çalışanların yeteneklerini hafife aldığını tespit etmiştir (Aktaran Acıloğlu, 2015:23). Ancak, X ve Y Kuşağı mensuplarının; boşanmaların artması, şirket küçülmeleri, finansal yardımların sınırlandırılması, iş bulma imkanlarının azalması gibi çok fazla değişikliğin olduğu bir zamanda yaşadığı, bu değişikliklerin her iki kuşağın psikolojisini aynı şekilde etkilediği, dolayısıyla X ve Y Kuşakları için tek bir hedef pazar bölümlendirmesi yapılabileceği de belirtilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:92). Ayrıca Read (2007), Bebek Patlaması Kuşağı ile X ve Y Kuşakları arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, güçlendirme, stres, yönetime güven ile iş ve yaşam dengesi arasında bir farklılık bulunmadığını ifade etmektedir (Aktaran Reisenwitz ve Iyer, 2009:92).

Her dönem kuşaklar arasında birtakım gerilimlerin yaşandığı bilinen bir gerçektir. Bir önceki kuşak, her zaman kendisinden sonra gelen kuşağı eleştirmiştir. Farklı kuşakların; değer, tutum, davranış, alışkanlık, motivasyon, otorite algısı ve liderlik beklentilerinin birbirinden farklı olduğu genel kabul görmüştür (Özer, 2014:56). Nitekim genellikle toplumsal değerlere önem veren, fazla iyimser, fazla idealist, geleneklere daha fazla değer verme eğiliminde olduğu belirtilen Y Kuşağının, bu haliyle X Kuşağından ziyade Bebek Patlaması Kuşağının özelliklerine benzer özellikler gösterdiği, tıpkı Bebek Patlaması Kuşağı ile X Kuşağı arasında olduğu gibi X Kuşağı ile Y Kuşağı arasında da uyumsuzlukların yaşanmasının kaçınılmaz olduğu ifade edilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:92).

Yaşlı kuşakların, iş yaşamına yeni katılan gençlerin tutumlarında algıladıkları farklılıklar, iş gücü devir oranı, geçlerin çok sık iş değiştirmesi gibi nesnel veriler, kuşaklar arasında farklılıkların araştırılması konusunu gündeme getirmiştir (Smola ve Sutton, 2002:363). Dolayısıyla şu an yönetici konumunda bulunan yaşlı kuşağın, birlikte çalışmak zorunda olduğu, aynı ortamı paylaştığı gençleri tanıması ve anlaması; çalışanlarının motivasyonu ile işletmelerinin etkinlik ve verimliliği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca özellikle örgütsel davranış konusunda ortaya konulan birçok kuramın Y Kuşağından önceki kuşaklardan elde edilen veriler ile geliştirildiği dikkate alınır, bu kuramların genç nesiller için geçerli olup olmadığının tartışılması gerekmektedir. Bu çalışmada işletmelerde çalışmakta olan kuşakların özellikleri kısaca tanıtıldıktan sonra, özellikle Y kuşağı tartışılacaktır.



1. JENERASYONEL SİSTEMLER TEORİSİ

Kuşak veya nesil; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları yaşamış, aynı kaderi paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğudur (www.tdk.gov.tr). Shragay ve Tziner (2011:43), kuşak kavramını, benzer sosyal ve tarihi atmosferde doğmuş ve büyümüş bir grup insan olarak tanımlamıştır. Kuşaklar; kültürel, politik ve ekonomik olarak benzer deneyim, bakış açısı ve değerlere sahip topluluklardır (Reisenwitz ve Iyer, 2009:91). Her kuşağın kendine has özellikleri, kendine has davranış kalıpları olduğu kabul edilmektedir. Çünkü her çağın şartları, sıkıntıları farklıdır. Buna bağlı olarak, o dönemde yaşayan insanlardan beklenen görevlerin de kendine has farklı özellikler taşıdığı söylenebilir. Nitekim 14'üncü yüzyılda tohumları İbn-i Haldun tarafından ortaya atılan ve geçen yüzyılın sonlarına doğru Batı dünyasınca modellenen "Jenerasyonel Sistemler Teorisi" (Generational Theory), birbirini takip eden dört kuşağın 80 veya 100 yılda bir sosyolojik olarak tekrar ettiğini iddia etmektedir (Acılioğlu, 2015:19-21). Howe ve Strauss (2000), bu kuşakların genellikle idealist (peygamber), reaktif (göçebe), kahraman ve sanatçı sırasına göre bir döngüyü izlediğini belirtmiştir. Bu teoriye göre, birbirini takip eden dört kuşağın özellikleri aşağıda kısaca belirtilmiştir.

İdealist (Peygamber) Kuşak, idealisttir ve ahlaki prensiplere bağlıdır. Toplumun düzenini sorgular ve kişisel hakları için kendi iradeleri ile harekete geçer. Bu kuşak akıllı, kararlı ve vizyonerdir; liderlik tarzları sade ve güven vericidir (Pendergast, 2010:3). Bu kuşak döneminde farklı dini ve siyasi akımlar doğmuştur. 1946-1964 yılları arasında doğan Bebek Patlaması Kuşağı, bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:20).

Reaktif (Göçebe) Kuşak, diğer kuşaklara nazaran ebeveynleri tarafından en fazla ihmal edilen kuşaktır. Bu kuşak ile bireysel dönem başlar. Dolayısıyla birey için, kazanmak ve daha fazlasını elde etmek önemlidir. Toplumun önemi ile değerlerin yerini; hayatta kalma, etkileme ve güç arayışı alır. İnkna edici ve pragmatiktirler (Pendergast, 2010:3). İşkoliktirler, kurum ve kuruluşları kişisel ihtirasları için kullanabilirler. Bu kuşak döneminde feminizm gibi bireysel sıra dışı akımlar doğmuştur. 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı, bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:20-21).

Kahraman Kuşak, dış dünyayı sorgular, medeni bir toplum için mücadele eder. İnsan hakları gibi toplumsal konular ilgi alanlarını oluşturur. Yüksek bir disipline sahiptirler (Acılioğlu, 2015:21). Enerjik, her zaman meşgul, kendinden emin ve rasyoneldirler (Pendergast, 2010:3). Örgütlenme yetenekleri ile büyük toplumsal hareketleri gerçekleştirebilirler. 1900-1920 arasında doğmuş temsilcileri Birleşmiş Milletler, NATO gibi yapıları kurmuştur. 1980-1999 yılları arasında doğan Y Kuşağı bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:21).

Sanatçı Kuşak, doğdukları dönemde büyük savaşlar yaşandığı için Savaş Kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak, kendilerinden önceki Kahraman Kuşağın sistem ve kurallarına bağlı kalır, toplumsal yaşamayı sever ve uzlaşmacı tavırlar sergiler (Acılioğlu, 2015:20). Uygulamaya önem verirler, bu anlamda deneysel bir kuşaktır ve fikirlerini açıkça ifade ederler (Pendergast, 2010:3). Diğer kuşaklara nazaran, ebeveynleri tarafından en iyi şekilde korunan bu kuşağın döneminde muhafazakârlığın turmanışa geçtiği gözlemlenmiştir. 1920-1945 yılları arasında doğan Sessiz Kuşak ve 2000 sonrası doğan Z Kuşağı, bu kuşağın günümüzdeki temsilcisidir (Acılioğlu, 2015:20-21).

Yukarıdaki tanımlardan ve kuşakların belirtilen özelliklerinden anlaşılacağı üzere; yaşadıkları dönemde büyük savaşların, sıra dışı akımların ortaya çıkması, ebeveynleri tarafından korunması veya ihmal edilmesi gibi özellikler kuşakların kendilerine has birtakım özelliklere, değer sistemlerine ve standartlara sahip olmasında önemli bir rol oynamıştır. Jenerasyonel Sistemler Teorisinin evrensel olarak tüm kültürlerle uygun olduğunu söylemek çok doğru bir yaklaşım değildir. Üstelik bu



sınıflamaların da kesin olduğu söylenemez. Çünkü kuşaklar arasındaki araştırmaların çoğu ABD kaynaklı yazın üzerinden tartışılmaktadır, doğum aralıkları üzerinde tam bir anlaşma sağlanamamıştır ve kültürler arasında farklılıklar yeterince incelenmemiştir. Ayrıca bir kuşakta baskın olan değerlerin sonraki kuşaklarda kabul edilmeyeceği varsayımı doğru bir yaklaşım değildir. Ancak bu kısıtlamalarına rağmen değerlerin kuşaktan kuşağa değiştiği ve değerlerin analiz edilmesi neticesinde faydalı bir öngörü elde edilebileceği de bir gerçektir (Robbins ve Judge, 2012:148).

2. GÜNÜMÜZDE KUŞAKLAR

Jenerasyonel Sistemler Teorisini kısaca tanıttıktan sonra, günümüzde yaşayan Sessiz Kuşak (Emektarlar veya Gelenekselciler), Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının kendilerine has özelliklerinin incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Z Kuşağı henüz iş dünyasına katılmadığı için, bu çalışmada Z Kuşağından bahsedilmeyecektir. Emektarlar ve Bebek Patlaması Kuşağının doğum yılları konusunda bir görüş birliği sağlanmış olmakla birlikte, özellikle X ve Y Kuşaklarının doğum yılları konusunda fikir birliği sağlanmadığı, farklı tarih aralıklarının kullanıldığı görülmektedir. Burada Acılıoğlu (2015)'nin belirttiği tarihler esas alınmıştır.

Sessiz Kuşak (Emektarlar veya Gelenekselciler), Büyük Buhran (1929) ve İkinci Dünya Savaşından etkilenmiş, işsizliği ve yokluğu görmüş, 1923-1945 yılları arasında doğmuş, şimdi 65 yaş ve üzerinde olan kuşaktır. Hiyerarşik yönetim yapısını tercih etmişlerdir (Eisner, 2005). Yaşadıkları dönemin etkisiyle işverenlerine sadık, otoriteye saygılı, emirlere harfiyen uyan, yaptıkları işe kendilerini adayan ve çok çalışkan bir kuşak oldukları kanaati oluşmuştur (Robbins ve Judge, 2012:148; Acılıoğlu, 2015:24). Risk almaktan kaçınmışlardır (Cogin, 2012:2273). Diğer kuşaklara nazaran işlerini daha çok sevdikleri ve iş değiştirmek onlara uzak bir kavram olduğu için muhafazakâr oldukları düşünülür. Yaşamak için çalıştıkları ifade edilen bu kuşağın bireyleri, ömür boyu tek bir işyerinde çalışmıştır; onlar için en büyük motivasyon kaynağı, ağır ve zor şartlarda çalıştıktan sonra emeklilik hakkı kazanmak olmuştur (Cogin, 2012:2274).

Bebek Patlaması Kuşağı, İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1946-1964 yılları arasında doğmuş, şimdi 40'lı ve 70'li yaşlarda olan kuşaktır. Bu kuşak adını İkinci Dünya Savaşı sonrası bebek doğum oranlarındaki artıştan almıştır (Özer, 2014:57). Yaşadıkları dönem yoklukların geride kaldığı, insanların kısmen refaha tekrar kavuştuğu bir dönemdir. Ancak, savaş yıllarının bıraktığı izler de devam etmiş, soğuk savaş dönemini yaşamışlardır. Otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyan bu kuşağın çalışmak için yaşadığı ifade edilmektedir. Ortak görüşü, oy birliği ile yapılan işleri sevmişler, fakat otoriter yönetimden nefret etmişlerdir. Yüz yüze iletişime önem vermişler, meslektaşlarının fikrini almak için bir ofisten diğerine yürümek onlar için problem teşkil etmemiştir (Eisner, 2005). Rekabetçi bir yapıya sahiptirler, onlar için yüksek maaş ve unvan çok önemlidir (Lai vd., 2012:439; Kupperschmidt, 2000). İşyerine sadıktırlar ve terfi için sıranın kendilerine gelmesini beklemişlerdir (Gürsoy vd., 2008). Kuralcı, idealist ve fedakârdırlar. İşe bağlılığın çalışılan saatle ölçüldüğünü düşündüklerinden dolayı işkollikler (Çetin Aydın ve Başol, 2014:3; Adıgüzel vd., 2014:172; Glass, 2007). Tembellikten nefret etmişler (Eisner, 2005), kendilerinden sonra gelen kuşağın onlar kadar sıkı veya uzun çalışmadığına inanmışlardır (Cogin, 2012:2276). Tanınmak ve saygı görmek en büyük arzularıdır (Southard ve Lewis, 2004:10). Bu tanımlamalar ve özelliklere uygun olarak, Türkiye'de, Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmada da Bebek Patlaması Kuşağının, kendilerinden sonra gelen kuşaklara nazaran daha çalışkan, daha sorumlu ve adalet değerlerinin daha yüksek olduğu, saygı, sadakat ve gelenekleri daha fazla önemsendiği tespit edilmiştir.

X Kuşağı, radikal değişimlerin yaşandığı, dünya dinamiklerinin ve dengelerinin değiştiği bir dönemde 1965-1979 yılları arasında doğmuş, şimdi 30'lu ve 40'lı yaşların sonunda olan kuşaktır. İstikrarsız bir ekonomi, AIDS salgını, soğuk savaşın sona ermesi, organizasyonların ve hükümetlerin karıştığı skandallar gibi pek çok olaya şahitlik etmişlerdir. Bütün bunlar güvensizlik yaratmış, dolayısıyla kişisel



girişim ile bağımsızlığa ve yaratıcılığa önem vermelerine neden olmuştur (Shragay ve Tziner, 2011:144). Kendilerinden önceki kuşak, bu neslin kendileri kadar sadık olmadığını ifade etmiştir (Tulgan, 2004:23). Ancak bunun nedeninin, şahit oldukları zor günler ve skandallar olduğu söylenebilir. Teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış (Keleş, 2011:131), yaşamları küreselleşme ve bilgisayarlarla şekillenmiştir. Aile ve ilişkiler, esneklik ve iş tatmini onlar için çok önemlidir (Cogin, 2012:2275). Bu kuşak, otorite konusunda şüphecidir. Yaşamlarında denge arayışındadır. Çalışanları için fedakârlık yapma konusunda kendisinden önceki nesle göre isteksizdir. İş güvencelerinin; yeteneklerini güncel tutmaktan, yönetim kademesinde yer almanın yolunun da yine yeteneklerini geliştirmekten geçtiğine inanırlar. Bu nedenle iş yerlerinden veya iş verenlerinden ziyade mesleklerine ve kariyerlerine bağlıdırlar. Sosyal yetenekleri zayıftır ancak teknik yetenekleri çok güçlüdür. İşleri kurallara aykırı da olsa hızlı yaparlar (Eisner, 2005). Onlar için sonuçlar süreçlerden daha önemlidir (Glass, 2007). İş-yaşam dengesi, kendini geliştirme veya kişisel gelişim kavramları ilk bu nesilde ortaya çıkmıştır. Girişimcilik ve risk alma duyguları zayıftır (Acılioğlu, 2015:26). Bu kuşağın yöneticisi pozisyonunda olan Bebek Patlaması Kuşağı ile kendilerinin yönettiği Y Kuşağı arasında kalmış, geçiş kuşağıdır. Çalışma değerleri yaşamak için çalışmaktır (Lai vd., 2012:439). İş yerinden ziyade işlerine, birlikte çalıştıkları arkadaşlarına ve yöneticilerine sadakat gösterirler (Shragay ve Tziner, 2011:144). Türkiye’de, Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmada, X Kuşağının diğer kuşaklara nazaran en disiplinli kuşak olduğu, ancak sadakat duygusunun diğer kuşaklara göre çok zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Y Kuşağı, kendilerinden önceki kuşaklara nazaran dünya üzerinde büyük savaşların ve yoklukların yaşanmadığı daha olumlu, zenginlik ve şiddetin azaldığı bir dönemde, 1980-1999 yılları arasında doğmuş, şimdi 20’li yaşların başında ve 30’lu yaşların ortasında olan kuşaktır. İnternet başta olmak üzere, cep telefonu ve sosyal medya gibi küresel iletişime imkân veren teknolojilerin büyük bir hızla geliştiği ve kullanıldığı dönemde yaşadıkları için, bilgiye çok kolay ulaşabilme imkânını yakalamışlardır. Bundan dolayı özgüvenleri tamdır. Temel karakteristik özellikleri; diğer kuşaklardan daha fazla sorgulamak, düşüncelerini açıkça ifade etmek ve mevcut uygulamaların doğruluğunun kanıtlanmasını istemek şeklinde ifade edilebilir (Smith, 2010: 440). Elektronik olarak grup kurmaya ve girişimci olmaya eğilimlidirler. Birçok araştırmacı tarafından iş yaşamında bir dönüşüm yaratacakları değerlendirilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014:3). Günümüzde alan yazında hakkında en çok araştırma yapılan bu kuşağın iş hayatındaki ağırlığı, önümüzdeki 8-10 yıl gibi çok kısa bir zamanda, X Kuşağından daha fazla olacağı değerlendirilmektedir. Türkiye’de, Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmaya göre; Y Kuşağının kendisinden önce gelen kuşaklara nazaran gösterişe daha çok değer verdiği görülmüş, dürüstlük ve milliyetçilik konularında diğer kuşakların gerisinde kaldığı tespit edilmiştir.

3. Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ, İŞ YAŞAMINDAN BEKLENTİLERİ

İkinci bir bebek patlaması kuşağı olarak kabul edilen ve X Kuşağından çok daha kalabalık olan Y Kuşağı (Bloch ve Whiteley, 2010:79), ki Türkiye İstatistik Kurumunun 2014 yılının Ocak ayı verilerine göre 25-34 yaş aralığında bulunanlar, Türkiye nüfusunun yaklaşık %42’sini oluşturmaktadır (Gökçaya vd, 2015:119), alan yazında *İnternet Kuşağı* (Tyler, 2008), *Milenyum Kuşağı*, *Echo-boomers*, ve *Bir Sonraki Nesil (Generation Next)* (Durkin, 2008) ile *Sorgulayan Nesil (Generation Why?)* (Reed, 2007:38) olarak da tanımlanmaktadır. İş dünyasına yeni giren ve kısa bir süre sonra yönetici pozisyonuna geçecek olan Y Kuşağının diğer kuşaklardan farkı ve iş dünyasını nasıl etkileyeceği hususu yukarıda da belirtildiği üzere özellikle merak edilen bir konudur. Nitekim yapılan araştırmalar neticesinde, bağımsız, girişimci, geri bildirim almaya istekli, kısa sürede başarı beklentisi içinde olan, özgürlüğü ve esnekliği seven, makro yönetimden hoşlanmayan, bulunduğu ortamdaki eksiklik ve aksaklıkları hemen fark eden ve bunları düzeltmek için istek duyan kişiler olarak tanımlanan Y Kuşağının (Baltaş, 2012:102), 2025 yılında dünyadaki iş gücünün %75’ini oluşturacağı (Muradoğlu, 2012:46) öngörülmektedir.



Kendilerinden önceki kuşaklar tarafından “sadakati sevmeyen”, “yeterince sorumluluk sahibi olmayan” bir kuşak olarak tanımlanmasına rağmen; yaş ortalaması 20,8 olan 35.000’e yakın üniversite öğrencisi kendilerini “sorumluluk sahibi ve sadık” olarak tanımlamıştır (Kuran, 2015:118). Dolayısıyla, Y Kuşağı değerlendirilirken, kendilerinden önceki kuşaklar tarafından ortaya konmuş kavramların kendileri açısından ne anlama geldiği dikkate alınmalıdır. Nitekim Gavett (2016:134) her dönemin kendine has gündemi olsa da kuşaklar arasındaki farkların değişmediğini belirtmektedir. Yani Y Kuşağından önceki kuşaklar kendilerini ne kadar sorumlu ve sadık hissediyorsa, Y Kuşağı da kendisini o kadar sorumlu ve sadık görmektedir.

İşverenlerin işgörenlerinden beklentileri yanında, işgörenlerin de işverenlerinden talepleri olacağı muhakkaktır. Y Kuşağı bu talepleri açıkça ortaya koymaktadır ve bu haliyle Y Kuşağı iş dünyasında bir dönüşümü gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda; şu anda üniversitede öğrenci olan Y Kuşağının ideal bir işveren konusundaki çağrışımları; inovasyon, prestij, kalite, teknoloji, başarı, güç, güven kavramlarında yoğunlaşırken; araştırma yapılan üniversitelerden mezun olarak iş hayatına katılmış, 0-3 yıl deneyimli genç profesyonellerin mevcut işverenlerini tanımlaması istendiğinde önceki listede yer almayan geleneksellik, bürokrasi, adaletsizlik, hantallık, vasatlık, mesai gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir (Kuran, 2015:118). Bu araştırma, Y Kuşağının gelişimi ve değişimi sağlayabilecek, yeniliklere açık, imkân verildiği takdirde iş yaşamının çehresini değiştirebilecek bir kuşak olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Y Kuşağına duyulan ilginin en büyük nedenlerinden biri de budur.

Y Kuşağı ile ilgili yapılan araştırmalar; bu kuşağın bireysel özellikleri, işyerinden ve yöneticilerinden beklentileri ile iş değerleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu hususlar aşağıda kısaca ifade edilmiştir.

3.1. Y Kuşağının Bireysel Özellikleri

Y Kuşağının teknolojiye hâkimiyeti hemen hemen her araştırmada vurgulanmaktadır. Çocukluklarından itibaren e-posta, eş zamanlı mesajlaşma ve mobil telefonları kullanan ilk nesildir (Tyler, 2007). Günde 6 saatten fazla internete bağlanırlar (Eisner, 2005). Diğer kuşaklara nazaran teknoloji kullanımında oldukça rahattırlar, teknoloji ile ilgili hususlarda kendilerini daha fazla kontrol sahibi görmekte ve bu konuyla ilgi kendilerini daha fazla güvende hissetmektedirler (Özer, 2014:57). Bu sayede her türlü bilgiye kolayca ulaşabilme, yeni kavramları daha çabuk kavrayabilme, kendilerini geliştirme, esneklik gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. Nitekim 18.800 Y Kuşağı mensubu ile yapılan bir araştırmada, çalışanların %87’sinin işverenlerinin de sosyal medyada yer alması gerektiğini ifade ettiği tespit edilmiştir (Acılioğlu, 2015:37). Ayrıca bilgiye çabuk ulaşmalarından dolayı, Y Kuşağı mensupları her şeyi sorgulayan, araştırmaya yatkın bir kuşaktır, bunun bir neticesi olarak yaptıkları işin sonuçlarını düşünerek hareket ederler (Streeter, 2007:8; Smith, 2010:440). Sorgulama ve araştırma özelliklerinden dolayı; tecrübe ederek öğrenmek, öğrenirken de tecrübe etmek en önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Acılioğlu, 2015:52). Yüz yüze iletişim kurmaktan ziyade mesajlaşmayı ve e-posta göndermeyi veya telefon ile görüşmeyi tercih ederler (Glass, 2007). Özgüvenleri ve özsaygıları yüksektir (Keleş, 2014:99; Acılioğlu, 2015:41). Onlar için zaman paradan daha önemlidir (Lai vd., 2012:439), iş-yaşam dengesi, arkadaşları ile hayatı doyusya yaşamak onlar için büyük önem arz etmektedir (Keleş, 2011:131; Acılioğlu, 2015:44). Bu kapsamda, Y Kuşağının yaşam gayelerinin ne olduğunun araştırıldığı, 5 kıta ve 64 ülkede yapılan bir araştırmada en çok verilen iki yanıt; %29 ile “iş-yaşam dengesi” ve %27 ile “hayatı dolu dolu yaşamak” olmuştur (Acılioğlu, 2015:44). Bu kapsamda, işlerine ve işyerlerine iş-yaşam dengesini sağlayabildikleri ölçüde sadıktırlar (Orrell, 2009:7). Nitekim yaş ortalaması 26 olan 7.672 genç profesyonel ile yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılanların %20’si “iş ve özel yaşam dengesi” gerekçesi ile iş değiştirmeyi düşündüğünü ifade etmiştir (Kuran, 2015:122). Teknolojiyi etkin kullandıklarından ve iş-yaşam dengesi konusundaki hassasiyetlerinden dolayı işlerin yapılmasında kısa yollar buldukları ve pratik oldukları ifade edilmektedir (Smith, 2010:440; Acılioğlu, 2015:45).



3.2. Y Kuşağının İşyerinden ve Yöneticilerinden Beklentileri ile İş Değerleri

Y Kuşağının iş yaşamı için en önemli değerleri; sosyal sorumluluk, özgüven, yenilikçilik, hedef odaklılık ve farklılıklara saygıdır (Kuran, 2016:10). Sosyal sorumluluk konusunda bilinçli ve duyarlıdırlar ve bu faaliyetlerde yer almak konusunda gönüllüdürler (Shragay ve Tziner, 2011:144). Ayrıca Y Kuşağının yaratıcı ve girişimci olduğu belirtilmektedir (Martin, 2005; Acıloğlu, 2015:38; Özer vd., 2013:126). Yapılan bir araştırmada kendi şirketlerini kurmak isteyenlerin oranı %45 olarak tespit edilmiştir (Acıloğlu, 2015:38). Açıklığı ve şeffaflığı tercih ederler, grup odaklıdırlar (Eisner, 2005), sosyal faaliyetlerde bir araya gelmekten hoşlanırlar, takım çalışmasını bireysel çalışmaya tercih ederler (Shragay ve Tziner, 2011:144; Krahn ve Galambos, 2014:95). Gelişimleri için şirketlerinden beklentileri sorulduğunda; “arkadaşları ile ortak proje üretmek” ön plana çıkan cevaplar arasında yer almaktadır (Acıloğlu, 2015:41). Onlar için olumlu bir iş ortamı çok önemlidir (Eisner, 2005), iş onlar için hayattaki önceliklerden sadece bir tanesidir, en önemlisi değildir (Smola ve Sutton, 2002). Y Kuşağı için rotasyon ve değişimin de önemli olduğu tespit edilmiştir (Kuran, 2016:10). İş yerindeki rotasyon kadar, bu değişim diğer işletmeleri tercih etme konusu için de geçerlidir. Terfi etmek ve başarılı olmak, Y kuşağı için işten ayrılmak için yeterli bir nedendir. İş yerine tamamen bağlı değildir ve başka iş yerlerinde kendilerini gerçekleştirme imkânı yakalamak açısından değerlendirildiğinde bu durum son derece normaldir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:94). Kuran (2016:10), Türkiye’de Y Kuşağının bir şirkette kalma süresinin, ortalama 2,4 yıl olduğunu belirtmektedir. Görüşlerini dile getirebilmek ve adalet bu kuşak için önemlidir (Acıloğlu, 2015:48). İşin ilginç olması ve başarı duygusu hissettirmesi (içsel iş değerleri) çok önemlidir, onlar açısından iş, kendini gerçekleştirmenin bir yoludur (Lai vd, 2012:439). Bu kapsamda Y Kuşağının içsel olarak (intrinsically) motive olduğu söylenebilir (Krahn ve Galambos, 2014:95). Benzer şekilde işte eğlenmek ve işten keyif almak en büyük beklentileri arasında yer almaktadır (Acıloğlu, 2015:50; Çetin Aydın ve Başol, 2014:5). Bunlara ilaveten işlerinden yüksek beklentileri vardır ve yetki sahibi olma konusunda çok güçlü istekleri bulunmaktadır (Krahn ve Galambos, 2014:95). Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre işe girdikten sonra, birinci yılın sonunda terfi etmek isteyen Y Kuşağı çalışanlarının oranı %38 iken, yetki sahibi olmak isteyenlerin oranı %62 olarak tespit edilmiştir (Acıloğlu, 2015:81). Esneklik, kendilerini rahat hissetme hususları da Y Kuşağının iş yerinde beklentileri arasında yer almaktadır (Keleş, 2011:137).

Y Kuşağının kendilerinden önceki kuşaklara göre işverenlerine daha az bağlı olduğu ifade edilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009:94). Yine Türkiye’de yapılan bir araştırmada; Y Kuşağının yöneticilerinde bulunduğu etkili özellikler arasında; %34 ile kendilerine gelişim fırsatı vermesi, %32 ile yaratıcı ve yeni fikirlere açık olması, %18 ile sorun çözme becerisi, %12 ile tecrübe, %3 ile zamanında geri bildirim vermesi, %1 ile unvan yer almaktadır (Acıloğlu, 2015:42). Yöneticilerinin kendileri ile yakın ilişkiler kurmasını (Shragay ve Tziner, 2011:144), kendilerine patronluktan ziyade mentorlük yapmasını beklerler (Orrell, 2009:7; Smith, 2010:440). Geri bildirim onlar için çok önemlidir (Özer vd., 2013:126). Güçlendirilmek, projeden projeye koşmak, pozisyon, departman ve mevki değişikliği, iş hayatı ve yöneticilerinden beklentileri arasında yer alan diğer hususlardır (Martin, 2005). Y Kuşağı tarafından bilgili, tecrübesini paylaşan, kişisel gelişime önem veren yöneticiler tercih edilmektedir (Acıloğlu, 2015:69). Y Kuşağı için iş çevresindeki en önemli hususun; rollerini etkili olarak yerine getiren yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Çünkü bu kuşağın mensubu olan kişiler aileleri, öğretmenleri ve diğer otorite unsurlarınca sürekli gözetim altında tutuldukları ve yönlendirildikleri için yöneticilerinden de aynı şeyi beklemektedir (Hastings, 2008:30).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bütün bu ifade edilen farklılıklara rağmen kuşaklar arasında; iş değerleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel ve kişisel değerlerin uyum derecesi konusunda çok az farklılık olduğu



tespit edilmiştir (Cennamo ve Gardner, 2008). Bu kapsamda; genç kuşakların, yaşlı kuşaklara nazaran statüye daha fazla anlam yüklediği (Moscardo ve Benckendorff, 2010:20); Y Kuşağının, X Kuşağına ve Bebek Patlaması Kuşağına göre özerklik ve iş-yaşam dengesini sağlama arzusundan dolayı, özgürlüğüne daha fazla değer verdiği ifade edilmiştir (Baltaş, 2012:102). İş ortamında bu değerleri bulamayan gençlerin kolayca işten ayrılma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir (Pendergast, 2010:12).

Her üç kuşakta da kişisel değerler ve iş değerleri arasındaki bir uyumsuzluğun iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Buna rağmen Lai vd. (2012), araştırmalarının neticesinde; işgören seçiminde her bir kuşağın karakter özelliklerine göre de analiz yapılmasını ve farklı kuşaklar için farklı yönetim stillerinin uygulanmasını tavsiye etmektedir. Örneğin, şirket; bağımsız davranabilen, kendi kendini motive edebilen ve kendine yeten nitelikli bir personele ihtiyaç duyuyorsa öncelikle X Kuşağından bir kişiyi değerlendirmelidir. Eğer şirketteki mevcut yöneticiler güçlü bir yönlendirme ve işleri sıkı bir şekilde kontrol etme arzusu taşıyorlarsa, o zaman öncelikle tercih edilecek personelin Bebek Patlaması Kuşağına veya Y Kuşağına mensup kişiler arasından seçilmesi uygun olacaktır.

Yine farklı kuşakların yönetiminde; Bebek Patlaması Kuşağına mensup personelin öncelikle modern, özellikle teknolojik yetenekler kazandırılması, Y Kuşağının baskıya karşı direnç yeteneğinin ve X Kuşağının da iş sorumluluğunun artırılması konusunda eğitim verilmesinin uygun olacağı tavsiye edilmiştir. Kuran (2015) ise tersine mentorlük uygulanmasını, klişeleşmiş tanımların ötesinde düşünmenin ve alışagelmış tanımların ve kalıpların gözden geçirilmesi gerektiğini, kariyerde farklı yollar, yatay ve dikey açılımlar ile rotasyonun önemine vurgu yapmış, destekleyici ve yol gösterici yöneticiliği önermiştir. Baltaş (2012:105-107) yöneticilere; genelleyerek değil, kişiselleştirerek ve özelleştirerek yönetmelerini, gerçek bir koçluk ilişkisi kurmalarını, Y Kuşağı çalışanları ile arkadaş ve meslektaş ilişkisinde bulunmalarını, düzenli olarak yapıcı geri bildirim vermelerini, kurumun entelektüel sermayesinden yararlanabilecek imkânlar sağlamalarını, Y Kuşağının kendileriyle ilgili yüksek beklentilerini karşılamalarına yardım etmelerini ve personelini sistemli eğitimlere sokmalarını tavsiye etmektedir.

Özetle, her dönemde yaşandığı gibi bir önceki kuşak, kendinden sonraki kuşağı kendi alışkanlık ve değerlerine göre yargılamakta, zamanın ve teknolojinin değiştiğini göz ardı etmektedir. Kendilerinden sonraki yeni nesle uymaları gerekirken en kolay yolu seçmekte, sırf kendileri gibi olmadıkları için onları eleştirmeyi tercih etmekte, elde ettikleri konumu koruma çabası içine girmektedirler. Yukarıda da belirtildiği üzere yapılan araştırmalarda; nesiller arasında iş değerleri, örgütsel ve kişisel değerlerin uyumu gibi temel konularda büyük farklılıklar tespit edilememiştir. Her ne kadar iş dünyasında yer alan nesillerin özelliklerine göre kişileştirilmiş yönetim tarzı ve görevlendirme tavsiye edilse de bir önceki nesilden beklenen; eskiyi sorgulayarak yeni ufuklar açılmasını sağlayan, sahip oldukları enerji ile büyük değişikliklere imza atan kendilerinden sonraki yeni nesle ayak uydurmaya çalışması olmalıdır. İletişim teknolojilerini önce yaratan ve kullanan, sonra kendilerinden bir önceki nesle öğreten yeni nesil, ki bu günümüzde Y nesli, gelecekte ise Z nesli olacaktır, her zaman kendilerinden önceki nesillerin bir adım önünde olmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA:

ACILIOĞLU, İ. (2015). “İş”te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.

ADIGÜZEL, O., BATUR, H.Z. ve EKŞİLİ, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 19, ss.165-182.



- BALTAŞ, A. (2012). Türk Kültüründe Yönetmek, 4.b., Remzi, İstanbul.
- BLOCH, S. ve WHITELEY, P. (2010). Düz Bir Dünyada Yöneticilik, Çev. Ümit Şensoy, İş Bankası Yay., Ankara.
- CENNAMO, L. ve GARDNER, D. (2008). “Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.: 23, Issue: 8, ss.891-906.
- COGIN, J. (2012). “Are Generatioanal Differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and Implications”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.: 23, No.: 11, ss.2268-2294.
- ÇETİN AYDIN, G. ve BAŞOL, O. (2014). “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, ss.1-15.
- DURKIN, D. (2008). “Youth Movement”, *Communication World*, Vol.: 25, ss.23-26.
- EISNER, S.P. (2005). “Managing Generation Y”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol.: 70, ss.4-15.
- GAVETT, G. (2015). “Birleşik Jenerasyonlar”, *Harvard Business Review Türkiye*, Vol.: 5, Sayı: 1/2, ss.134-135.
- GLASS, A. (2007). “Understanding Generational Differences for Competitive Success”, *Industrial & Commercial Training*, Vol.: 39, Issue: 2, ss.98-103.
- GÜRSOY, D., MAIER, T.A. ve CHI, C.G. (2008). “Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.: 27, ss.448-458.
- GÖKKAYA, Ö., SERBEST, S., UÇKUN, C.G. ve DEMİR, B. (2015). “Yerel Yönetimlerde Y Kuşağını Yönetme Güçlükleri: Kocaeli Belediyeleri Örneği”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Mayıs, ss.118-131.
- HASTINGS, R.R. (2008). “Millenials expect a lot from Leaders”, *HR Magazine*, Vol.: 53, Issue: 1, s.30.
- HOWE, N. ve STRAUSS, W. (2000). *Millennial’s Rising: The Next Great Generation*, Vintage Books, New York.
- KELEŞ, H.N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss.129-139.
- KELEŞ, S. (2014). “Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 11, ss.95-109.
- KRAHN, H.J. ve GALAMBOS, N.L. (2014). “Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’”, *Journal of Youth Studies*, Vol.: 17, No.: 1, ss.92-112.
- KUPPERSCHMIDT, B. (2000). “Multi-Generation Employees: Strategies for Effective Management”, *Health Care Manager*, Vol.: 19, ss.65-76.
- KURAN, E. (2015). “Türkiye’nin Y Kuşağı Şirketlerden Ne İstiyor?”, *Harvard Business Review Türkiye*, Cilt: 4, Sayı: 9, ss.116-122.
- KURAN, E. (2016). “Sermaye Piyasalarında Y Kuşağı”, *Capital Geniş Açılı*, Sayı: 1, ss.1-34.
- LAI, S.L., CHANG, J. ve HSU, L.Y. (2012). “Does Effect of Workload on Quality of Work Life Vary with Generations”, *Asia Pasific Management Review*, Vol.: 17, Issue: 4, ss.437-451.
- MARTIN, C.A. (2005). “From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y”, *Industrial & Commercail Training*, Vol.: 37, Issue: 1, ss.39-44.



- MOSCARDO, G. ve BENCKENDORFF, P. (2010). “Mythbusting: Generation Y and travel”, içinde BECKENDORFF, P., MOSCARDO, G. ve PENDERGAST, D. (2010). *Tourism and Generation Y*, MPG Books, UK, ss.16-26.
- MURADOĞLU, C. (2012). “Sahne Y Kuşağının”, *Turkish Time*, Cilt: 2, Sayı: 118, ss.44-53.
- ORRELL, L. (2009). “In Economic Crisis, Think of the Next Generation”, *Strategic Communication Management*, Vol.: 13, Issue: 2, s.7.
- ÖZER, P.S., ERİŞ, E.D. ve TİMURCANDAY ÖZDEN, Ö.N. (2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 38, ss.123-142.
- ÖZER, P.S. (2014). “Kuşak Farkının İşe İlişkin Değer ve Tutumlar Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 51, Sayı: 589, ss.53-68.
- PENDERGAST, D. (2010). “Getting to know the Y Generation”, içinde BECKENDORFF, P., MOSCARDO, G. ve PENDERGAST, D. (2010). *Tourism and Generation Y*, MPG Books, UK, ss.1-15.
- REED, C. (2007). “Generation Y Research: What Makes ‘Y’ Tick”, *Brand Strategy*, Vol.: 5, s.38.
- REISENWITZ, T.H. ve IYER, R. (2009). “Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers”, *The Marketing Management Journal*, Vol.: 19, Issue: 2, ss.91-103.
- ROBBINS, S.P. ve JUDGE, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev.Ed. İnci Erdem, Nobel, Ankara.
- SHARAGAY, D. ve TZINER, A. (2011). “The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, Vol.: 27, No.:2, ss.143-157.
- SMITH, K.T. (2010). “Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y”, *Services Marketing Quarterly*, Vol.: 31, ss.434-447.
- SMOLA, K.W. ve SUTTON, C.D. (2002). “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for New Millenium”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.: 23, Issue: 4, ss.363-382.
- SOUTHARD, G. ve LEWIS, J. (2004). “Building a Workplace that Recognizes Generational Diversity”, *Public Management*, Vol.: 86, Issue: 3, ss.8-12.
- STREETER, B. (2007). “Welcome to the new workplace”, *ABA Banking Journal*, Vol.: 99, Issue: 12, ss.7-15.
- TULGAN, B. (2004). “Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce”, *Employment Relations Today*, Vol.: 30, Issue: 4, ss.23-31.
- TYLER, K. (2007). “The Tethered Generation”, *HR Magazine*, Vol.: 52, ss.40-47.
- TYLER, K. (2008). “Generation Gaps”, *HR Magazine*, Vol.: 53, ss.60-73.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Electronic Journal of Social Sciences*, Cilt: 12, Sayı: 45, ss.342-353.
- <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 15.11.2017).



İİSBF SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Cilt 4, Sayı 7, Aralık 2017, ISBN: 2147-8414

İmtiyaz Sahibi / General Director

Ali ÖZVEREN

Mütevelli Heyet Başkanı (Chairman of Board of Trustess)

Editör/Editor

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Yrd. / Ass. Editor in Chief

Arş. Gör. Gökçe MANAVGAT

Bilim ve Danışma Kurulu / Referees

Prof.Dr. A. Kadir Varoğlu *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Haluk Korkmaz *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Nejat Basım *Başkent Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Mehmet Tanyaş *Maltepe Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Fatma Orel *Çukurova Üniv. İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Doğan Nadi Leblebici *Hacettepe Üniv.*

Prof.Dr. Haydar Çakmak *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Turan KORKMAZ *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Prof.Dr. Kamuran ELBEYOĞLU *Toros Üniv. İ.İ.S.B.F.*

Prof.Dr. Banu Yazgan GÜVENÇ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Köksal Hazır *Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F.*

Doç. Dr. Abdullah Çalışkan *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Mustafa Bekmezci *Toros Üniversitesi.*

Doç. Dr. Emruhan Yalçın *Avrasya Üniv.*

Doç. Dr. Mehmet İNCE *Mersin Üniversitesi İ.İ.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Meltem Keskin KÖYLÜ *Aksaray Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ *Toros Üniv.İ.İ.S.B.F.*

Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ *Toros Üniv.*

Yrd. Doç. Dr. Cengiz Tunç *Toros Üniv.*

Dergi Yazışma Adresi / Correspondence Address

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi Bahçelievler Mh. 1857 Sk. Yenişehir / MERSİN
Tel: (0324) 325 33 00

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yılda iki kez,
6 ayda bir yayınlanan hakemli ve süreli bir sosyal bilimler
dergisidir.

Dergide öne sürülen fikirler makale yazarına aittir.

Toros University Social Sciences Journal is a refereed
and periodical journal published twice a year and once
every six months.



KARAYOLU TAŞIMACILIĞI OPTİMİZASYONU (VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE MERSİN İLİNDE BİR UYGULAMA)⁶

Ayhan DEMİRCİ

Yrd.Doç.Dr., Toros Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü

ayhan.demirci@toros.edu.tr

Dilara Berrak TARHAN

Toros Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

dilara.tarhan@toros.edu.tr

ÖZET

Rekabet gücünde anahtar rol oynayan maliyetler içerisinde hammadde temini ve üretim aşamalarındaki tasarruf olanakları sınırlı olduğundan, maliyet minimizasyonunda lojistik faaliyetlerin odak noktaya oturtulması uygun bir yaklaşım olacaktır. Veri Zarflama Analizi (VZA), üretim aşamalarının çoklu girdi ve çoklu çıktı ile tanımlandığı günümüzde, karar verme birimlerinin (KVB) etkinliklerinin belirlenmesinde kullanılabilecek en uygun yöntemlerden biridir. Yöntem farklı ölçü birimleriyle tanımlanan verileri, ayrı ayrı ağırlıklandırarak KVB'lere etkinlik skoru vermektedir. Ayrıca etkin olmayan KVB'lere referans kümesi sağlamakta ve etkin olabilmeleri için gerekli önerileri beraberinde ortaya koyabilmektedir. Çalışmada Mersin'de faaliyet gösteren nakliye firmalarının, belirlenen girdi ve çıktılarıyla etkinlikleri hesaplanmış ve tam etkinlik skoru alamayan KVB'ler için, önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Veri Zarflama Analizi (VZA), Etkinlik, Ulaştırma

LAND TRANSPORTATION OPTIMIZATION (AN APPLICATION IN MERSIN WITH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS)

Ayhan DEMİRCİ

Asst. Prof., Toros University, Department of International Trade and Logistics

ayhan.demirci@toros.edu.tr

Dilara Berrak TARHAN

Toros Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

dilara.tarhan@toros.edu.tr

ABSTRACT

Since the savings opportunities in raw material supplement and production stages are limited within the costs which play a key role in competitiveness, it is going to be a suitable approach to focus on cost minimization in logistics activities. Data Envelopment Analysis (DEA) is one of the most suitable methods which can be used to determine the activities of decision making units (DMU), where production stages are defined by multiple inputs and multiple outputs. The method, which is defined by different measurement units, scales the efficacy of the DMUs by weighting it separately. They also provide a reference set of inactive DMUs and can present the necessary proposal to be effective. In the study, the activities of transportation companies operating in Mersin were calculated with the specified inputs and outputs, and suggestions were made for the DMUs who can not get a full efficiency score.

Key Words: Data Envelopment Analysis (DEA), Efficiency, Transportation

⁶ Bu çalışma 7-9 Ekim 2017 tarihinde Bülent Ecevit Üniversitesi tarafından düzenlenen ICMEB 2017 International Congress on Management Economics and Business kongresinde aynı başlıkla sunulan bildirden üretilmiştir.



GİRİŞ

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin sürekli ve süratli değişimine tanık olduğumuz günümüz pazar koşullarında, artan rekabetin de etkisiyle lojistik en önemli çarpan haline gelmiştir. Bu durum lojistik maliyetlerin hızla ve sağlıklı bir şekilde kontrol altına alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Lojistik hizmetler çok çeşitli olmakla birlikte ulaştırma maliyetlerinin, lojistik maliyetler arasında en büyük paya sahip olduğu göz önüne alındığında, işe bu noktadan başlamak, çözüm için hızla yol almanın başlıca anahtarı olacaktır.

Ölçülemeyen bir konunun kontrol altına alınması ve geliştirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla işletmeler, lojistik maliyetlerini kontrol altına alabilmek amacıyla etkinliklerini en doğru bir şekilde ölçmek ve bunun sonucunda maliyetlerini daha da iyilemek için gerekli adımları atmak zorundadırlar.

En basit etkinlik ölçüm yöntemi olan oran analizi; tek girdi-tek çıktı üretim süreçleri için yeterli olan kullanışlı bir yöntemdir. Birden fazla girdi ile tek bir çıktının üretildiği biraz daha karmaşık üretim süreçlerinde ise regresyon analizi istenen sonucu vermekte ve işletmeler için etkinliklerinin yanı sıra hangi girdinin, çıktı üzerinde ne oranda pay sahibi olduğu bilgisini de ortaya çıkarmaktadır. Ancak günümüz üretim yapısı son derece karmaşıklaşmış ve birden çok girdi ile birden çok çıktının elde edildiği üretim süreçlerine dönüşmüş durumdadır. Bu durumda çok kriterli karar verme teknikleri (ÇKKVT) geliştirilmiş ve çeşitlilik göstererek etkinlik ölçümünde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Çalışmada ÇKKVT arasından literatürde yaygın olarak kullanılan veri zarflama analizi (VZA) kullanılmış ve Mersin ilinde nakliye işi ile uğraşan ve karayolu taşımacılığı yapan firmaların etkinlikleri ölçülmüştür. VZA, çoklu girdilerin çoklu çıktılara dönüştürüldüğü süreçte her bir girdi ve çıktıyı ayrı ayrı ağırlıklandırmak suretiyle performans değerlendirmesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Yöntemin uygulanması sonucunda analize dahil edilen tüm karar verme birimleri (KVB) 0,0 ile 100,0 arasında bir etkinlik skoru elde etmektedirler. Ayrıca etkin KVB'lerden oluşturulan referans set sayesinde, etkisiz olan KVB'ler için girdilerini azaltma ve/veya çıktılarını artırma yönünde önerilerde bulunulmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde kavramsal olarak lojistik konusu ele alınmış ve özellikle çalışmaya konu olan karayolu taşımacılığı üzerinde durulmuştur. Müteakiben etkinlik ölçümü ve VZA yönetimi tanıtılmış ve yöntemin modelleri için ayrıntılara yer verilmiştir.

Son bölümde ise Mersin ilinde faaliyet gösteren nakliye sektörü ile bu sektörde yer alan firmaların etkinliklerine en fazla etki edebileceği değerlendirilen girdi ve çıktılar kullanılarak, firmalar için etkinlik skorları elde edilmiştir. Bu amaçla karayolu taşımacılığı yapan 25 firma için belirlenen girdi ve çıktılar kullanılarak etkinlik ölçümleri yapılmıştır. Etkinlik analizi veri zarflama modellerinin her ikisiyle de (CCR ve BCC modelleri) yinelenmiş ve etkin olmayan KVB'ler, etkin KVB'den oluşan referans kümesindekilerle karşılaştırılarak, girdi ve çıktılarını ne şekilde yönetmeleri gerektiği belirtilmiş, sonuçlar şekil, grafik ve tablolarla desteklenerek KVB'ler için etkinliklerini artırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1. Lojistik ve Karayolu Taşımacılığı

Mal ve hizmet üretiminin yoğun rekabet ortamına taşındığı günümüz dünyasında hayatta kalmayı hedefleyen tüm organizasyonlar etkinliklerini kontrol altına almak ve bu maksatla tüm süreçlerini çok iyi yönetmek zorundadırlar.

Lojistik, her ne kadar doğrudan doğruya bir üretim gibi görünmese de nihai ürün içerisindeki payı ve müşteri için bir katma değer yaratmayan girdileri dikkate alındığında, etkinlik kontrolünde önemli bir çarpan haline gelmiştir. Zaten günümüz işletmelerinin, ürün üzerindeki lojistik giderlerinin payı ortalama %30'lara kadar yükseldiği de bilinmektedir. Bu kapsamda ele alındığında lojistik maliyetlerin kendi içerisinde de en önemli kaleminin taşıma ve ulaştırma giderlerinden oluştuğu belirtilebilir.



Dolayısıyla kendisi aslen bir hizmet üretimi kapsamında faaliyet gösteren taşımacılık ve nakliye sektörü, mal üretiminde yer alan işletmeler için de önemli bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla nakliye sektörünün, rekabet gücü için en önemli çarpan olduğu ve kontrol altına alınması ve süreçlerinin çok iyi yönetilmesi halinde işletme rekabet gücüne önemli katkıda bulunacağı söylenebilir.

Askeri faaliyet alanlarının doğal sonucu olarak ortaya çıktığı kabul edilen lojistik kavram olarak ilk defa 1838 yılında bir strateji uzmanı ve aynı zamanda general olan Baron Antoine- Henri de Jomini tarafından yapılan bir araştırmada; strateji, kara taktikleri ve lojistik üçlemesi içerisinde kullanılmıştır. General Jomini lojistiği “orduların hareketinin pratik sanatı” olarak tanımlamıştır. Kaleme aldığı “Savaş Sanatı” kitabında strateji, taktik ve lojistik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve bu üç kavramdan herhangi birinin başarısızlığının genel olarak muharebenin gidişatını olumsuz yönde etkileyeceğini savunmuştur (Scott, Rainey & Hunt, 2000:2). Modern Savaş Sözlüğündeki bir başka tanıma göre de lojistik “askeri birliklerin her nevi ihtiyacının karşılanmasına yönelik tüm faaliyetlerdir ve amacı her bir askeri güce ihtiyaç duyduğu malzemenin stok fazlasına sebebiyet verilmeden ve en kısa sürede tedarik edilmesi” faaliyeti olarak tanımlanmıştır (Lummus, Krumwiede & Vokurka, 2001;426).

Daha sonra ticaretin artmasıyla birlikte, 1960’larda işletmeler lojistik terimini askeri kullanımından farklı olarak, mamulün imalatı öncesinde, imalat sırasında ya da imalatın tamamlanmasını müteakip emtianın hareketi ve işletmenin kendi organizasyon yapısı içinde çeşitli faaliyetleri için kullanılmaya başlanmıştır (Langevin ve Riopel, 2005).

Yukarıda sıralanan bütün tanımlamalarda görülebileceği üzere lojistik söz konusu olduğunda ziyadesiyle farklı pek çok tanım vardır ve standart bir tanımlama yapmak oldukça güçtür. Buna mukabil akademi çevresinde en çok itibar gören ve en çok atıfta bulunulan tanım Lojistik Yönetimi Konseyi tarafından yapılan tanımdır. Buna göre “Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, servis hizmetinin ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından) tüketildiği son noktaya (nihai tüketiciye) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasıdır” (Hazır, 2011: 46).

Lojistik faaliyetler içerisinde gerek süreç olarak ve gerekse maliyetler açısından en önemli paya sahip olan taşımacılık, ulusal ve uluslararası lojistiğin en önemli unsurlarından birisidir. Lojistiğin en temel faaliyeti olarak kabul edilebilecek taşımacılık, lojistiğe konu olan ürünün ihtiyaç duyulduğu zaman talep edildiği yere yönlendirilmesini ifade etmektedir. Taşımacılık faaliyeti; maliyetlerin düşürülmesi adına ürünün veya hizmetin talep doğrultusunda mümkün olan en kısa sürede, en ekonomik koşullarda ve güvenlik içinde ifa edilmesidir. Bunun sağlanabilmesi adına en önemli husus, taşımanın hangi modla yapılacağıdır. Taşıma modları önce; kara, hava ve deniz yolu olarak sınıflandırılmış (Brewer vd, 2001:445) daha sonraları farklı sınıflandırmalar ilave edilmiş ve havayolu, parsel yük, boru hattı taşımacılığı, kamyon, demiryolu, suyolu, intermodal olmak üzere değişik kategoriler ilave edilmiştir (Chopra, Meindl, 2004: 415). Bu kapsamda; karayolu taşımacılığında önemli bir geçiş güzergahında yer alan ülkemizde de en yaygın taşımacılık modu karayolu taşımacılığıdır.

II. Dünya Savaşından sonra otomobil ve motorlu kara vasıtalarının gelişmesiyle birlikte karayolu taşımacılığı da gelişme göstermiştir (Evren,1999:4). Kapıdan kapıya aktarma yapmadan taşıma yapma imkanı vermesi ve terminal ihtiyacının olmaması, neredeyse bütün coğrafi bölgelerde ifa edilebilmesi ve ulaşım ağlarının çok geniş olması karayolu taşımacılığı sisteminin en önemli avantajlarıdır (Ergün, 1985:51-52).

En fazla kullanılan taşıma türü olması nedeniyle, çok sayıda nakliyecinin kıyasıya rekabet ettikleri bir ortamda faaliyet göstermesine yol açmaktadır. Ayrıca yüksek tonajlı ve hacimli yüklerin taşınmasında sınırlamalar getirilmiştir. Olumsuz hava koşullarından kolayca etkilenmesi, hem yol şartlarından hem de kanuni sınırlamalardan ötürü belirli bir hızın üzerinde seyir edememesi, akaryakıt fiyatlarının sürekli yükselmesi ve bunun da taşıma maliyetlerine yansması, güvenlik açısından zayıf oluşu, enerji



tüketiminin yüksek oluşu ve buna bağlı olarak karbon ayak izinin çok yüksek oluşu ve çevre dostu olmayışı sistemin dezavantajları arasında sayılabilir (Saatçioğlu, 2006:47; Waters; 2003:313-314).

Coğrafi konumu ve kıtaları birbirine bağlayan bir noktada yer alması nedeniyle Türkiye, uluslararası taşımacılıkta bir geçiş noktası ve aynı zamanda bir aktarma ve lojistik üssü durumundadır. Bu nedenle karayolu taşımacılığında önemli gelişmeler kateden Türkiye, Avrupa'nın en büyük karayolu taşımacılığı filosuna sahiptir. Karayolu taşımacılığının ülkemizde bu kadar ön plana çıkması, öncelikle hem yolcu hem de yük taşımacılığında ağırlıklı olarak karayolunun tercih edilmesindedir.

2. Veri Zarflama Analizi

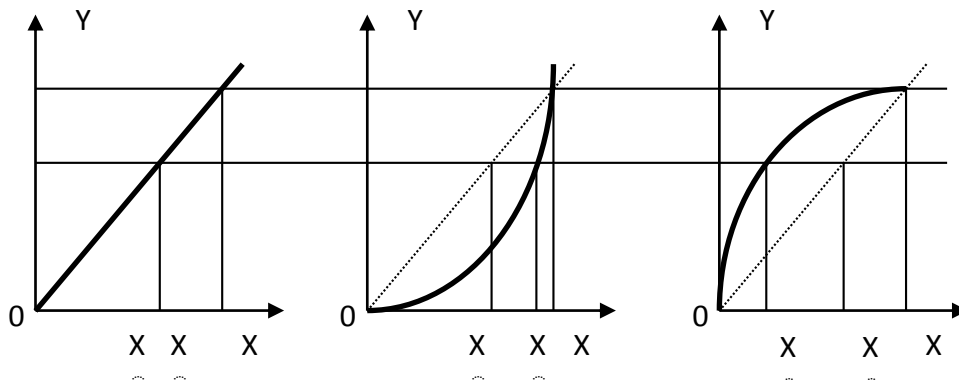
Küresel rekabet ortamı, iş dünyasının ve endüstri çevrelerinin karmaşık bir hale gelmesine neden olmaktadır. Azalan ürün ömür devri süresi, değişken ürün modelleri ve dünya çapında yayılan pazar yapısı, firmaları yüksek teknolojinin yarattığı rekabet ortamına çok kısa bir sürede uyum sağlamak zorunda bırakmakta ve bu konuda en iyi etkinliği gösterebilen firmalar avantajlı hale gelmektedir (Demirci, 2012:5).

“Etkinlik; organizasyonların amacına uygun olarak kullanılan girdiler ya da çıktılar veya bu girdi ve çıktılar arasındaki ilişkidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Chang ve Chen, 2008:14) ve genel olarak etkinlik ölçüm modelleri; oran analizi, parametrik yöntemler ve parametrik olmayan yöntemler şeklinde üç ana başlık altında incelenebilir.

Oran analizi, etkinlik ölçümü için kullanılacak en basit ve sade yöntemdir. Benzer girdiler ile benzer çıktılar üretilen ve fakar sadece tek bir girdi ile tek bir çıktı üreten karar birimleri arasında etkinlik karşılaştırması yapılmasına uygundur (Gülcü vd., 2004:2). Oran analizi çıktıların girdilere oranı şeklinde sonuca ulaşır.

Parametrik yöntemler arasında en yaygın ve kullanışlı olanı da regresyon analizidir ki çoklu girdi ile tek ürün üretimi durumları için elverişlidir. Regresyon analizi ile ayrıca; çıktı üzerinde girdilerin ne oranda öneme sahip oldukları da belirlenebilmektedir.

Parametrik olmayan etkinlik analizi yöntemleri ise çoklu girdi çoklu çıktı durumlarında kullanılabilir ki günümüz karmaşık üretim yapısında en elverişli yöntemleri de içermektedir. Ayrıca birçok parametrik olmayan yöntem girdi ve çıktıların ölçü birimlerinden bağımsızdır ve bu avantajları sayesinde ölçümü yapılan karar birimlerinin değişik boyutlarının aynı anda ölçülebilmesine olanak tanımaktadırlar. Bu ölçütler her bir KVB için göreceli etkinliği hesaplarken amaç fonksiyonlarını ayrı ayrı eniyilemekte ve her bir KVB için en uygun amaç kümesini belirlemektedirler (Yeşilyurt, Alan, 2003:2). Parametrik olmayan etkinlik ölçüm modelleri; girdileri azaltmayı amaç edinen “girdi yönelimli etkinlik” ve çıktıları artırmayı amaçlayan “çıkıtı yönelimli etkinlik” (Bakırcı, 2007:30) ile ölçüğe göre sabit getiri ve ölçüğe göre değişken (azalan, artan) getiri (Bakhshoodeh, Thomson, 2001:24) durumları için modellenebilir ve bu yaklaşımlar Şekil 1.de şöyle gösterilebilir;



**Şekil 1: Tek Girdi-Tek Çıktı Durumunda Ölçeğe Göre Sabit, Artan ve Azalan Getiri**

Etkinlik ölçümünde ortaya konan sonuçlara göre girdilerde meydana getirilen belirli bir miktar artış sonucunda çıktılarda meydana gelmesi beklenen artış, bu artışa orantılı bir şekilde gerçekleşmek zorunda değildir. Burada çıktılar, girdilerdeki artışla orantılı bir şekilde artarsa, bu durumda ölçeğe göre sabit getiri halinde söz edilir. Aynı şekilde eğer çıktılar, girdilerle aynı oranda değil de farklı bir oranda artıyorsa, bu durumda ölçeğe göre değişken getiri durumundan söz edilir. Ölçeğe göre değişken getiri durumunda, çıktılar, girdilere oranla daha fazla veya daha az artar, ancak orantılı bir artış olmaz.

Günümüzde en yaygın kullanım alanına sahip olan parametrik olmayan etkinlik ölçüm yöntemlerinden biri de Veri Zarflama Analizi (VZA), Farrell tarafından 1957’de yapılan ve 1978’de Journal of Operations Research’de yayınlanan makaleden esinlenerek yapılan Edwardo Rhodes’un Cornege Mellon Üniversitesi’ndeki “Şehir ve Kamu” konulu doktora tezi çalışmaları ile başlamıştır. Dikkat izleme testine katılan ve katılmayan okul gruplarının etkinliklerinin karşılaştırıldığı bu çalışma sonucunda ortaya atılan VZA, son yıllarda gerek kamu gerek özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. VZA, birden çok ve farklı ölçeklerle ölçülmüş ya da farklı ölçü birimlerine sahip girdi ve çıktıların karşılaştırma yapmayı zorlaştırdığı durumlarda, karar birimlerinin görelî etkinliklerini ölçmeyi amaçlayan doğrusal programlama tabanlı bir tekniktir. Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli konu, karar birimlerinin eş üretim sahasında yer almaları ve benzer girdi-çıkıtı kombinasyonlarını kullanıyor olmaları gerektiğidir.

Analize dâhil edilen karar birimlerinin optimizasyonu için regresyon doğrusunu temel alan parametrik yöntemlerin aksine VZA, her bir karar birimini Pareto etkinlik sınırına olan konumuna göre değerlendirir. Parametrik yöntemlerde her bir karar birimini, basit regresyon denklemi temsil eder ve her bir karar birimi bu ortalama değere göre değerlendirilirken, VZA her bir bireysel gözlemi, bir diğerine göre değerlendirir. Parametrik yaklaşım hata teriminin dağılımı hakkında bir ön koşul gerektirir (örneğin, hata teriminin genellikle normal dağıldığı kabul edilir), ancak VZA herhangi bir fonksiyonel formu ön koşul olarak zorunlu kılmaz. VZA, tüm karar birimlerini ayrı ayrı değerlendirmeye alarak, etkinlik sınırının üzerinde veya altında aldığı konuma göre değerlendirme yapar (Charnes vd, 1997:4-6).

VZA’yı diğer parametrik yöntemlerden ayıran bazı temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Chu, Shyu, Khosia, 2008:19);

- Maksimum üretim hesaplamalarında kullanılan yöntem, sonuç fonksiyonu ile başlangıçtaki girdi ve çıktılar arasında bir ilişki kurmanın mümkün olmaması nedeniyle, yanlış bir fonksiyon oluşturma riskinden uzaktır.

- VZA, analizde kullanılan karar birimleri arasında birbirlerine görece etkinlik değerlerinin hesaplanmasına olanak sağlar.

- VZA, değişik ölçü birimi sorununun göz ardı edilebildiği, matematiksel tabanlı, karşılaştırmalı indeks kuran bir yöntemdir.

- VZA, politik kararlar ile anket sonuçlarına göre daha objektif ve tarafsız sonuçlar üretir.

- VZA, tek girdi ve tek çıktı ile yapılan analize benzemekle birlikte, tek basamakta, çoklu girdi ve çoklu çıktı seti için bir etkinlik skoru üretir.



VZA'da, çoklu girdi ve çoklu çıktılara ait tüm değerler ağırlıklandırılarak doğrusal bir taban üzerinde bir araya getirilir. Böylece karar birimlerinin girdilerinin doğrusal ağırlıklı toplamını ortaya koyan ağırlıklı toplam girdi

$$\text{Ağırlıklı Toplam Girdi} = \sum_{i=1}^I v_i x_i \quad (1)$$

şeklinde hesaplanır. Burada, v_i , birleştirme esnasında x_i girdisi için belirlenen ağırlıktır. Benzer şekilde, karar birimlerinin ağırlıklı toplam çıktısı da, tüm çıktıların doğrusal ağırlıklı toplamı ile elde edilir ve

$$\text{Ağırlıklı Toplam Çıktı} = \sum_{j=1}^J u_j y_j \quad (2)$$

şeklinde hesaplanır. Burada da u_j , y_j çıktısı için belirlenen ağırlıktır. Ağırlıklı toplam girdi ve çıktılarla, girdileri çıktılara dönüştüren karar birimlerinin etkinlikleri girdilerin çıktılara oranı şeklinde tanımlanır ve

$$\text{Etkinlik} = \text{Ağırlıklı Toplam Çıktı} / \text{Ağırlıklı Toplam Girdi} = \frac{\sum_{j=1}^J u_j y_j}{\sum_{i=1}^I v_i x_i} \quad (3)$$

şeklinde formüle edilir (Ramanathan, 2003:39). Yöntem bu özellikleri sayesinde birden fazla girdi ve çıktıyı bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir. Bundan daha da önemlisi, bir araya getirdiği tüm bu girdi ve çıktı setlerindeki verilerin ölçü birimlerinin aynı olmasını da gerektirmez. Analize dâhil edilen girdi ve çıktıları ayrı ayrı ağırlıklandırması sayesinde birden fazla veriyi kullanabildiği gibi, değişik birimlerle ölçülmüş olan verileri de aynı formülde kullanabilme yeteneği vardır.

VZA modellerinden Charnes, Cooper, Rhodes tarafından ortaya atılıp geliştirilen ve isimlerinin baş harfleriyle anılan CCR modeli, ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında toplam etkinliği ölçmektedir. Diğer bir VZA modeli olan ve Banker, Charnes, Cooper'ın çalışmaları ile ortaya konulan ve geliştirilen BCC modeli ise ölçeğe göre değişken getiri varsayımı altında benzer ölçekteki birimleri birbirleri arasında karşılaştırarak sadece teknik etkinliği ölçmektedir. Böylece BCC modeli, çoklu girdi çoklu çıktı durumunda KVB'nin ölçeğe göre değişken getiri varsayımı altında araştırmaya olanak tanımaktadır.

VZA yönetsel karar verme fonksiyonunun en önemli yardımcılarından biridir. Önemli bir performans değerlendirme aracı olarak VZA özellikle etkinliğin ortaya konması, aynı alanda faaliyet gösteren tüm karar birimleri arasında bir kıyaslama yapabilme olanağı sağlaması ve farklı dönemlerde etkinlik değişimlerini ortaya koyabilmesi sayesinde, karar birimleri için hayati önemi haizdir. VZA'nın kullanılabilmesi alanlar aşağıda sunulmuştur (Depren, 2008:22-23);

- Eş grupların kullanılması,
- Etkin çalışma uygulamalarının belirlenmesi,
- Hedef belirleme,
- Etkin stratejilerin belirlenmesi,



- Zaman boyunca etkinlik değişimlerinin gözlenmesi,
- Kaynak ataması.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin sonunda elde edilen bilgiler, yönetim için karar almada kullanılan en değerli bilgilerdir. Bu anlamda VZA'nın uygulama amaçları aşağıda sunulmuştur (Altun, 2006:22);

- Karşılaştırılan her bir birim için girdi-çıkıtı boyutlarından herhangi birinde göreceli etkinsizliğin kaynaklarının ve miktarlarının belirlenmesi,
- Karşılaştırılan birimlerin etkinliğe göre sınıflandırılması,
- Karşılaştırılan birimlerin yönetimlerinin değerlendirilmesi,
- Birimlerin kontrolleri dışındaki program ve politikaların verimliliklerinin değerlendirilmesi ve program etkinsizliği ile yönetsel etkinsizliğin ayırt edilmesi,
- Değerlendirme altındaki birimler için kaynakların yeniden atanması amacıyla niceliksel bir temel oluşturulması,
- Birimler arasındaki karşılaştırma ile doğrudan doğruya ilişkili olmayan amaçlar için etkin birimlerin ya da etkin girdi-çıkıtı ilişkilerinin belirlenmesi,
- Spesifik girdi-çıkıtı ilişkileri için yürürlükteki standartların gerçekleşen performansa göre incelenmesi ve gözden geçirilmesi ve
- Önceki çalışmalarındaki sonuçların karşılaştırılması.

VZA ile etkinlik değerlendirmesinde üç aşama vardır (Golany ve Roll, 1989:136);

- Analize girecek olan karar birimlerinin tanımlanması ve seçilmesi,
- Seçilmiş olan karar birimlerinin göreceli etkinliklerinin değerlendirilmesi için uygun girdi ve çıkıtı faktör değişkenlerinin belirlenmesi,
- VZA modellerinin uygulanması ve sonuçların analiz edilmesi.

Birçok alanda kullanılan VZA'nın uygulanmasında çok önemli avantajları bulunmakla beraber, bazı zayıf yönleri de mevcuttur. Örneğin, VZA her bir birimin tüm girdi ve çıktıları için, herhangi bir kısıtlama olmaksızın en uygun ağırlığın belirlenmesine olanak sağlar. Bu durum VZA için avantaj sağlamakla birlikte, serbest olarak belirlenen bu ağırlıklar bazen gerçeği yansıtmaz.

Geleneksel ekonometrik etkinlik sınırı üzerine yapılan çalışmalarda, VZA önemli avantajlara sahiptir. Her şeyden önce parametrik olmayan yapısı, deterministik özelliği ve üretim sınırının analitik formu üzerine herhangi bir önkoşul gerektirmemesi bu avantajların başında gelir. Ayrıca sadece gözlem değerlerinden yola çıkarak, en iyi üretim fonksiyonunun elde edilebilmesine olanak verir. Öte yandan tekniğin en önemli dezavantajı da nonparametrik olma özelliğinden kaynaklanan, ölçüm hatalarına karşı hassasiyetidir. Aşağıda VZA'nın uygulanmasında sıklıkla görülen bazı güçlü ve zayıf yönleri verilmiştir;

- Ekonomik teori ve metotlarla desteklenme, mutlak değil göreceli etkinlik üzerine odaklanma, çoklu girdi ve çıktıları eşgüdümlü olarak hesaplamaya dâhil edebilme ve en iyi örneği tanımlayarak hedef olarak belirleyebilme yeteneği, VZA'nın yaygın olarak kullanılabilmesine olanak sağlamıştır (Kontodimopoulos vd, 2007:39).

- VZA, anakütle ortalaması yerine, en iyiye göre performans değerlendirmesi yapar. Her bir karar birimi için en iyi örnek tanımlanır ve bir sınır yapılandırılır. Bu sınır doğrultusunda bulunan koordinata



göre etkin veya etkinsiz kararı verilir. Bu yönleriyle VZA, çok cazip ve kullanışlı bir yöntem olarak tercih edilmektedir (Mok vd, 2007:74).

- Etkinlik ölçümünde kullanılan tekniklerin arasında parametrik olmayan deterministik bir yöntem olarak VZA'nın önemli bir avantajı da, az sayıda gözlem kümesiyle sonuca ulaşılabilme özelliğidir (Pasiouras vd, 2008:12).

- Sınır yaklaşımı verilerin değerlerinin bilinmesini gerektirmez ve bütün karar birimlerinin tam etkin olduğu varsayımına dayanmaz ve etkinsiz performansın varlığını kabul eder (Kiani, 2008:24).

Tüm bu avantajlarının yanında VZA uygulamalarının önemli bazı olumsuz yanları da mevcuttur. Bu olumsuzluklar şu şekilde belirtilebilir;

- VZA ile ulaşılan sonuçlara göre, veri setindeki üretim birimleri arasında göreceli olarak etkinlik skoru 1.0 olarak belirlenen bir karar biriminin, etkinliğini daha fazla artıramayacağı şeklindeki algı, performans artışının önüne çıkan önemli bir engeldir. Hâlbuki bu skor, söz konusu karar birimlerinin, mevcut veri seti içerisinde etkin olarak tespit edildiğine işaret etmektedir. Bir diğer zayıf yönü, parametrik olmayan yapısı gereği VZA için hipotez testi yoktur, dolayısıyla gözlenen farklılıkların anlam seviyeleri istatistiksel olarak açıklanamaz (Pereira, 2006:90).

- VZA aleyhine yapılan bir diğer eleştiri, yöntemin, etkinlik sınırından, etkinsizlik olarak kabul edilen sapmalara neden olan deterministik yapısıdır. Yöntem verilerdeki ölçüm hatalarına ve modelleme hatalarına karşı hassastır (Hansson, 2007:4).

- Orijinal VZA modelinin, etkin karar birimleri arasında belirli bir sıralama yapma olanağı bulunmamaktadır (Zzadeh vd, 2008: 33).

- VZA, sadece ele alınan küme içerisinde bir sonuç sağlar. Bunun anlamı, bu küme dışında kalan ve daha etkin bir karar biriminin var olabilme olasılığıdır. Dolayısıyla analiz sonucunda belirlenen etkin karar birimi ifadesi, mevcut veri setinde yer alanlar arasındaki etkin karar birimi şeklinde algılanmalıdır.

- VZA'da, gözlemlenen performansın en iyi performansla olan farkı, sadece verimsizliğe bağlanmakta ve uç gözlem noktaları için ölçüm hataları göz ardı edilmektedir. Ayrıca başvuru grubuna dâhil olan karar birimleri kendi başlarına değerlendirildiğinde, gerçekten etkin olup olmadıkları hakkında bir yorum yapılabilmesi güçleşmektedir. Bu sebeple VZA etkinlik sonuçları, görecelik çerçevesinde değerlendirilmektedir (Aydagün, 2003:43).

3. Veri Zarflama Analizi ile Etkinlik Ölçümü ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Çalışmada, lojistik maliyet giderleri içerisinde en büyük paya sahip olduğu ve kontrol altına alınması halinde çok önemli bir rekabet avantajı kazandırma potansiyeli nedeniyle nakliye firmalarının etkinlik ölçümü yapılmıştır. Bu kapsamda Mersin ilinde faaliyet gösteren toplam 25 firma ile yüzyüze görüşülerek önce hangi girdi ve çıktı verilerinin önemli olduğu belirlenmiş ve müteakiben bu veriler söz konusu firmalar çerçevesinde belirlenerek analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılmak üzere uzman görüşüne dayanılarak belirlenen 4 adet girdi; X1 ile temsil edilen "Marş Çalıştırma Süresi", X2 ile temsil edilen "Destek Personel Miktarı", X3 ile temsil edilen "Bakım Onarım Masrafı" ve X4 ile temsil edilen "Yakıt Sarfıyatı" verileridir. 2 adet çıktı verileri ise; Y1 ile temsil edilen "Sefer Sayısı" ve Y2 ile temsil edilen "Araç Başına Aylık Katedilen Mesafe" verileridir. Ancak firma bilgileri, tarafların talebi üzerine belirsizleştirilerek, çalışmada yer alan firmalar F1 ile başlayan ardışık numaralama ile gösterilmiştir.

Mersin İli genelinde faaliyet gösteren nakliye firmalarının, belirlenen girdi ve çıktı verileri esas olmak üzere etkinlik ölçümü yapılmıştır. Analiz için Frontier Analyst Professional paket programı kullanılmıştır. Sonuçlar hem ölçeğe göre sabit getiri hem de ölçeğe göre değişken getiri durumunda etkinlik skorları alınmıştır. Ölçeğe göre değişken getirinin sağladığı esneklik sayesinde, ölçeğe göre

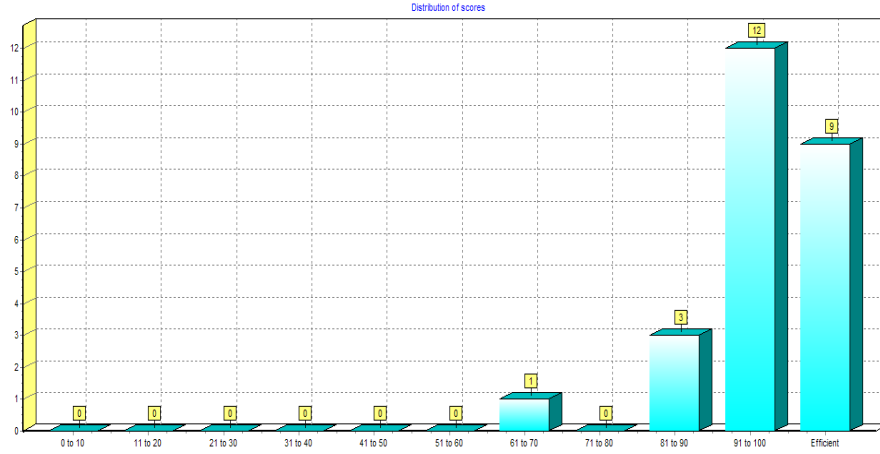


sabit getiri durumuna göre daha fazla sayıda karar verme birimi tam etkin skoru elde etmiştir. Analiz sonucunda elde edilen etkinlik skorları Tablo 1.de sunulmuştur. Burada analiz sonucunda tüm KVB'ler için ve her iki modelle yapılan analizlerin detaylı sonuçlarına ulaşılmış olmasına rağmen, çalışmanın hacmi göz önünde bulundurularak sadece BCC modeli ile elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 1: Karar Verme Birimlerinin CCR ve BCC Modellerine Göre Etkinlik Skorları

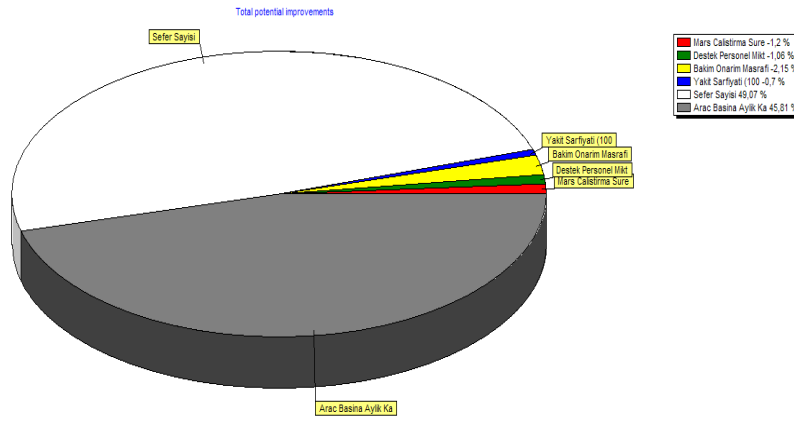
Firma Rumuzu	CCR Modeli Skoru	BCC Modeli Skoru	Firma Rumuzu	CCR Modeli Skoru	BCC Modeli Skoru
F1	17,21	100,00	F14	15,77	93,90
F2	23,06	100,00	F15	14,04	100,00
F3	17,11	93,90	F16	9,78	94,72
F4	58,65	100,00	F17	9,78	93,05
F5	15,25	99,05	F18	100,00	100,00
F6	70,96	98,79	F19	6,61	94,22
F7	29,32	100,00	F20	9,46	90,65
F8	5,41	69,88	F21	9,12	97,22
F9	17,21	96,10	F22	11,50	91,34
F10	14,60	93,37	F23	16,61	100,00
F11	15,77	100,00	F24	10,75	100,00
F12	12,17	84,04	F25	5,67	96,43
F13	6,78	83,72			

BCC modeline uygun olarak yapılan analiz neticesinde toplam 9 firma tam etkinlik skoru elde etmişlerdir. Buna mukabil 12 firma 91-100 arasında, 3 firma 81-90 arasında ve 1 firma da 61-70 arasında etkinlik skoruna ulaşmışlardır. Elde edilen etkinlik skoru dağılımları özet halinde Şekil 2.de sunulmuştur.



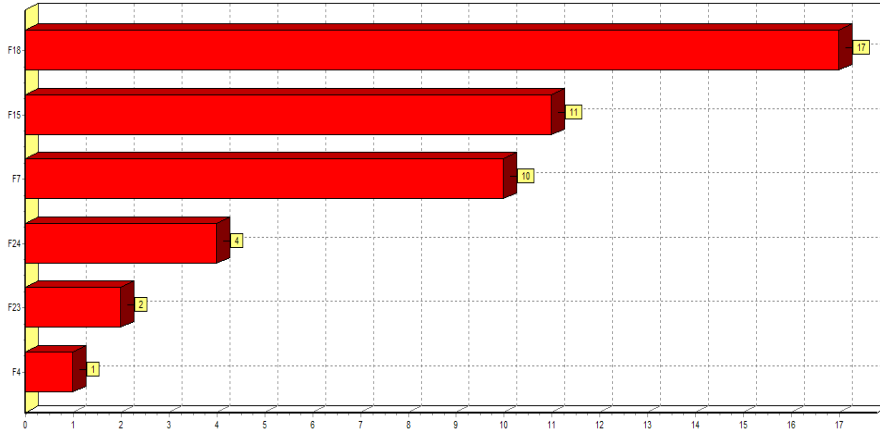
Şekil 2: Etkinlik Skoru Dağılım Özeti

Yapılan analiz sonucunda etkin olmayan firmaların potansiyel iyileştirmesi için en büyük öneme sahip veri Y1 ile tanımlanan “Sefer Sayısı” verisidir ve oranı %49,07’dir. İkinci önemli veri ise Y2 ile tanımlanan ve %45,81 oranında önemli olan “Araç Başına Katedilen Mesafe” verisidir. Diğer verilere ait belirlenen potansiyel iyileştirme için katkı oranları Şekil 3.de sunulmuştur.



Şekil 3: Toplam Potansiyel Gelişim (Girdi-Çıktı Katkı Oranları)

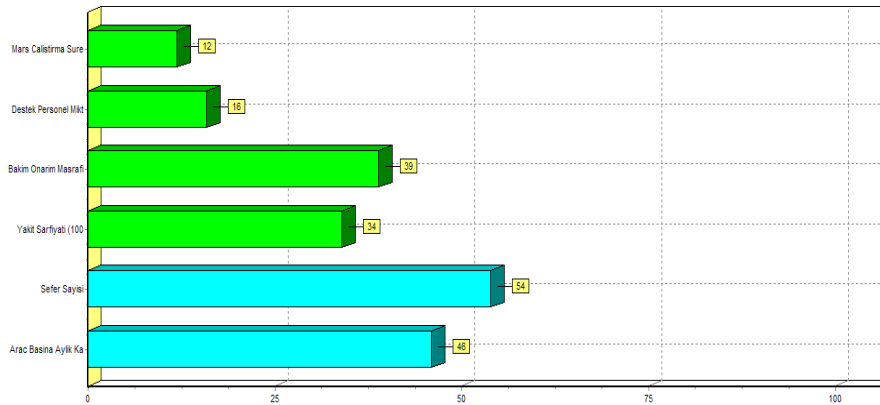
Performans açısından etkin olmayan firmalar için, tam etkinlik skorunu elde eden firmalar, iyileştirme konusunda referans olmakta ve etkinliklerini artırıcı yönde girdi kullanımı ve çıktı üretimine yönelik iyileştirme önerileri getirilmektedir. Bu kapsamda tam etkinlik skoruna sahip ve referans kümesinde yer alan firmalar, kaç defa referans oldukları da belirtilerek Şekil 4.de gösterilmiştir. Buna göre F18 toplam 17 etkinsiz firmaya, F15 toplam 11 etkinsiz firmaya, F7 toplam 10 etkinsiz firmaya, F24 toplam 4 etkinsiz firmaya, F23 toplam 2 etkinsiz firmaya ve F4 ise 1 etkinsiz firmaya etkinliklerini artırma yönünde referans olmuşlardır.



Şekil 4: Referans Seti

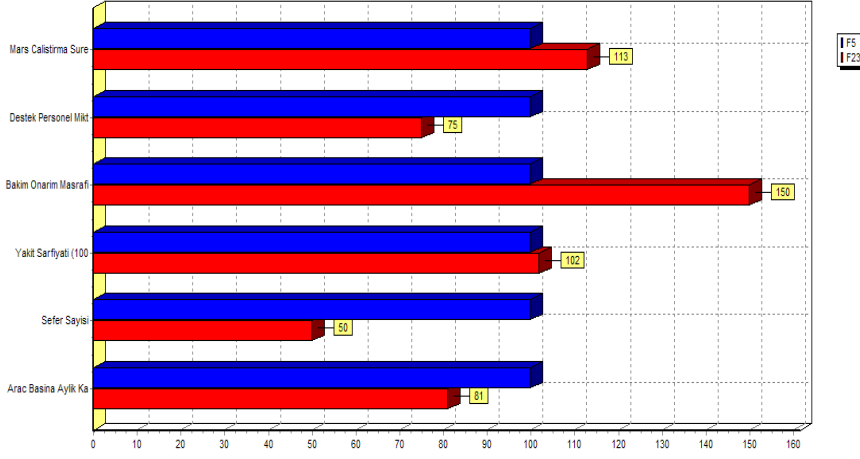
Yöntemin eleştirilen bir yönü etkin karar verme birimleri arasında bir sıralama yapamamasına getirilmektedir. Ancak referans seti incelendiğinde, aslında etkin karar verme birimleri arasında da en çok referans olan karar verme biriminin daha etkin olacağı belirtilebilir. Buna göre etkinlik skoru 100,00 tam puan olan firmalar arasında da bir etkinlik sıralaması yapılması mümkün olacaktır.

Analiz sonucunda elde edilen bilgilerden biri de girdi-çıkıtı katkı oranlarıdır. Bu oranlar, elde edilen etkinlik skorunda hangi girdi ve/veya çıktılar ne oranda sonuca etki ettiğinin ortaya koymaktadır. Dolayısıyla etkinlik skorunu değiştirmek amacıyla firmaların hangi verilerine daha dikkat göstermeleri gerektiği yönünde uyarıcı bir bilgi niteliğindedir. Örneğin Şekil 5.de gösterilen F15'in girdi-çıkıtı katkı oranları da şöyle belirlenmiştir; X1 ile tanımlanan "Marş Çalıştırma Süresi" girdisi %12 oranında, X2 ile tanımlanan "Destek Personel Miktarı" girdisi %16 oranında, X3 ile tanımlanan "Bakım Onarım Masrafı" girdisi %39 oranında ve X4 ile tanımlanan "Yakıt Sarfiyatı" girdisi %34 oranında gerçekleşirken, Y1 ile tanımlanan "Sefer Sayısı" çıktısı %54 oranında ve Y2 ile tanımlanan "Araç Başına Aylık Katedilen Mesafe" çıktısı %46 oranında gerçekleşmiştir.



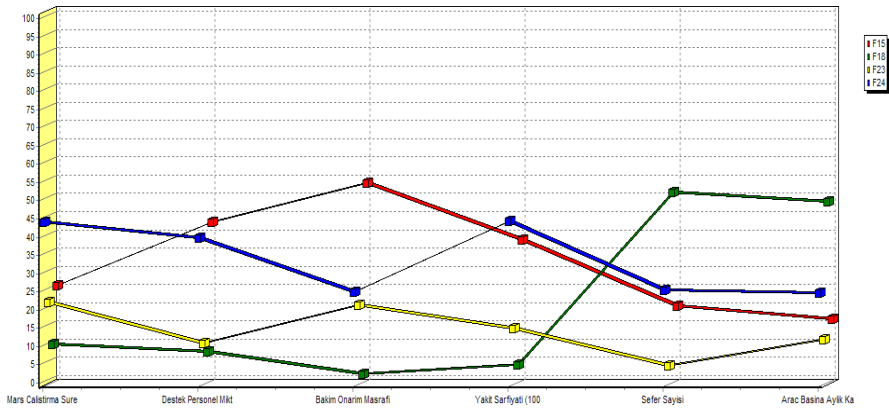
Şekil 5: F15 Girdi-Çıkıtı Katkı Oranları

Analiz sonuçlarından bir diğeri de Referans Kıyaslamasıdır. Örneğin referans setindeki F23'ün F5 ile yapılan kıyaslanması Şekil 6.da verilmiştir. F5 tüm girdileri %100 oranında kullanarak, tüm çıktılardan %100'lük oranda üretim gerçekleştirmişken F23 X1 girdisini 113, X2 girdisini 75, X3 girdisini 150 ve X4 girdisini 102 oranında kullanarak Y1 çıktısını 50 ve Y2 çıktısını 81 oranında bir üretim gerçekleştirmiştir.



Şekil 6: F5 – F23 Referans Kıyaslaması

Analiz ayrıca referans katkıları konusunda da görsel sunum sağlamaktadır. Buna göre örneğin F5'in referans kümesinde yer alan firmaların her bir girdi ve çıktılar için referans katkıları Şekil 7.de sunulmuştur.



Şekil 7: F5 Referans Katkıları



Sonuç ve Değerlendirme

Lojistik sektörü, doğası gereği kar marjının son derece düşük olduğu bir sektördür. Sınırlı bir alanda hizmet verilen ve çok fazla sayıda rakibin yer aldığı bir pazarda, müşteri taleplerinin de neredeyse kişiye özel olduğu göz önüne alındığında, rekabet koşullarını belirleyecek olan en önemli güç çarpanı olarak karşımıza etkinlik çıkmaktadır. Etkinlik en basit tanımıyla girdilerin çıktılara oranıdır. Etkinlik ölçümü ise; çeşitli yöntemlerle, benzer koşullarda üretim yapan karar verme birimlerinin, hem rakiplerini ve hem de kendilerini tanımaları, iyileştirme adına gerekli tedbirleri almaları için sıklıkla kullanılmaktadır.

Tek girdiden tek çıktı oluşturulan şartlarda girdinin çıktıya olan oranı şeklinde sonuca ulaşan oran analizi yalın kullanımıyla karar verme birimlerine katkıda bulunmaktadır. Yine aynı şekilde çok girdi kullanılarak tek çıktı elde edilen hesaplamalarda da regresyon analizi yapılabilmektedir. Ancak günümüzde son derece karmaşıklaşan üretim yapıları çoklu girdi ve çoklu çıktı durumuna gelmiştir. Burada girdi ve çıktıların alacakları ağırlık sorununa ilave olarak bu değerlerin farklı ölçü birimleriyle ölçülmüş olması ve aynı eşitlikte kullanılması sorunu da göze çarpmaktadır. İşte bu durumlarda çok kriterli karar verme teknikleri kolaylıkla uygulanabilmekte ve kullanışlı sonuçlar üretmektedir.

Bunlardan biri olan veri zarflama analizi herhangi bir ön koşula bağlı değildir ve uygulamada kullanılan tüm girdiler ve çıktılar, etkinlik skorları %100 etkinlik sınırını ya da 100,00 değerini aşmayacak şekilde ağırlıklandırılır. Matematiksel işlemler sonucunda tam etkin olan karar verme birimleri 100,00 değerini alırken, diğerleri bu değerden daha küçük bir değer alır.

Veri zarflama analizinin kullanıldığı bu çalışmanın giriş bölümünü müteakip ikinci bölümünde kavramsal açıdan lojistik ve lojistik yönetimi anlatılmış, özellikle karayolu taşımacılığı ve nakliye sektörü üzerinde durulmuştur. Müteakiben üçüncü bölümde veri zarflama analizinin matematiksel boyutu, kullanım alanları ile güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgiler paylaşılmıştır. Çalışmanın uygulamayı içeren dördüncü bölümünde Mersin ilinde faaliyet gösteren 25 nakliye şirketinden elde edilen 4 girdi ve 2 çıktıdan oluşan veriler kullanılarak yapılan veri zarflama analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Çalışmanın en önemli amacı, önemli bir maliyet oluşturan lojistik giderlerinin optimizasyonudur. Bu maksatla lojistik maliyetler arasında en fazla yer tutan taşımacılık faaliyetleri hedef alınmış ve burada yapılacak optimizasyonun ürün fiyatına ve karlılığa önemli ölçüde ve doğrudan etkisi olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın analiz bölümünde kullanılan veriler doğrudan firma yetkilileriyle yüz yüze görüşerek elde edilmiştir. Verilerin resmi bir kayda dayanmaması ve firma yetkililerinin konu hakkında tarafılabilecekleri, verileri paylaşırken sonuçlara etki edebilecek yanlılıkta davranabilecekleri dikkate alınmalıdır.

Analize konu bütün firmaların hesaplanan mevcut değer, hedef değer ve potansiyel iyileştirme oranları tek bir tablo çalışmanın sonunda sunulmuştur. Tabloda belirtilen girdi ve çıktı oranlarında gösterilen iyileştirmenin yapılması halinde, tam etkinlik skoru elde edemeyen firmalar da etkinliklerini arttıracaklar ve tam etkin hale gelmiş olacaklardır.

Çalışmanın analiz bölümünde kullanılan yöntemin statik olması ve kesit veri ile sonuca ulaşması nedeniyle çıktıya dönüştürülememiş girdilerin varlığı etkinlik skorlarını olumsuz etkilemektedir. Bu husus özellikle üretim sektöründe yapılacak benzer çalışmalarda göz ardı edilmemelidir.

Çalışma farklı analiz yöntemleriyle desteklenebilecek olmasına rağmen mevcut çalışmanın hacmide dikkate alınarak burada yer verilmemiştir. Başka araştırmacılar tarafından yapılacak farklı uygulamalarda veri zarflama analizi ile birlikte kullanılan destekleyici ya da tamamlayıcı niteliğindeki yöntemler de kullanılabilir.



Veri zarflama analizi görelî etkinlik ölçümü yaptığı için çalışmanın analiz bölümünde kullanılan girdi ve çıktılarına yenilerinin eklenmesi veya çıkarılması halinde sonuçlar değişecektir. Aynı şekilde analize yeni karar verme birimlerinin eklenmesi veya çıkarılması halinde etkinlik skorları değişecektir. Bu husus müteakip çalışmalarda dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA:

- Altun, Didem (2006), *Türk Telekomünikasyon A.Ş. İl Telekom Müdürlüklerinin Veri Zarflama Analizi İle Etkinlik Ölçümü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydağün Alper (2003), “Veri Zarflama Analizi”, Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü, HUTEN Yıl Sonu Semineri, İstanbul.
- Bakhshoodeh Mohammed, Thomson Kenneth J. (2001), “Input and Output Technical Efficiencies of Wheat Production in Kerman, Iran”, *Agricultural Economics*, 24.
- Bakırcı Fehim (2007), “Firma Etkinliğini Etkileyen Faktörler: Türk Tekstil Sektöründe Bir VZA ve Tobit Model Uygulaması”, *EKEV Akademi Dergisi*, 11 (30).
- Brewer Ann M, Button Kenneth J, Hensher David A (2001), *Handbook of Logistics And Supply Chain Management*, Thomson Learning.
- Chang S.Y., Chen T.H. (2008), “Performance Ranking of Asian Lead Frame Firms: A Slack-Based Method in Data Envelopment Analysis”, *International Journal of Production Research*, 46 (14), 15.
- Charnes Abraham, Cooper William W., Lewin Arie Y., Seiford Lawrence M. (1997), *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Application*, Kluwer Academic Publishers, USA.
- Chopra Sunil, Meindl Peter (2004), *Supply Chain Management*, Pearson Education International, Second Edition.
- Chu Mei Tai, Shyu Joseph Z., Khosia R. (2008), “Mesuring The Relative Performance For Leading Fabbles Firms by Using Data Envelopment Analysis”, *Journal of Intelligent Manufacturing*, 19.
- Demirci Ayhan (2012), OECD Üyesi Ülkelerin Ekonomik Ve Sosyal Etkinliklerinin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Belirlenmesi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.
- Depren Özer (2008), Veri Zarflama Analizi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ergün İsmet (1985), *Türkiye'nin Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Evren Güngör (1999), “Türkiye’de Ulaştırma Politikalarına Eleştirel Bir Bakış”,II. Ulaşım ve Trafik Kongresi-Bildiriler Kitabı, Ankara, TMMOB Yayınları.
- Golany B., Roll Y. (1989), “An Aplication Procedure For DEA”, [VZA İçin Bir Uygulama Prosedürü], *International Journal of Management Science*, 17 (3).



- Gülcü Aslan, Coşkun Akın, Yeşilyurt Cavit, Coşkun Sibel, Esener Timur (2004), “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi’nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (2).
- Hansson Helena (2007), “The Links Between Management’s Critical Success Factors and Farm Level Economic Performance on Dairy Farms in Sweden”, *Food Economics, Acta Agriculturae Scandinavica Section C*, 4.
- Hazır Köksal, Çapın Ayça Gümüşay, Akkan Erdal, Ciğerci Esra, Kahraman Abdullah, Ören Ayşenur, Yalçı Elif Betül, Çağlar Macide Berna, Ceran Mehmet Burak, Görçün Özhan (2016), *Lojistik; Lisans Yayıncılık, Lord Matbaası*, 1. Baskı.
- Kiani Adıqa Kausar (2008), “An Empirical Analysis of TFP Gains in The Agricultural Crop-Sub-Sector of Punjab: A Multi-Criteria Approach”, *European Journal of Scientific Research*, 24 (3).
- Kontodimopoulos Nick, Moschovakis Giorgos, Aletras Vassilis, Niakas Dimitris (2007), “The Effect of Environmental Factors on Technical and Scale Efficiency of Primary Health Care Providers in Greece”, *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, BioMed Central Publishes.
- Langevin Andre, Riopel Diane (2005), *Logistics Systems: Design and Optimization*, Springer, USA.
- Lummus R.R., Krummwiede D.W., Vokurka Krumwiede R.J. (2001), “The Relationship Of Logistics To Supply Chain Management: Developing A Common İndustry Definition” *Industrial Management & Data Systems*, 101/8.
- Mok Vincent, Yeung Godfrey, Han Zhaozhou, Li Zongzhang (2007), “Leverage, Technical Efficiency and Profitability: An Application of DEA to Foreign-Invested Toy Manufacturing Firms in China”, *Journal of Contemporary China*, 16 (51).
- Pasiouras Fotios, Liadaki Aggeliki, Zopounidis Constantin (2008), “Bank Efficiency and Share Performance: Evidence From Greece”, *Applied Financial Economics*, 18.
- Pereira Artura (2006), *Economies of Scale in Blood Banking: A Study Based on Data Envelopment Analysis*, Vox Sanguinis, 90.
- Ramanathan R. (2003), *An Introduction to Data Envelopment Analysis – A Tool For Performance Measurement*, Sage Publications, California US.
- Saatçioğlu Cem (2006), *Ulaştırma Sistemleri ve Politikaları Türkiye-Avrupa Birliği Uygulamaları*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Scott Beth F., Rainey James C., Hunt Andrew W (2000), *The Logistics of War: a historical perspective*, Alabama, *Air Force Logistics Management Agency*.
- Waters Donald (2003), *Logistics An Introduction To Supply Chain Management*, Great Britain, Ashford Colour Press Ltd.
- Yeşilyurt Cavit (2003), *Matematik Programlama Tabanlı Etkinlik Ölçüm Yöntemlerinden Veri Zarflama Analizi İle Orta Öğretimde Etkinlik Ölçümü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Zzadeh A., Ghaderi S.F., Javaheri Z., Saberi M. (2008), “A Fuzzy Mathematical Programming Approach to DEA Models”, *American Journal of Applied Sciences*, 5 (10).



Ek 1: Firmaların Mevcut Değer-Hedef Değer ve Potansiyel İyileştirme Oranları

Firma Rumuzu	Girdi Çıktı Verileri	Mevcut Değer	Hedeflenen Değer	Potansiyel İyileştirme Oranı
F1	X1	100375	100375	0
	X2	8	8	0
	X3	1020	1020	0
	X4	35	35	0
	Y1	1,8	1,8	0
	Y2	15000	15000	0
F2	X1	62415	62415	0
	X2	8	8	0
	X3	1500	1500	0
	X4	38	38	0
	Y1	2	2	0
	Y2	12500	12500	0
F3	X1	70080	65802,01	-6,1
	X2	11	9,51	-13,52
	X3	5220	1460,26	-72,03
	X4	31	29,11	-6,1
	Y1	3	11,17	272,25
	Y2	8700	41563,47	377,74
F4	X1	20440	20440	0
	X2	11	11	0
	X3	2600	2600	0
	X4	42	42	0
	Y1	3	3	0
	Y2	3900	3900	0
F5	X1	99280	71689,89	-27,79
	X2	4	3,96	-0,95
	X3	4000	3961,94	-0,95
	X4	34	33,68	-0,95
	Y1	2	3,27	63,5
	Y2	12000	12000	0
F6	X1	78840	77883,5	-1,21
	X2	5	4,94	-1,21
	X3	4000	3438,81	-14,03
	X4	40	29,15	-27,14
	Y1	14	14	0
	Y2	7400	48010,07	471,55
F7	X1	36135	36135	0
	X2	11	11	0



	X3	1620	1620	0
	X4	30	30	0
	Y1	1,5	1,5	0
	Y2	9200	9200	0
F8	X1	149102,5	104195,64	-30,12
	X2	12	7,59	-36,77
	X3	2200	1253,54	-43,02
	X4	40	27,95	-30,12
	Y1	2	23,68	1083,92
	Y2	7000	83446,73	1092,1
F9	X1	80300	17171,68	-3,9
	X2	7	6,73	-3,9
	X3	3000	2533,35	-15,56
	X4	30	28,83	-3,9
	Y1	1	14,16	1316,13
	Y2	12000	50025,27	316,88
F10	X1	109500	102242,04	-6,63
	X2	20	7,69	-61,57
	X3	3500	1264,06	-63,88
	X4	30	28,01	-6,63
	Y1	4	23,04	476,05
	Y2	10000	81315,57	713,16
F11	X1	87600	87600	0
	X2	11	11	0
	X3	1000	1000	0
	X4	35	35	0
	Y1	3	3	0
	Y2	12000	12000	0
F12	X1	118260	99391,06	-15,96
	X2	7	5,88	-15,96
	X3	4050	2275,6	-43,81
	X4	33,5	28,15	-15,96
	Y1	1,2	21,49	1690,7
	Y2	12500	74744,07	497,95
F13	X1	156585	90370,81	-42,29
	X2	6	5,02	-16,28
	X3	3800	2995,95	-21,16
	X4	34	28,47	-16,28
	Y1	2	18,13	806,4
	Y2	8000	62569,77	682,12
F14	X1	87600	82252,12	-6,1
	X2	5	4,69	-6,1



	X3	3000	2816,85	-6,1
	X4	35	32,86	-6,1
	Y1	1,2	9,73	711,13
	Y2	12000	33798,65	181,66
F15	X1	42705	42705	0
	X2	4	4	0
	X3	5000	5000	0
	X4	30	30	0
	Y1	1,5	1,5	0
	Y2	4500	4500	0
F16	X1	81760	74332,32	-9,08
	X2	4	3,79	-5,28
	X3	4500	4262,59	-5,28
	X4	36	34,1	-5,28
	Y1	2	2	0
	Y2	5000	8239,43	64,79
F17	X1	81760	76075,41	-6,95
	X2	8	7,44	-6,95
	X3	4800	2200,55	-54,16
	X4	31	28,84	-6,95
	Y1	2	14,02	600,82
	Y2	4750	50006,22	952,76
F18	X1	135870	135870	0
	X2	6	6	0
	X3	1083	1083	0
	X4	27	27	0
	Y1	34	34	0
	Y2	118000	118000	0
F19	X1	146000	90402,51	-38,08
	X2	5	4,71	-5,78
	X3	2800	2638,18	-5,78
	X4	34	32,04	-5,78
	Y1	1,8	13,29	638,17
	Y2	6500	46014,47	607,91
F20	X1	80300	72791,2	-9,35
	X2	6	5,44	-9,35
	X3	4000	3329,01	-16,77
	X4	32	29,01	-9,35
	Y1	1,9	12,25	544,73
	Y2	3400	42563,97	1151,88
F21	X1	65700	63872,79	-2,78
	X2	10	9,61	-3,91



	X3	3800	1470,65	-61,3
	X4	30	29,17	-2,78
	Y1	1,5	10,54	602,58
	Y2	4500	39458,9	776,86
F22	X1	70080	64012,49	-8,66
	X2	8	7,31	-8,66
	X3	3500	2644,98	-24,43
	X4	32	29,23	-8,66
	Y1	1,7	9,85	479,27
	Y2	7000	35528,35	407,55
F23	X1	113150	113150	0
	X2	3	3	0
	X3	6000	6000	0
	X4	35	35	0
	Y1	1	1	0
	Y2	9800	9800	0
F24	X1	80300	80300	0
	X2	4	4	0
	X3	2500	2500	0
	X4	38	38	0
	Y1	2,1	2,1	0
	Y2	7500	7500	0
F25	X1	284700	135870	-52,28
	X2	10	6	-40
	X3	1500	183	-27,8
	X4	28	27	-3,57
	Y1	2	34	1600
	Y2	6000	118000	1866,67



İMALAT İŞLETMELERİNİN TEDARİKÇİ ENTEGRASYONLARI İLE LOJİSTİK PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Ahmet ÇETİNDAS

Öğr. Gör. Hasan Kalyoncu Üniversitesi UTL
ahmet.cetindas@hku.edu.tr

Mazlum ÇELİK

Doç. Dr. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İşletme Bölümü
mazlum.celik@hku.edu.tr

ÖZET

Tedarikçileriyle entegre olan işletmelerin daha iyi performans sergilediği önceki çalışmalarda ispatlanmıştır. Bu çalışmada ise, yapısal eşitlik modeli kurularak, tedarikçi entegrasyonunun belirlenen lojistik performansı boyutlarına etkisi ve çevresel belirsizliğin bu etkideki düzenleyici rolü araştırılmıştır. 165 üretim işletmesi üzerinde yapılan bu çalışmada hipotezler doğrulanmış ve tedarikçi entegrasyonunun lojistik performansı boyutlarına etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tedarikçi Entegrasyonu, Lojistik Performansı, Çevresel Belirsizlik, Düzenleyici Etki.

THE MODERATOR ROLE OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPPLIER INTEGRATION AND LOGISTICS PERFORMANCES OF MANUFACTURING INDUSTRIES.

Ahmet ÇETİNDAS

Lecturer, Hasan Kalyoncu Üniversitesi ITL
ahmet.cetindas@hku.edu.tr

Mazlum ÇELİK

Assoc. Prof. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Department of Business Administration
mazlum.celik@hku.edu.tr

ABSTRACT

It has been proven in previous studies that the businesses integrated with their suppliers are performing better. In this study, a structural equation model was established to analyse the effect of supplier integration on the determined logistics performance dimensions and the moderator role of environmental uncertainty. The research on 165 producers confirmed every hypotheses developed in this study. So, it has been determined that supplier integration affects logistics performance dimensions. It has also been found that environmental uncertainty has a moderator effect on the relation between supplier integration and logistics performance.

Key Words: Supplier Integrity, Logistics Performance, Environmental Uncertainty, Regulatory Impact.



GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, hızlı teknolojik değişim, kısa ürün yaşam eğrileri ve yoğun küresel rekabet ile karakterize edilen; elverişsiz işletme çevrelerinde faaliyet göstermektedir (Hagedoorn ve Schakenraad,1994; Volberda,1996). Bu sebeple, çoğu işletme kritik kaynaklar ve tamamlayıcı yetenekler için dış tedarikçilere bağımlıdır (Holweg, Disney, Holmstrom, ve Smaros, 2005; Johnsen, Johnsen, ve Lamming, 2008). Böylelikle işletmeler verimlilik, esneklik ve rekabet üstünlüğü sağlamak için, her geçen gün artan bir şekilde, tedarikçileriyle işbirliği kurma ve bütünleşme yönünde eğilim göstermektedir. İşbirlikçi ilişkiler, tarafların uzun vadede ortak çabaları sonucu, tek başına oluşturulamayacak eşsiz bir değer oluşturmaktadır (Corsten ve Kumar, 2005). Tedarik zincirlerinin etkili yönetimi, işletme süreçlerinin içsel entegrasyonunun yanında, dışsal olarak da tedarikçiler ve müşterileri arasında entegrasyon gerektirir. Bu çalışmada üzerinde durulan entegrasyon şekli, dışsal entegrasyondur.

Tedarikçi entegrasyonunun, birçok işletme performansı türüne etkisi olduğu, farklı çalışmalarda kanıtlanmıştır (Wong, Boon-ittb ve Wong 2011; Ryu, Park, ve Min, 2007). Tedarikçilerden tedarik edilen yarı mamullerin, nihai ürünlerin veya bilginin doğru şekilde, doğru zamanda ve en az maliyetle tedarikçilerden işletmeye; oradan da müşteriye iletilmesi ve depolanmasıyla ilgili tüm süreçlerin yönetimi, lojistik yönetimi olarak tanımladığına göre (Gümüş, 2009:98; Aydın, 2005) bu çalışma için tedarik zinciri entegrasyonunun, lojistik performansı üzerinde etkisi olabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır. İşletmelerin lojistik performanslarını temel alan bu çalışmada lojistik performansı, lojistik süreçlerindeki hız ve güvenilirlik, kalite, maliyet ve esneklik olmak üzere dört ayrı farklı boyut olarak ele alınmıştır.

Başka faktörlerin yanında, çevresel belirsizlik de en iyi uygulamaların verimliliğini etkileyen bağlamsal bir faktör olarak tanımlanmıştır (Thompson, 1967; Venkatraman, 1989; Souder vd., 1998). İşlem maliyeti teorisi tarafından açıklandığı gibi yüksek çevresel belirsizlik altında işletmeler, dikey yönde entegre olma eğilim gösterecektir (Williamson, 1983). Üretim stratejisi literatürüne göre ise çevresel belirsizliğin kalite, güvenilirlik ve maliyet gibi performans kriterlerine etkisi olduğu kanıtlanmış ve üreticilere esnekliği arttırmaları ve bu şekilde çevresel belirsizlikle baş edebilecekleri tavsiye edilmektedir. tır (Swamidass ve Newell, 1987; Pagell ve Krause, 1999). Son olarak, tedarik zinciri literatüründe, özellikle yüksek çevresel belirsizlik altında, tedarik zinciri üyelerinin daha yakın ilişki içerisinde koordinasyonu veya entegrasyonu tavsiye edilmektedir (Lee ve Billington, 1992, Lee vd., 1997). Kısacası, çevresel belirsizliğin rolünün aydınlanması, tedarik zinciri entegrasyonunu anlamaya yarayacaktır (Chang vd., 2002).

Tüm bu bilgiler ışığında, bu çalışmanın amacı, tedarikçi entegrasyonu ve lojistik performansı arasında ki ilişkinin ve çevre faktörünün bu ilişkiye ılımlatıcı etkisinin araştırılmasıdır. Böylelikle tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi literatürüne katkı sağlanmak istenmiştir. Tedarikçi entegrasyonunun birçok performans türüyle ilişkilendirildiği araştırmalar literatürde mevcuttur. Az da olsa lojistik performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalar da vardır. Fakat literatür araştırmasında, lojistik performansının bu boyutlarla ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Böylelikle, bu araştırmayla literatüre yeni bir ölçek de kazandırılmış olacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Tedarik Zinciri ve Tedarikçi Entegrasyonu

Bir işletme kavramı olarak bakıldığında tedarik etmek, bir işletmenin kullanacağı veya ticaretini yapacağı ana ve yan malzemelerin bulunması ve satın alınması olarak tanımlanabilir. Bir ticari işletme,



satışını yapacağı ürünleri tedarik ederken, imalat işletmeleri, imalatında kullanılmak üzere hammadde ve yan malzemeleri tedarik eder. Tedarik kavramının bir zincir olarak ele alınma sebebi ise işletmelerin (tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendecilerin), işbirliği yaparak bütün değer zinciri boyunca hammadde elde etmek, bu hammaddeleri nihai ürüne dönüştürmek ve bu nihai ürünleri müşterilere ulaştırmak için ağlar, akışlar ve süreçler oluşturmasıdır (Ivanov ve Sokolov, 2010).

Tedarik zinciri entegrasyonu, zincir içerisindeki işletmelerin, karşılıklı kabul edilebilir çıktılar elde edebilmesi için işbirliği içerisinde faaliyetlerini yürütürken etkileşmesi ve bütünleşmesi olarak tanımlanabilir (Pagell,2004). Tedarik zincirinin bir boyutu olarak kabul edilen tedarikçi entegrasyonu (Wong, Boon-ittb ve Wong, 2011) ise bir işletmenin tedarikçileri ile etkili bir malzeme akışı sağlamak için arasındaki etkileşim ve işbirliği süreci olarak ifade edilmektedir (Frohlich ve Westbrook, 2001). Bir işletmenin, tedarikçi entegrasyonunun yüksek olması demek, tedarikçisiyle bilgi sistemlerinin bağlantılı olması, her iki tarafın doğru ve gerçek zamanlı bilgilere erişebildiği ve iki taraf arasında etkin iletişim araçlarının bulunduğu anlamına gelmektedir (Liker vd., 1996; Ragatz vd., 2002; Koufteros vd., 2005). Ayrıca, iş süreçleri açısından etkileşimli işbirliği ve işbirliğini destekleyen güçlü tedarikçi-müşteri ilişkileri arasında, kesintisiz bağlantılar olmalıdır (Handfield, 1993; Gilbert ve Ballou, 1999). Tedarikçi entegrasyonu, bilgi paylaşımı, stratejik ortaklık, planlamada işbirliği, ortak ürün geliştirme ve benzeri gibi çapraz firma süreçlerini yönetmek için bir odak firma ve tedarikçileri arasındaki stratejik ortak işbirliğini içerir (Ettlie ve Reza, 1992; Lai vd., 2010; Ragatz vd.,2002).

1.2. Lojistik Performansı ve Boyutları

İşletmelerin performans türlerinden bir tanesi olan lojistik performans, birçok bilimsel çalışmaya konu olmuş ve birçok farklı değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında, lojistik performansın genelde lojistik firması performansı (Yeung, A.C.L, 2006; Lyons ve Liu, 2011) ve üretici işletmenin lojistik performansı (Keller ve Daugherty, 2001; Rodrigues vd. 2004) olmak üzere iki farklı durum için araştırıldığı görülmektedir. Her iki durumda da lojistik performansı ile ilgili yapılan araştırmalarda bu değişkenin farklı boyutlarda incelendiği görülmektedir. Harding's (1998), çalışmasında lojistik performansını, fiyat ve özelleştirilmiş hizmetler olarak boyutlandırmıştır. Hensher ve Brewer (2001)'e göre güvenilirlik, emniyet, teslimat süreleri, araç kullanımı, navlun maliyetleri, dışsal maliyetler, tüm girdilerin verimliliği ve enerji tüketimi ana performans göstergeleridir. Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması kapsamındaki (NAFTA) firmalar tarafından takip edilen rekabetçi stratejileri araştıran bir çalışmada, Fawcett ve Smith (1995), lojistik performansını değerlendirmek için beş öncelik alanı belirlediler. Bunlar; hız ve güvenilir teslimat, yüksek kaliteli müşteri hizmetleri, esnek / duyarlı lojistik, hizmet yeniliği ve maliyet liderliğidir.

Bu çalışmada, literatürdeki lojistik performans boyutlandırmaları taranarak, en uygun görülen Yeung, A.C.L (2006)'nın lojistik performansı için kullandığı hizmet zamanlaması, özelleştirilmiş hizmetler, fiyatlandırma faktörü ve teslimat kalitesi boyutları esas alınmıştır. Fakat, örnek alınan çalışmada lojistik performansı, lojistik işletmelerine ait performans olduğundan ve çalışmaya bire bir uymayacağından, alanında uzman 7 akademisyene danışarak ve önceki çalışmalardaki boyutlandırmalardan da esinlenerek bazı düzenlemeler yapılmış ve boyutlar son halini hız ve güvenilirlik, esneklik, maliyet ve kalite olarak almıştır.

1.3 Çevresel Belirsizlik

Birçok araştırma, belirsiz bir çevrenin, bir işletme ile tedarikçisi arasındaki ilişkinin yakınlığını etkilediğini vurgulamıştır (Heide ve John, 1990; Poirier, 1999). Belirsizlik kavramı çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır (Duncan, 1972). Karar teorisyenleri, belirsizliği, her sonucunun



hesaplanmış bir olasılığa sahip olduğu bir risk durumunun aksine, bir olayın sonucunun olasılığının bilinmediği durum olarak tanımlarlar (Luce ve Raiffa, 1957). Her ne kadar belirsizlik, tehditkar bir durum gibi algılansa da, bir işletmeye fırsatlar da sunmaktadır. Lenz (1980) ve Turner (1993) çevresel belirsizliği, olayların kaynakları ve bireysel örgütler için fırsatlar ve tehditler oluşturan ve değişen gidişatlar olarak tanımlamaktadırlar.

İşlem maliyeti kuramı, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, işletmelerin daha yakın işbirliği kurarak, çevreye daha iyi uyum sağlayacaklarını savunurken, stratejik yönetim alanındaki bazı araştırmacılar, belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede, işletmelerin yakın ilişkiler kurmayarak, esnekliğini artıracaklarını ve kolaylıkla tedarikçi değiştirebileceklerini savunmaktadırlar (Lee, Yeung ve Cheng, 2009)

Çevresel belirsizlik, gelecek hakkında doğru tahminlerde bulunmanın zor olmasıyla ilgilidir (Achrol ve Stern, 1988). Çevresel belirsizlik, iki farklı problem doğurmaktadır; adaptasyon ve değerlendirme problemleri (Heide, 1994). Rekabet edebilirliği, teknolojiye dayanan firmalar için, teknolojideki değişiklikler, geleceği tahmin etme yeteneklerini etkileyen önemli bir belirleyicidir. Ayrıca, pazar belirsizliği, çevresel belirsizliğin bir başka önemli boyutu olabilir; çünkü, ürün pazarındaki hızlı değişimlerin şekillendirdiği bir ortamda, herhangi bir firma, gelecekteki değişiklikleri doğru bir şekilde tahmin edemeyebilir. Literatürdeki bazı araştırmacılar, çevre belirsizliğini yansıtacak faktörler olarak teknoloji değişimi ve pazar belirsizliğini kullanmışlardır (Bstieler ve Gross, 2003).

Bu bulgu ve tanımlar, bu araştırma için çevresel belirsizlik yapılarının, temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Kurumsal çerçeve dikkate alınarak, çevresel belirsizliğin, tedarikçi belirsizliği, müşteri belirsizliği, rakiplerin belirsizliği, teknoloji belirsizliği (Wong, Boon-ittb ve Wong, 2011) ve siyasi belirsizlik olmak üzere beş kaynağı temel alınmıştır. Buna benzer bir çevresel belirsizlik sınıflandırması, Li (2002) 'ın çalışmasında da uygulanmıştır. Sonuç olarak, tedarikçi belirsizliği, tedarikçilerin bilgi, tasarım, kalite ve teslimatla ilgili güvensizlik ve öngörülemezliği ölçmeye yönelik tedarikçi performansı olarak ifade edilmiştir. Müşteri belirsizliği ise müşterilerin taleplerindeki değişimin öngörülebilirliğini ölçme maksatlı, "aylık olarak siparişleri değiştirme" olarak ifade edilmiştir. Teknoloji belirsizliği, üretimde kullanılan teknolojideki değişimlerin öngörülemez olduğu ve rakiplerin belirsizliği, rakiplerin pazardaki faaliyetlerinin öngörülemez olduğuna yönelik ifadelerde bulunulmuştur. Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'e ek olarak Türkiye'deki siyasi istikrarsızlık nedeniyle, buna ilişkin bir ifade de eklenmiştir.

2. ARAŞTIRMA MODELİNİN VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1. Tedarikçi Entegrasyonu ve Lojistik Performans ilişkisi

Tedarik zinciri ve tedarikçi entegrasyonu, literatürde genellikle işletmelerin, finansal ve finansal olmayan performansları ile ilişkilendirilmiştir. Sayıca daha az olsa da lojistik performansı veya lojistik performansı boyutlarından bazıları ile de ilişkilendirip, önemli bulgular elde eden araştırmacılar olmuştur (Gustin, Daugherty, ve Stank, 1995). Entegre olan firmaların, önemli stok tasarrufu, teslim süresi azaltmaları, müşteri hizmetleri geliştirmeleri ve iyileştirilmiş tahmin ve zamanlama yetenekleri gibi önemli maddi lojistik faydaları elde etme olasılığının, daha yüksek olduğunu bulmuştur. Wong, Boon-ittb ve Wong (2011), Tayland'ın otomotiv üretim tesisleri üzerinde yaptıkları çalışmada, tedarikçi entegrasyonu ile teslim, üretim maliyeti, ürün kalitesi ve üretim esnekliği olarak boyutlandıkları üretim performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ryu, Park, ve Min (2007) tedarikçilerle yüksek kaliteli ortaklıklar kuran işletmelerin, öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlamak, organizasyonel sorunlara iyi çözümler üretmek ve izleme maliyetlerini düşürmek için daha donanımlı olduklarını görmüştür. Stank, Keller ve Daugherty (2001), lojistik yönetimi konseyine kayıtlı



firmalar üzerinde yaptıkları araştırmada, tedarik zinciri işbirliği ile lojistik performans arasında bir ilişki aramış fakat anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Bu çalışmada, literatürde birçok kez bulunduğu gibi tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performans arasında bir ilişki aranmış ve konuyla ilgili hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1a: *Tedarikçi entegrasyonunun hız ve güvenilirlik üzerinde etkisi vardır.*

H1b: *Tedarikçi entegrasyonunun maliyet üzerinde etkisi vardır.*

H1c: *Tedarikçi entegrasyonunun kalite üzerinde etkisi vardır*

H1d: *Tedarikçi entegrasyonunun esneklik üzerinde etkisi vardır*

2.2. Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

Bazı çalışmalar, çevresel belirsizliğin, tedarik zinciri veya tedarikçi entegrasyonu ile performans arasındaki ilişkiye, düzenleyici etki ettiğini gösterirken (O'Leary-Kelly ve Flores, 2002; Fynes vd., 2004; Koufteros vd., 2005), bazı çalışmalarda ise düzenleyici etki bulunamamıştır (Fynes vd., 2004; Koufteros vd., 2005). Bu görüş, yüksek belirsizlikle karşı karşıya kaldığında, belirsizliği azaltmak için işletme ve tedarikçilerin faaliyetlerini daha yakından koordine edeceğini belirtmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Fakat, Koufteros vd. (2005) tedarikçi - müşteri entegrasyonu ve kalite - ürün yeniliği arasındaki ilişki üzerinde çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini araştırdığında, anlamsız olduğunu bulmuştur. O'Leary-Kelly ve Flores (2002), yüksek çevresel belirsizlik altında, pazarlama - satış planlama kararı entegrasyonu ve firma performansı arasında anlamlı ilişki bulurken düşük çevresel belirsizlikte öyle bir ilişki bulamamıştır.

Stonebraker ve Liao (2004), işlem maliyeti teorisini kullanarak, tedarik zinciri entegrasyonu ile ürün yaşam eğrisi evresi arasında, çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini bulmuşlardır. Wong, Boon-ittb ve Wong (2011), Tayland'ın 151 otomotiv üretim tesisleri üzerinde yaptığı araştırmada, tedarik zinciri entegrasyonunun üç boyutu ile üretim performansının dört boyutu arasında çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini incelemiş ve tedarik zinciri boyutlarından bir tanesi olan tedarikçi entegrasyonu ile teslimat ve esneklik performansı boyutları arasında çevresel belirsizliğin, düzenleyici rolü olduğunu bulmuşlardır. Yüksek bir çevresel belirsizlikte, ilişkilerin güçlendiği görülmektedir. Srinivasan, Mukherjee ve Gaur (2011), Birleşmiş Milletler'de 127 firma üzerinde yapmış oldukları araştırmada, tedarikçi-alıcı ilişkisinin kalitesi ile tedarik zinciri performansı arasında bir ilişki aramış ve yüksek çevresel belirsizlik altında, bu ilişkinin zayıfladığını bulmuştur. Fynes Burca ve Marshall (2004), İrlanda'daki elektronik sektörü üzerinde yaptığı araştırmada, tedarik zinciri ilişki kalitesi ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkiye, çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Tedarik belirsizliği ve talep belirsizliğinin düzenleyici etkisinin olduğunu fakat teknoloji belirsizliğinin herhangi bir etkisinin bulunmadığını raporlamışlardır.

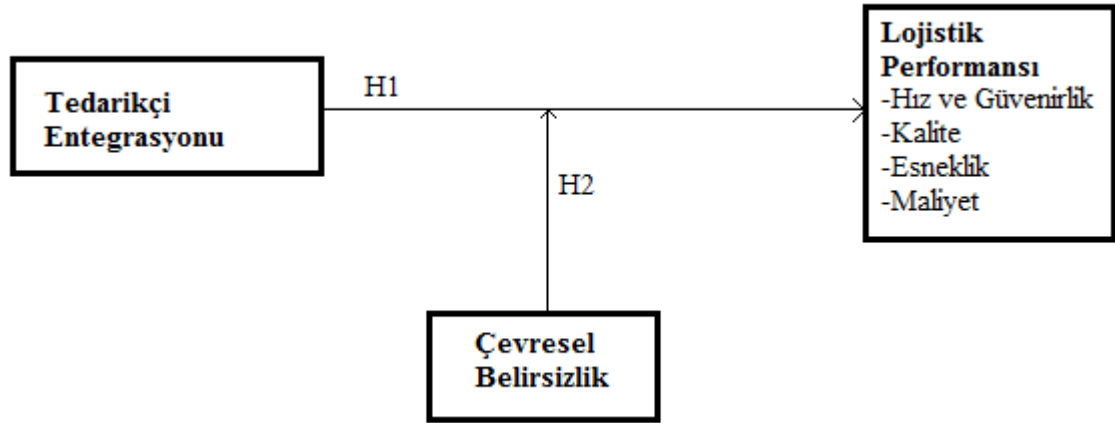
Görüldüğü üzere önceki çalışmalarda çevresel belirsizliğin bazen düzenleyici etkisi bulunurken bazen de herhangi bir düzenleyici etkiden söz edilememektedir. Bulunan etkilerde ise bazen arttırıcı bir etki görülürken bazen de azaltıcı bir etki görülmektedir. Literatürden yola çıkarak bu çalışmada, çevresel belirsizliğin, tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasındaki ilişkide, düzenleyici rol oynayıp oynamadığı merak edilmiştir. Bu yüzden konuyla ilgili hipotez aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H2: *Tedarikçi entegrasyonunun lojistik performans üzerine etkisinde, çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü vardır*



3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nicel araştırma tekniklerinin kullanımına uygun olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırmaların olgu ve olayları gözlemlenebilir ve ölçülebilir şekilde ortaya koymasından dolayı ve ölçeklerden bazılarının literatürde anket sorusu şeklinde, hazır olarak bulunmasından dolayı bu çalışma için daha uygun olduğu düşünülmüştür. Toplanan verilerle, her bir değişken için, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler, yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Son olarak, düzenleyici etkisi merak edilen çevresel belirsizlik için düzenleyici etkiye bakılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular, literatürle karşılaştırılıp yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Gaziantep Sanayi Odası (GSO)’na kayıtlı orta ve büyük ölçekli imalat işletmeleri oluşturmaktadır. 320 işletmeden oluşan evrenin, %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak, örneklem büyüklüğü 175 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Toplanan 180 anketten 165 tanesinin kullanılabilir olduğuna karar verilerek analizlere başlanmıştır. Anket dolduran kişilerin Genel Müdür, Genel Koordinatör veya Genel Müdür Yardımcısı olmasına dikkat edilmiştir. Bunlara ulaşamadığında en az üretimle ilgili bir müdürlük konumuna sahip kişilerle görüşülmüştür.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışmanın hipotezlerini test edebilmek için bağımsız değişken olan tedarikçi entegrasyonu (TE) ile düzenleyici değişken olan çevresel belirsizlik (CB) ve bağımlı değişken olan lojistik performansın dört boyutu; hız ve güvenilirlik (LPHG), kalite (LPK), esneklik (LPES) ve maliyet (LPM)’in ölçülmesi gerekmektedir. Bu değişkenlerden her birinin, nasıl oluşturulduğuna ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir. Güvenirlik analizinde ölçeklerin hepsi için KMO ve Barlett testleri kabul edilen standartlardadır.



3.2.1. Tedarikçi Entegrasyonu Ölçeği

Bu ölçek için yapılan araştırmalar sonucu Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'in çalışmasında kullandığı ölçeğin bu çalışma için de uygun olacağı düşünülmüştür. Ölçeğin orijinalde İngilizce olması sebebiyle Türkçe'ye çevrilme ihtiyacı duyulmuştur. Alanında yetkin altı akademisyene İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çeviriler yaptırılarak kullanıma uygun hale getirilmiş ve geçerlemesi yapılmıştır. Ölçek için cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'in yaptığı uygulamada 5 ifadeden oluşan tedarikçi entegrasyonu ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .79 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tarafımızca yapılan güvenirlik analizinin sonucunda ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısının 0,81 olduğu bulunmuştur. Kalaycı (2006)'ya göre yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Sonraki aşamada ölçeğin geçerlemesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Tespit edilen faktör yüklerinin 0.66-0.83 arasında olduğu görülmüştür. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

3.2.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Bu ölçekte Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'in çalışmasından alınmıştır. Aynı şartlarda çevirme işlemi bu ölçek içinde yapılmıştır. Yine tedarikçi entegrasyonunda olduğu gibi bu ölçekte 5'li Likert ölçeğidir ve toplam 4 ifadeden oluşmasına rağmen Türkiye'de son yıllarda yaşanan siyasi ayaklanmalar sebebiyle siyasi istikrarsızlık ile ilgili bir ifade eklenmiştir. Wong, Boon-ittb ve Wong, (2011)'in yaptığı uygulamada 4 ifadeden oluşan çevresel belirsizlik ölçeğinin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısının .70 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tarafımızca yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısının 0,61 olduğu bulunmuştur. Kalaycı (2006), ölçek güvenirliğinde alpha değeri için, 0.00-0.40 arası güvenilir değil 0.40-0.60 arası düşük güvenilir, 0.60-0.80 arası oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında yüksek derecede güvenilir demmiştir. Genel olarak 0.6 ve yukarısı alpha değeri kabul edilebilir bir tutarlılık göstermektedir (Black, 1996). Bu sebeple bu çalışmada çevresel belirsizlik ölçeği güvenilir kabul edilmiştir. Sonraki aşamada ölçeğin geçerlemesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Tespit edilen faktör yüklerinin 0.57-0.67 arasında olduğu görülmüştür. Ancak bu değerlere ulaşmak için ölçekten 1 maddenin düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle çalışmadan çıkartılmasına karar verilmiştir. Böylelikle 5 maddeli olan çevresel belirsizlik ölçeği 4 maddeye düşürülmüştür. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

3.2.3. Lojistik Performansı Ölçeği:

Bu ölçekle ilgili literatürde yapılan araştırmalar sonucu, tam olarak tatmin edici bir ölçek bulunamamıştır. Bulunan ölçeklerin çoğunluğu, bir self test olmamakla beraber işletmelerin lojistik dış kaynak sağlayıcılardan elde ettikleri lojistik performansını ölçmektedir. Bazı ölçekler ise lojistik firmalarına yönelik hazırlanmış ve bu firmaların lojistik performanslarını ölçmektedir. Bunun dışında, yine bazı ölçeklerde lojistik performans sadece birkaç soruyla tek boyutta ölçülmektedir. Fakat, literatürden anlaşıldığı üzere, daha etkin sonuçlar elde edebilmek için lojistik performansı boyutlara ayrılmalıdır.

Bir ölçek geliştirilmesi gerektiği kararını verdikten sonra, lojistik performansının boyutlarını belirlemek için Yeung, A.C.L, (2006)'nin çalışması dikkate alınarak lojistik performans Hız ve Güvenirlik, Esneklik, Maliyet ve Kalite olmak üzere dört boyuta ayrılmıştır. Sonra, her boyut için bir soru havuzu



oluşturularak şu araştırmaların kullandığı ifadeler havuza eklenmiştir: Yeung A.C.L (2006), Liu ve Lyons (2011), Stank, Keller ve Daugherty (2001) ve Sezen (2001)'nin Gassenheimer, Sterling vd. (1996)'den uyarladığı ölçeğin ifadeleri. Soru havuzuna eklenen ifadelerle ilgili, 7 farklı akademisyenle görüşülüp toplamda 48 tane olan madde sayısı 29'a düşürülmüştür. Ölçek için cevaplar, 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır. Firmaların, her boyut için sorulan ifadelere performanslarının rakiplerine göre "1= çok daha kötü, 5= çok daha iyi" arasında cevap verilmesi istenmiştir.

Geçerliliği ve güvenilirliği tarafımızca yapılan bu ölçeğin, güvenilirliğini test etmek için Cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmış ve her boyut için sonuçlar sırasıyla; hız ve güvenirlik için 0.89, esneklik için 0.88, maliyet için 0.79 ve kalite için 0.93 şeklinde bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için, AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucu, ölçeğin tasarlandığı şekliyle 4 boyutlu yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Bulunan faktör yükleri, sırasıyla kalite için 0.60-0.82, hız ve güvenirlik için 0.60-0.86, esneklik için 0.47-0.82, maliyet için 0.53-0.84 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu faktör yüklerini elde edebilmek için kalite boyutunda 2 maddenin, hız ve güvenirlik boyutunda ise 1 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu tespit edildiğinden bu maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. Böylelikle 9 maddeli olarak tasarlanan kalite boyutu 7 maddeye ve 7 maddeli olarak tasarlanana hız ve güvenirlik boyutu 6 maddeye düşürülerek son hali verilmiştir. Ölçeklerin, uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Tedarikçi entegrasyonu	5,90	4	1,48	0,99	0,95	0,99	0,98	0,98	0,06
Lojistik performans	325,45	255	1,28	0,87	0,83	0,92	0,89	0,97	0,07
Çevresel Belirsizlik	1,67	4	0,42	1,00	0,99	1,00	0,98	1,09	0

Tablo 1'de görüldüğü gibi ölçeklerin uyum iyilik değerleri kabul edilebilir değerlerdedir. Sadece, tarafımızca geliştirilip geçirilen lojistik performansı ölçeğinin NFI (Normed Fit Index) değeri, istenilen değerde değildir. Ancak, ölçek için başta NFI'nın serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış hali olan TLI'nın ve tüm diğer değerlerin yüksek düzeyde kabul edilir değerde olduğundan ve NFI'nın kabul edilebilir değere çok yakın olmasından dolayı, ölçeğin doğrulandığı kabul edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).



3.3 Analiz ve Bulgular

Tablo 2: Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1.	2.	3.	4.	5.
1. Tedarikçi entegrasyonu	3,6174	,80573					
2. Kalite	4,3329	,65435	,120				
3. Maliyet	3,7269	,67725	,115	,026			
4. Hız ve güvenilirlik	4,2233	,61388	,205**	,003	,583**		
5. Esneklik	4,0547	,65900	,245**	,137	,592**	,664**	
6. Çevresel belirsizlik	3,0758	,67164	,265**	,008	,521**	,600**	,456**

* p<.05

** p<.01

Tablo 2’de görüldüğü üzere, ortalamalara bakıldığında, işletmelerin orta düzeyde çevresel belirsizlik algıladığı ve orta düzeyde tedarikçilerine entegre oldukları görülmektedir. Lojistik performansın boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, orta düzey maliyet performansı ve yüksek düzey hız ve güvenilirlik, kalite ve esneklik performansı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırmaya konu olan bağımsız değişken ile, hız ve güvenilirlik ($r= ,205^{**}$; $p<0.01$), esneklik ($r= ,245^{**}$; $p<0.01$) ve çevresel belirsizlik ($r=265^{**}$; $p<0.01$) değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bağımlı değişkenlerde ise, maliyet ile hız ve güvenilirlik ($r= ,583^{**}$; $p<0.01$), esneklik ($r= ,592^{**}$; $p<0.01$) ve çevresel belirsizlik ($r= ,521^{**}$; $p<0.01$) arasında, hız ve güvenilirlik ile esneklik ($r= ,664^{**}$; $p<0.01$) ve çevresel belirsizlik ($r= ,600^{**}$; $p<0.01$) arasında ve esneklik ile çevresel belirsizlik ($r= ,456^{**}$; $p<0.01$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kaliteyle hiçbir değişkenin anlamlı ilişkisi bulunamamıştır.

Birçok istatistiksel yöntem iki değişken arasındaki ilişkiyi incelerken, yapısal eşitlik modeli birden çok değişken arasındaki ilişkiyi, aynı anda inceleyebilmesinden dolayı bu çalışmanın analizleri yapısal eşitlik modeli kurularak yapılmıştır. Kurulan model içerisinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler bütün olarak analiz edilmiş ve toplanan verilerin birbiriyle uyumu incelenmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de, modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 3’de ve yapısal model regresyon ağırlıkları Tablo 4’de verilmiştir.

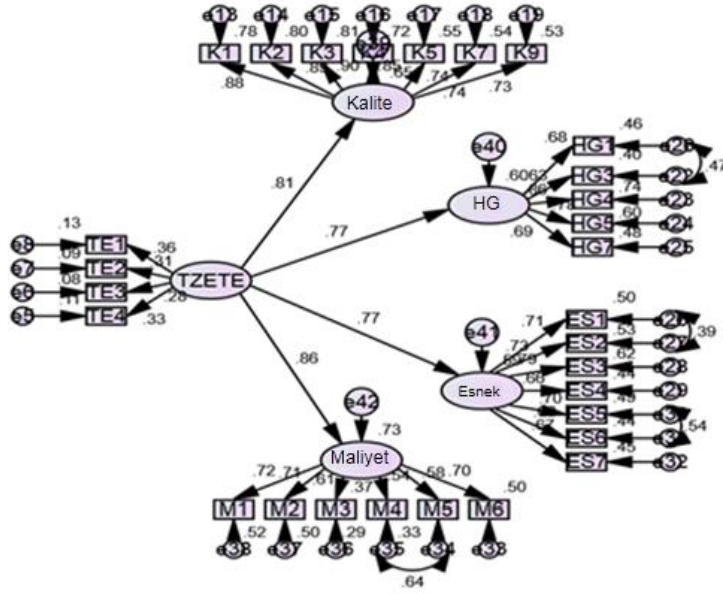
Tablo 3: Yapısal Model Uyum İyiliği Değerleri

	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Yapısal Model	500,4	370	1,35	0,84	0,80	0,95	0,85	0,95	0,047

Tablo 3’de görüldüğü gibi model, son haliyle uyum göstermektedir. Ancak bu haline ulaşana kadar 2 farklı işlem yapılmak zorunda kalınmıştır. Bunlardan birincisi, varyans tahmini çok düşük olan (.099), hız ve güvenilirlik ölçeğinin ikinci maddesi çalışmadan çıkarılmıştır. En son 7 maddeye düşürülmüş olan bu ölçek, bu işlemle 6 maddeye düşürülmüştür. Bir diğer işlem ise modifikasyon göstergelerinde belirlenen maddelerin korelasyonlarına izin verilmesi işlemidir. Model, üzerinde maddelerin birbirine bağlanmasıyla yapılmaktadır. Şekil 2’de görüldüğü gibi hız ve güvenirlüğün 1-3. maddeleri, esnekliğin 1-2. maddeleri, maliyetin 4-5. maddeleri bağlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde, aynı ölçek içerisinde yapılan modifikasyonlara izin verilmektedir (Arbuckle, 2010:105). Fakat, ona rağmen NFI ve GFI’nın, istenilen değerlerde olmadığı görülmüştür. Lojistik performans ölçek geçerlemede



açıklandığı gibi TLI'nın kabul edilebilir değerde olması, NFI'nın de yakın olduğunu göstermektedir. GFI'nın ise kabul edilebilir değere çok yakın olmasından dolayı, ölçeğin doğrulandığı kabul edilmiştir.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 4: Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	P
Kalite <--- Tedarikçi Entegrasyonu	0,313	0,087	3,145	0,002
Hız ve Güvenirlilik <--- Tedarikçi Entegrasyonu	0,308	0,083	3,164	0,002
Esneklik <--- Tedarikçi Entegrasyonu	0,205	0,082	1,993	0,046
Maliyet <--- Tedarikçi Entegrasyonu	0,418	0,073	3,564	***

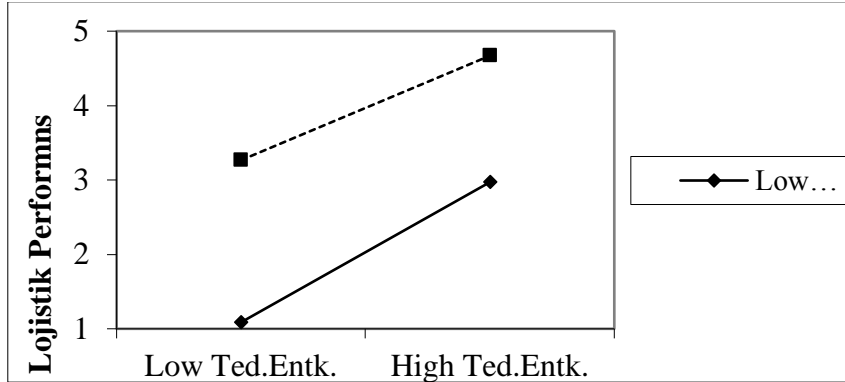
Tablo 4'deki sonuçlara bakıldığından Tedarikçi entegrasyonu, Lojistik Performans boyutları olan Kalite, Hız ve Güvenirlilik, Esneklik ve Maliyeti pozitif yönde, anlamlı olarak etkilemektedir. Kısacası, tedarikçi entegrasyonu yüksek olan bir işletme daha kaliteli, daha hızlı ve güvenilir, daha az maliyetli ve daha esnek lojistik faaliyetler yürütecektir. Böylelikle, H1a, H1b, H1c, H1d hipotezleri doğrulanmıştır

Çalışmanın 5. Hipotezi olan, tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasındaki ilişkiye çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 5:** Düzenleyici Değişken Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	P	
lojistik performans	<---	tedarikçi entegrasyonu	0,828	0,252	3,287	0,001
lojistik performans	<---	çevresel belirsizlik	0,972	0,344	2,827	0,005
lojistik performans	<---	etkileşim	-0,121	0,047	-2,547	0,011

Düzenleyici etki analizi için AMOS paket programında yeni bir model kurulmuştur. Kurulan modelde, tedarikçi entegrasyonu, çevresel belirsizlik ve bu ikisinin çarpımıyla oluşturduğumuz etkileşim değişkeni, lojistik performansını etkilemelidir. Etkileşim değişkeni, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin tüm maddelerinin çarpımı sonucu elde edilmiştir. Tedarikçi entegrasyonu ve çevresel belirsizlik değişkeni 4'er maddeden oluştuğundan toplamda 16 maddeli bir etkileşim değişkeni elde edilmiştir. Tablo 5'te tedarikçi entegrasyonu, çevresel belirsizlik ve etkileşim değişkenlerinin, lojistik performansını aynı yönde etkilediğini görüyoruz. Böylelikle düzenleyici etkiden vardır ve H2 hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle çevresel belirsizlik, bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir. Şekil 3'te görüldüğü gibi tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasındaki ilişki, çevresel belirsizliğin hem yüksek olduğu durumda hem de düşük olduğu durumda pozitif ve anlamlıdır.

**Şekil 3:** Tedarikçi entegrasyonu ile Lojistik performans arasında, çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi.

SONUÇ

İşletmelerin tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performans boyutları olarak belirlenen kalite, hız ve güvenilirlik, maliyet ve esneklik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini belirlemek üzere yapılan bu çalışmada, önemli bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan literatür taraması, tedarikçi entegrasyonunun üretim performansı, tedarikçi performansı ve işletme performansı gibi farklı performans kriterlerine etkili olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, işletmelerin tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasında ilişki aranmıştır.

Çalışmamızda, işletmelerin tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performans boyutlarının hepsi arasında ilişki bulunmuştur. Bu Wong, Boon-ittb ve Wong (2011)'in aynı bağımsız değişkenle, 4 boyutlu üretim performansı arasında buldukları ilişkiyi doğrulamaktadır. Bulgulardan anlaşılıyor ki işletmeler, tedarikçileriyle ne kadar çok entegre olurlarsa, lojistik performansının boyutlarını oluşturan lojistikle alakalı kalite, hız ve güvenilirlik, maliyet ve esneklik performansları artacaktır.

Çalışmanın bir diğer bulgusu ise, çevresel belirsizliğin, tedarikçi entegrasyonu ile lojistik performansı arasındaki ilişkiye düzenleyici etkisidir. Elde edilen bulgu, Srinivasan, Mukherjee ve Gaur (2011)'in



bulgularının aksine, çevresel belirsizliğin hem düşük hem de yüksek olduğu durumda tedarikçi entegrasyonu lojistik performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ancak, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bu etkinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, işletme yöneticilerinin yüksek belirsizlik ortamlarında tedarikçileri ile daha fazla işbirliği yapmalarının önemini ortaya koymaktadır

Araştırmanın en önemli kısıtı, anketi dolduran kişilerle ilgilidir. Her ne kadar Genel Müdür, Genel Koordinatör ve Genel Müdür Yardımcılarına ulaşılmaya çalışılsa da bu bazen mümkün olmayıp bir alt kademedeki kişilerle görüşülmüştür. Görüşülen kişinin, en az üretimle ilgili bir müdürlük seviyesine sahip olmasına dikkat edilmişse de anketlerin bir kısmı yüz yüze yapılamadığından bu yöneticilerin anketi yardımcılarına ya da bir alt çalışanlarına doldurtmuş olabilmesi de bir başka kısıttır. Diğer önemli bir kısıt, anketlerin sadece Gaziantep'teki imalat işletmelerinden toplanmış olmasıdır. Evreni oluşturan işletmelerin pazarı, genelde Ortadoğu ülkeleridir. Kültürel olarak farklılık gösteren bu ülkelerin, örneğin lojistik kalite veya esneklik beklentisi, yerli pazardaki bir müşteriden daha farklı olacaktır. Ortadoğu pazarına çalışan ve kaliteli hizmet sunduğunu düşünen bir işletme, yerli pazara satış yapıyor olsaydı, kalitesinin düşük olduğunu düşünebilirdi. Bu sebeple, bu çalışma başka illerde yapıldığında daha farklı sonuçların çıkması muhtemeldir.

Bu çalışmanın sonuçları bir taraftan üretici işletmeler için bilgi niteliği taşıırken, diğer taraftan gelecekte bu alanda çalışmak isteyen akademisyenlere yol gösterici olacaktır. Araştırma sonuçları, üretici işletmelerin tedarikçi entegrasyonuna önem vermesi gerektiğini ve belirsiz bir çevrede daha çok entegre olmaları gerektiğini göstermiştir. Konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalarda, tedarik zinciri içerisinde sayılan diğer entegrasyon durumları incelenebilir (müşteri entegrasyon, iç entegrasyon vs.).

KAYNAKÇA

- Aydın, B., (2007). "Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi Ayrımının Diskriminant Analizi İle İncelenmesi", *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 1-21.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Black, S.A. and Porter, L.J., "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Science*, Vol. 27, No: 1, 1-21, 1996.
- Bstieler, L., Gross, C.W., (2003). "Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success." *Journal of Business and Industrial Marketing* 18 (2), 146-161
- Chang, S.C., Lin, N., Sheu, C., (2002). "Alignment manufacturing flexibility with environmental uncertainty: Evidence from high-technology component manufacturers in Taiwan." *International Journal of Productions Research* 40 (18), 4765-4780.
- Corsten, D., Kumar, N., (2005). "Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers?" An empirical investigation of efficient consumer response, adoption. *Journal of Marketing* 69 (3), 80-94.
- Duncan, R.B., (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty." *Administrative Science Quarterly* 17, 313-327
- Ettlie, J.E., Reza, E., (1992). "Organizational integration and process innovation." *Academy of Management Journal* 34, 795-827.



- Fawcett, S ve Smith, S. (1995). “Logistics measurement and performance for United States – Mexican operations under NAFTA.” *Transportation Journal* 34: 25–34
- Frohlich, M.T., Westbrook, R., (2001). “Arcs of integration: An international study of supply chain strategies.” *Journal of Operations Management* 19, 185–200.
- Fynes, B., Burca, S., Marshall, D., (2004). “Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance.” *Journal of Purchasing and Supply Management* 10 179–190
- Gilbert, S.M., Ballou, R.H., (1999). “Supply chain benefits from advanced customer commitments.” *Journal of Operations Management* 18 (1), 61–73
- Gustin, C.M., Daugherty, P.J., Stank, T.P (1995). “”*Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-21.
- Gümüş, Y., (2009). “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri Ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41: 97-113.
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J., (1994). “The effect of strategic technology alliances on company performance.” *Strategic Management Journal* 15 (4), 291–311.
- Handfield, R.B., (1993). “A resource dependence perspective of just-in-time purchasing.” *Journal of Operations Management* 11, 289–311.
- Harding, F. 1998: Logistics service provider quality private measurement, evaluation, and improvement. *Journal of Business Logistics* 19: 103–121.
- Heide, J.B., 1994. Inter-organizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing* 58 (January), 71–85.
- Heide, J.B., John, G., 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing Research* 27 (1), 24–36.
- Hensher, D ve Brewer, A. 2001: Developing a freight strategy: The use of a collaborative learning process to secure stakeholder input. *Transport Policy* 8: 1–10.
- Holweg, M., Disney, S. “Holmstrom, J., and Smaros, J. (2005). “Supply chain collaboration: Making sense of the strategy continuum.” *European Management Journal*, 23(2), 170–181.
- Ivanov, D., Sokolov, B. (2010). “Adaptive Supply Chain Management.” Springer London Dordrecht Heidelberg New York sayfa: xi
- James L. Arbuckle, 2010, Amos 19.0 User’s Guide, US, Amos Development Corporation US. S: 105
- Johnsen, T. E., Johnsen, R. E., Lamming, R. C. (2008). “Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (rap) and beyond.” *European Management Journal*, 26(4), 274–287.
- Kalaycı, Ş., “SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 975-9091-14-3, 2006.
- Koufteros, X.A., Vonderembse, M., Jayaram, J., 2005. Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences* 36 (1), 97–133.
- Koufteros, X.A., Vonderembse, M., Jayaram, J., 2005. Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences* 36 (1), 97–133.



- Lai, K.H., Wong, C.W.Y., Cheng, T.C.E., 2010. Bundling digitized logistics activities and its performance implications. *Industrial Marketing Management* 39 (2), 273–286.
- Lee, H.L., Billington, C., (1992).” Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities.” *Sloan Management Review* 33 (3), 65–73.
- Lee, H.L., Padmanabham, V., Whang, S., (1997). “The bullwhip effect in supply chains.” *Sloan Management Review* 38 (3), 93–102.
- Lee, P.K.C., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E., (2009). “Supplier alliances and environmental uncertainty: An empirical study.” *Int. J. Production Economics* 120 (2009) 190–204
- Lenz, R.T., (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal* 1, 209–226.
- Li, S., (2002). An integrated model for supply chain management practices, performance and competitive advantage. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo
- Liker, J.K., Kamath, R.R., Watsi, S.N., Nagamachi, M., (1996). Supplier involvement in automotive component design: Are there really large US–Japan differences? *Research Policy* 25, 59–89.
- Liu ve Lyons ‘un (2011) “An analysis of third-party logistics performance and service provision.” *Transportation Research Part E* 47 (2011) 547–570
- Luce, R.D., Raiffa, H., (1957). *Games and Decisions*. Wiley, New York
- O’Leary-Kelly, S.W.O., Vokurka, R.J., (1998). “The empirical assessment of construct validity.” *Journal of Operations Management* 16 (4), 387–405.
- Pagell, M., Krause, D.R., (1999). “A multiple-method study of environmental uncertainty and the manufacturing environment.” *Journal of Operations Management* 17 (3), 307–325
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). “The external control of organizations: A resource dependence perspective.” New York, NY: Harper and Row.
- Poirier, C.C., (1999). “Advanced Supply Chain Management: How to Build a Sustained Competitive Advantage.” Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, CA
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Peterson, K.J., (2002). “Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty.” *Journal of Business Research* 55, 389–400
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Peterson, K.J., (2002). “Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty.” *Journal of Business Research* 55 (5), 389–400
- Rodrigues, A.M., Stank, T.P., Lynch, D.F., (2004). “Linking Strategy, Structure, Process, and Performance in Integrated Logistics,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 2, pp. 65-94.
- Ryu, S., Park, J. E., Min, S. (2007). “Factors of determining longterm orientation in interfirm relationships.” *Journal of Business Research*, 60(12), 1225–1233.
- Sekaran, U. (1992). “Research methods for business.” Canada: John Wiley ve Sons, Inc.



- Sezen, B, (2001). “Dağıtım kanallarında lojistik performans adalet algısı ve kanal üyesi memnuniyeti”. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü / Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., Gaur A. S. (2011). “Buyer–supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty.” *European Management Journal* 29, 260– 271
- Stank, T.P., Keller, S.B., Daugherty, P.J. (2001). “Supply Chain Collaboration and Logistics Service Performance,” *Journal of Business Logistics*, Volume 22 (1), 29-48
- Stonebraker, P.W., Liao, J., (2004). “Environmental turbulence, strategic orientation modeling supply chain integration.” *International Journal of Operations and Production Management* 24 (9/10), 1037–1048
- Swamidass, P.M., Newell, W.T., (1987). “Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model.” *Management Science* 33, 509–524.
- Thompson, J., (1967). “Organizations in Action.” McGraw-Hill, New York, NY.
- Turner, J.R., (1993). “Integrated supply chain management: What’s wrong with this picture?” *Industrial Engineer* 14, 190–202.
- Venkatraman, N., (1989). “The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence.” *The Academy of Management Review* 14 (3),423–444.
- Volberda, H.W., (1996). “Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments.” *Organization Science* 7 (4), 359–374
- Williamson, O. E. (1983). “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press”, New York.
- Wong, C.W.Y, (2011). “The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance.” *Journal of Operations Management* 29 (2011) 604–615
- Yeung, A.C.L, (2006). “The Impact of Third-Party Logistics Performance on the Logistics and Export Performance of Users: An Empirical Study.” *Maritime Economics and Logistics*, , 8, (121–139).