

# ACADEMIC REVIEW OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

## VOLUME: 3 ISSUE: 1 YEAR: 2020

### EDITORIAL TEAM

#### EDITOR IN CHIEF

[Dr. Lecturer Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

#### ECONOMICS EDITOR

[Dr. Lecturer Cevat BİLGİN](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

#### SOCIOLOGY EDITOR

[Dr. Lecturer Selda ADILOĞLU](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

#### PSYCHOLOGY EDITOR

[Dr. Lecturer Gazanfer ANLI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

#### BUSINESS ADMINISTRATION EDITOR

[Assoc. Prof. Ramazan NACAR](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

#### INTERNATIONAL RELATIONSHIP EDITOR

[Dr. Lecturer Ali Burak DARICILI](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

#### INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS EDITOR

[Assoc. Prof. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

---

# EDİTÖR KURULU

## BAŞ EDİTÖR

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## İKTİSAT EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Cevat BİLGİN](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## SOSYOLOJİ EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Selda ADILOĞLU](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## PSİKOLOJİ EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Gazanfer ANLI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## İŞLETME EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Ramazan NACAR](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## ULUSLARARASI İLİŞKİLER EDİTÖRÜ

[Dr. Öğretim Üyesi Ali Burak DARICILI](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK EDİTÖRÜ

[Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

## **EDITORIAL BOARD**

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi University, Faculty of Education

Assoc. Prof. Ahmet Şahbaz, Necmettin Erbakan University, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Assoc. Prof. Rüstem YANAR, Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

Dr. Lecturer Aslı YAYAK, Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

Dr. Lecturer Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe University, Faculty of Science and Letters

Dr. Lecturer Serdar ÜNAL, Adnan Menderes University, Faculty of Science and Letters

Ausra REPECKIENE, Kaunas University

Prof.Dr. Marijan CINGULA, University of Zagreb

Mariah EHMKE, University of Wyoming

Cecilia RABONTU, University “ Constantin Brancusi” of TgJiu

Wioletta WEREDA, Military University of Technology in Warsaw

## YAYIN KURULU

Prof. Dr. Alemdar YALÇIN, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

Doç. Dr. Ahmet Şahbaz, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi

Doç. Dr. Rüstem YANAR, Gaziantep Üniversitesi, İİBF

Dr. Öğr. Üyesi Aslı YAYAK, Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Hilal TUZTAŞ HORZUMLU, Yeditepe Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÜNAL, Adnan Menderes Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi

Ausra REPECKIENE, Kaunas Üniversitesi

Prof.Dr. Marijan CINGULA, Zagreb Üniversitesi

Mariah EHMKE, Wyoming Üniversitesi

Cecilia RABONTU, TgJiu “ Constantin Brancusi” Üniversitesi

Wioletta WEREDA, Varşova Askeri Teknoloji Üniversitesi

# CONTENTS

	<u>Article Header</u>	<u>Page No</u>
1	THE STRUCTURAL ADJUSTMENT PROGRAM (SAP) AND THE POLICY TRANSFORMATION IN TANZANIA	1-15
2	EVALUATION OF THE FOREIGN POLICY DEVELOPMENTS OF THE DEMOCRATIC PARTY PERIOD IN TURKISH POLITICAL LIFE	16-35
3	THE STRUGGLE FOR SUPERIORITY IN CYBER SPACE; UNITED STATES AND THE RUSSIAN FEDERATION	36-58
4	TRADITIONAL AND POST MODERN POLITICAL REPRESENTATION: A COMPARISON	59-71
5	THE LEADERSHIP TRAITS OF MANAGERS AND LEADERS ACCORDING TO THE ISLAMIC TRADITION	72-96
6	UNIVERSAL HEALTH COVERAGE IN NIGERIA AND ITS DETERMINANTS: THE CASE OF NATIONAL HEALTH INSURANCE SCHEME	97-111
7	SIX SIGMA AS A PERFECTION APPROACH IN ORGANIZATIONS	112-124
8	ASSESSMENT OF ISTANBUL GRAND AIRPORT (IGA) AS A GLOBAL CARGO BASE BY THE TOPSIS METHOD	125-138
9	ENTREPRENEURSS DECISION PROCESSES ON A NEW BUSINESS INVESTMENT: FEASIBILITY STUDY IN LONDON FLOWER INDUSTRY	139-160
10	DETERMINANTS OF EGYPTIAN ARAB INTER-INVESTMENTS: GRAVITY MODEL EVIDENCE	161-178
11	EXAMINATION OF HAPPINESS LEVELS OF INDIVIDUALS IN TERMS OF VARIOUS VARIABLES	179-189
12	THE FORCES THAT ARE EFFECTING GLOBAL COMPETITIVENES IN BUSINESSES AND TURQUALITY ACCORDING TO NATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE	190-211

# İÇİNDEKİLER

	<u>Makale Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	YAPISAL UYUM PROGRAMI (YUP) VE TANZANYA'DAKİ POLİTİKA DÖNÜŞÜMÜ	1-15
2	TÜRK SİYASAL HAYATINDA DEMOKRAT PARTİ DÖNEMİ DIŞ POLİTİK GELİŞMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	16-35
3	SİBER UZAY'DA ÜSTÜNLÜK MÜCADELESİ; AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE RUSYA FEDERASYONU	36-58
4	GELENEKSEL VE POST-MODERN SİYASİ TEMSİL YÖNTEMLERİ: BİR KARŞILAŞTIRMA	59-71
5	İSLAM GELENEĞİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN VE LİDERLERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	72-96
6	NİJERYA'DA EVRENSEL SAĞLIK KAPSAMI VE BELİRLEYİCİLERİ: ULUSAL SAĞLIK SİGORTASI PROGRAMI ÖRNEĞİ	97-111
7	ÖRGÜTLERDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI OLARAK ALTI SİGMA	112-124
8	YENİ İSTANBUL HAVALİMANI'NIN KÜRESEL BİR KARGO ÜSSÜ OLARAK TOPSIS YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ	125-138
9	GİRİŞİMCİLERİN YENİ BİR İŞ YATIRIMINA İLİŞKİN KARAR SÜREÇLERİ: LONDRA ÇİÇEK ENDÜSTRİSİNDE FİZİBİLİTE ÇALIŞMASI	139-160
10	MISIRLI ARAP YATIRIMLARI: YERÇEKİMİ MODELİ	161-178
11	BİREYLERİN MUTLULUK DÜZEYLERİNİN DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ	179-189
12	İŞLETMELERDE KÜRESEL REKABETİ ETKİLEYEN GÜÇLER VE ULUSAL REKABET AVANTAJI AÇISINDAN TURQUALITY UYGULAMASI	190-211

THE STRUCTURAL ADJUSTMENT PROGRAM (SAP) AND THE POLICY  
TRANSFORMATION IN TANZANIA

Ibrahim KESKIN <sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 20/08/2019

Moh'd Juma ABDALLA<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 04/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ABSTRACT

Keywords

Liberalization,  
SAP,  
Economic Recovery  
Program,  
Trade Liberalization,  
Privatization,  
Foreign exchange.

During 1967 Tanzania declared to follow the Ujamaa policy as the national policy for socio-economic and political development. But in 1970s Tanzania began to face stiff challenges which hindered the development of its policy, due to the increasing tensions in politics and economic set-up during the Cold war politics in Third World Countries. In Tanzania the tensions created an atmosphere of misunderstanding between the policy makers and bureaucrats, either to follow the capitalist system of free-market economy or to continue with the Socialist system under the Ujamaa policy. This circumstance was caused by interference of the International Monetary Fund (IMF) and World Bank (WB) since they imposed harsh conditions for economic support. At the beginning Tanzania found its self in dilemma to either accept the IMF conditions for its policy reforms or to adhere with the existed policy of the Ujamaa. But, at the end the policy transformation in Tanzania was inevitable because during the last quarter of the 20th century the Soviet Union lost its supremacy to compete against the Capitalist bloc. Thus, the failure of the Soviet Union to support the minor socialist countries like Tanzania led the Ujamaa policy into failure. When the Ujamaa policy proved failure, the government of Tanzania had no other option except to change its economic set-up. Therefore, this article will analyze the SAP conditions in the policy transformation and their impacts in the Tanzania economic system.

YAPISAL UYUM PROGRAMI (YUP) VE TANZANYA'DAKI POLITIKA DÖNÜŞÜMÜ

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Serbestleşme,  
SAP,  
Ekonomik Kurtarma Programı,  
Ticaret serbestleştirme,  
Özelleştirme,  
Döviz.

1970'lerden itibaren Tanzanya'nın ekonomik gelişimi güçlü zorluklarla karşı karşıya kalmaya başladı. Bu süreçte Tanzanya, Sosyalist Politikayı, ekonomik ve sosyal kalkınma için birincil politika olarak uyguluyordu. Üçüncü Dünya Ülkelerinde Soğuk Savaş politikalarının artan dalgaları, hükümetler ve bürokratlar arasında anlaşmazlığa yol açtı. Bu durum, Uluslararası Para Fonu (UPF) ve Dünya Bankası (DB) tarafından kurulan ekonomik desteğin sert koşullarından kaynaklanmaktaydı. Ne yazık ki Tanzanya, kendisini ülke içinde ve dışında sert bir çekişmenin içinde bulmuştu ve bu da birçok reformun yapılmasını gerekli kıldı. Tanzanya'daki politika dönüşümü zorunluymuştu çünkü 20. yüzyılın son çeyreğinde Sovyetler Birliği Kapitalist blokla rekabet etme üstünlüğünü yitirdi. Böylece, Sovyetler Birliği'nin Tanzanya ve diğer sosyalist ülkeleri destekleyememesi Ujamaa politikasının uygulanmasının sektöre uğramasına neden oldu. Ujamaa politikasının başarısızlığı, hükümetin ekonomi politikasını değiştirmek zorunda bıraktı. Ayrıca Kapitalistler, iç Bürokratlar ve Ekonomistler hükümet üzerinde liberalleşme politikasına doğru evrilmesi için baskı kurdular. Bu makale, Tanzanya'daki sosyal ve ekonomik faaliyetlerin iyileştirilmesinde politika dönüşümüne yönelik süreçleri ve performansları analiz edecektir.

**Citation:** Keskin, İ., Abdalla, M. J., (2020), The Structural Adjustment Program (SAP) and the Policy Transformation in Tanzania, ARHUSS, 3(1):1-15.

<sup>1</sup>Associate Professor, Bursa Uludağ University, Faculty of Art and Science, Department of Sociology, ikeskin@uludag.edu.tr

<sup>2</sup> Master Degree candidate in Sociology Bursa Uludağ University. mohd01001@gmail.com

## **1. INTRODUCTION**

The majority of the literatures which examined the policy changes in Tanzania pointed-out the using 'coercive means' by the capitalist countries over the government. Biermann & Wagao (1986) for example identify that the Capitalists were the main players who pressurized the government of Tanzanian to transform its policy from the Ujamaa to economic liberalization policy. The economic assistances from the capitalist countries contained pressures and conditions which Tanzania leadership was not ready to accept. But, at the end the pressures resulted in the abandoning of Ujamaa policy from which political leaders of Tanzania gained their political supremacy. (Biermann & Wagao,1986). The demand of policy change led to an open clash among the capitalist donors and the leaders of Tanzania government. For example, the first president of Tanzania Julius Nyerere in his writing argued that when he tried to reject the IMF conditions, he could get threatening notes that without accept the conditions, Tanzania will never receive any economic support. (as cited in Holtom,2005).

Apart from the capitalist pressures, there was a sort of “tug of war” between two groups. The first group which included the government officials who refuted the policy transformation. They argued that, if they could accept the policy transformations, they would become losers from the reforms. The second group involved those who expected to benefit from the policy transformation towards liberalization and free-market oriented economy. This group included peasants and other groups. (Edwards,2014). In this context, Arkadie (1995) indicates that liberalization involved more than the adjustment of economic policy, since it established a process that led to pulling into pieces the previous economic system. So, the ideas of rejecting the liberalization and free-market economy was a normal response for those who committed themselves to the Ujamaa policy; just it was as same as supporters of liberalization policy who wished to see future of their country.

At the beginning, the government started to make short-term reforms. In 1984 and after increasing of pressures from the capitalist countries, the government of Tanzania decided to open a small window towards the world and revealed a mechanism for importing some products by introducing “The Own Foreign Exchange.” A couple of months later the government took the extra step forwards the liberalization, whereby the exporters were allowed to save some of the foreign exchange which made from their



exports. (Edwards,2014). But, the liberalization of imports and other initial improvements which were executed in the last years of Nyerere's presidency (1984-85) interpreted as temporary strategies, which reassured the leadership needs to either oppose the systemic failures of the Ujamaa in previous decade or to fashion a complete improvements program and spell out its political implications. (Arkadie,1995). Even though the government continued with these reforms until 1986 when officially decided to make transformation in its policy towards the so-called economic liberalization, the policy transformation was under the supervision of the Structural Adjustment Program (SAP).

### **STRUCTURAL ADJUSTMENT PROGRAM (SAP)**

The process of accepting SAP's conditions started around the 1970s through the round table negotiations between Tanzania and the IMF. According to Edwards (2014) argued that the conversations resulted in the acceptance of the SAP conditions by the Tanzanian government in 1982. The implementation of SAP conditions based on the following conditions

- Deflation of the Tanzanian Shilling.
- The postponement of the funding of staple food.
- The suspension of the government price control system.
- Setting government salaries.
- The decrease of the shortfall in the national budget
- The reduction of state borrowing from the National Bank
- The general decrease in central government involvements in the economy, and the reassurance of private enterprise. As mentioned by Essays, UK. (2018)

But, from a Tanzania perspective, the SAP's reforms appeared as serious efforts to adjust its economic policy. Thus, after the negotiations, the Tanzanian shilling was devaluated more than 80 percent; although it was expected at motivating local exporters, the delivery of assistances endured with Tanzania's leading exporters and importers. Also, during this period cash crops developed inexpensive while the value of imported merchandises as expressed in market prices increased. The deflation contains advantages for the overall economic performance because it led to the improvement in exports to fill-

up the foreign exchange assets and stimulate imports. (Biermann & Wagao,1986). It was the SAP that designed at increasing productivity, reducing the shortage of foreign exchange, reductions in the government budget and upholding the social attainments of equality. (Essays, UK. 2018)

### **ECONOMIC AND SOCIAL REFORMS AND THEIR PERFORMANCES AFTER 1986**

Tanzania commenced the conversation reforms and made the preliminary changes in the early 1980s. It approved an economic and social restructuring program in 1986 after suffering a lot from the declining in economic performance in the late 1970s resulted by financial and oil crisis in the early 1980s. The crisis was somewhat a consequence of economic policies which were followed by the country under a state control economy entrenched in the 1967 Arusha Declaration, and entirely a resulted in exogenous factors including worsening in terms of trade in the late 1970s and early 1980s, the failure of the East African Community (EAC) in 1977, and the war with Uganda during 1978-79. (Gabagambi,2013). The economic reforms in Tanzania had been adopted to resolve the ongoing financial crisis of the country. Through these reforms, Tanzania was able to achieve macroeconomic constancy which facilitated the improvement of economic development. According to Essays. UK (2018) the government of Tanzania made the economic reforms by focusing on:

- Liberalization and opening-up of the economy
- Improving the obtainability of resources
- Appropriate relocation of resources to minimize disparity in the country
- To balance different economic sectors
- Diminishing poverty by reducing the rate of unemployment
- Minimizing budget shortfalls by creating more revenue.

To fulfill the above-mentioned goals, the new government which was under the leadership of president Mwinyi took sudden economic changes with the support of SAP. In the 1986/87 budget, the new régime introduced a three-year program known as Economic Reform Program (ERP) (1987-1990). The ERP aimed to increase food production and exportation of crops by setting suitable tactics in different areas such as in production activities, refining market system, and increasing the basic resources

accessible in the agricultural sector. Also, rehabilitation of the physical infrastructures to support the direct process in the production activities and raising-up the capacity operation in the industrial activities through assigning shortage of foreign exchange system, and finally the re-establishment of internal and external equilibria by following fiscal judicious, and trade policies.

During the application of the ERP program, the government of Tanzania began to receive a standby support of 18 months from the International Monetary Fund and from multisector rehabilitation credit institutions like the International Development Association (IDA). Edwards (2014) argued that under the SAP's conditions, the IMF gave Tanzania a loan of about US\$67.9 million through the Special Drawing Rights policy (SDR) to support the ERP. Also, Tanzania received a financial support from IDA of about US\$300 million and US\$50 million from the United Kingdom, Switzerland, Netherlands, and the Federal Republic of Germany. But the new funding did not concentrate on large investment projects instead, focused on supporting small programs. (Edwards,2014). In 1989 the government of Tanzania introduced the Economic and Social Action Program (ESAP) to reinforce the ERP. The ESAP focused on specific targets such as to upgrade the structure of the individual income tax and sales tax, to excise new taxes on national and imported goods and to record public expenditures both recurring capital in favor of restoration and maintenance of physical infrastructure, and the rehabilitation and provision of essential social service.

5

After the first multi-party election in 1995, the new government immediately loomed to the IMF to seek further economic supports. Thus, Tanzania signed the obligations of Article VIII of IMF. By such action made the government of Tanzania to regain the sureness of the external donors' communities as a serious pledge in the creating strong economic policies. Under the Enhanced Structural Adjustment Facility policy (ESAF), the IMF blessed a three-years credit support to strengthen Tanzania's new ERP program from 1996 to 1999. According to the World Bank (1999), ERP concentrated on the following areas:

- Shaping-up managerial capacity to improve development of the government's managerial system.
- Upholding a stable financial policy and allocating public resources equally.
- Encouraging the private sectors through creating a conducive environment for investment and divesting parastatals.

- Creating a supportive environment for primary education system and basic health care services.
- Assisting the improvement of necessary physical infrastructures, mainly for providing motivation to the agricultural development especially in rural areas.
- Rearrangement of the monetary system to solve to the needs of the private sectors.

The policy transformation in agricultural sector refers to the following of the development footpaths of the Western countries especially the former colonizers of African continent by generating well-organized techniques of production in agricultural activities. Matunhu in his writing indicates that the transformation of agricultural sector the farmers are encouraged to use new crops, new production approaches, new selling skills, the introduction of hybrids, the greenhouse technology, and genetically improved food, the use of artificial manures, pesticides, tractors, and application of other scientific techniques to substitute the traditional one. (cited in Gwera, 2017) During the 1980s onwards, the government made various agricultural reforms to encourage agriculturalists to participate in the market economy, since many projects were focused on the improvement of rural areas. (Essays, UK, 2018). The government also introduced the New National Agricultural Policy which avowed a commitment to improve agricultural production, restoring agrarian cooperatives, and to reduce the role of the crop authorities. Also, the government pledged to increase investment in agriculture by encouraging an expansion role for large-scale private agriculture, and accepting the position of the traditional local food trade (Arkadie, 1995). Meanwhile, in 1986 the government removed transportation restrictions for the crops. In 1987 the regional cooperative unions were allowed by the government to sell crops direct to private traders. In 1988 grain trade was liberalized and input circulation officially freed. In 1992 the cashew nut market was sufficiently improved, and in 1993 the Crop Board Act was passed for the liberalization of selling and processing agricultural exports. (Edwards,2014). Liberalization of traditional exports which began in 1993 concentrated on the improvement of the production of Coffee, Cotton, Tobacco, and Cashew. Under the Crop Board Act (CBA), private traders allowed to buy, process, and export crops. Individual traders commenced functioning legally not only in the coffee and cotton sectors but also in the tobacco sector. In that time private tea estates had already accounted for 70 percent of production, and the Tanzania Tea Authority (TTA) was officially privatized. Bitegeko in his paper mentioned that this idea was to make the government away from direct

involvement in both production and marketing. In other words, the government had to deal with essential public services such as research, extension, sanitary regulations, and excellence control. (cited in World Bank report, 2000). During the post-reform agricultural GDP performance grew by 3.5% in 1985-90, 3.3% in 1990-1998, and 4% in 1998-2005. Since 1990, production of food crop growth somehow decreased due to the increase of population. Meanwhile, crops exportation grew up to 7.7%. Export liberalization and exchange rate devaluation enhanced the motivations for export crop production, and Tanzanian agriculturalists re-joined in spite of ongoing institutional and credit difficulties in the sectors. (Gabagambi, 2013). Also, the government in its efforts of improving agricultural investment introduced Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania (SAGCOT) and the Tanzania Agriculture and Food Security Investment Plan (TAFSIP) to upsurge output and develop commercial agriculture in the southern strip. (OECD, 2013)

Despite the disagreements of politicians and bureaucrats that existed during that time, in 1984 the government introduced the "Homegrown Program." Through this program the government made progress on the exchange rate policy. In 1988 the Open General License Scheme (OGLS) was introduced to facilitate the distribution of foreign exchange more flexible. (Muganda, 2004). The succeed measure of policy toward perpetuating liberalization of the foreign exchange proceeded through the extension of the coverage of OGL by vanishing of import controls. (Arkadie, 1995). In 1992 the Exchange Foreign Act was passed to create a conducive environment for market-determined exchange rates, and the transmission of accountability for yielding approval of foreign exchange imports from the Bank of Tanzania (BoT) to commercial banks and foreign exchange bureaus. (Edwards, 2014). The liberalization of foreign exchange led to the abolition of the Exchange Control and Input Control Departments of the Bank of Tanzania (BoT) in 1993. This process gave prestige to new functions, including fiscal programming, open market processes, and bank management. Thus, through these reforms led the sales to be substituted by interbank market operations in 1994. As a result, in 1996 the exchange rate drifted easily. (Muganda, 2004). Such action of permitting the foreign exchange expected as a measure that would lessen the severe transport restrictions that the economy confronted. This was a remarkable method since it became a cornerstone for the future pattern of liberalization in Tanzania. (Arkadie, 1995).

In 1984 the government began to make some trade improvements with incomplete import liberalization actions through an “Own-Funded Imports Scheme” (OFIS). From this scheme, people took part in the importation of goods without divulging their foreign exchange. The OFIS increased more importation manufactured goods even more than it had been intended. Also, the government liberalized the Export-Retention Scheme (ERS), in which exporters were allowed to hold a share from their exports. Both of these schemes succeeded, for instance the OFIS increased in the importation of foreign goods than it was assumed and ERS led to the increase of authorization of exportation of raw-materials. (Muganda,2004).

The National Investment Act passed in 1990, to eradicate all barriers to Foreign Direct Investment (FDI) and found the Investment Promotion Center. (IPC), thus through this reform, the external foreign exchange was further liberalized particularly when the Foreign Exchange Act passed in 1992. (Edwards,2014). Foreign direct investment intensified to higher stages, mainly in the 1990s, from which the investment increased from US\$150 million in 1995 to US\$517.4 million in 1999. These achievements demonstrated the increasing of Tanzania’s share from Foreign Direct Investment flows to Africa, from GDP of 1.1% in 1997 to 5.1% in 2000. (Muganda,2004). According to the IMF report indicates that in the current years the amount of exports and imports has ascended from 45.6% in 2009-2010 to 59.5% of GDP in 2012-13. Exports averaged 22% of GDP in imports and exports have augmented correspondingly by 51% and 59.5%. (as cited in OECD, 2013)

To ensure the implementation of the complex process of parastatals rearrangement and privatization, the government concentrated on specific objectives. Some of those objectives include: improving both the operational effectiveness of enterprises that are presently in the parastatal sector and their roles to the national economy, to decrease a load of loss-making parastatal enterprises on the government budget. Also, to enlarge the role of the private sector in the economy, approving the government to deal public resources on its role as provider of rudimentary services, such as health, education, and social and economic infrastructure, and to increase and inspire a broader participation of the people in the running and managing the economy. Thus, in the 1980s the government took actions in substituting crop authorities into co-operating and marketing boards, and various parastatals merged into other agencies. These

processes were under the supervision of the Presidential Parastatal Sector Reform Commission (PPSRC) (Edwards,2014). The government also made major reforms in the public sector for services delivery through the participation of private sectors and the establishment of executive agencies to commence none-core public services delivery. Privatization of distributing public services in Tanzania was under the control of the government's Public Service Reform Program. (PSRP). The program was intended to support the accomplishment of a high rate of economic growth and to safeguard that delivery of high-quality services within urgency sectors conforms to public prospects of value for money, satisfaction, and relevance. (Ngowi, 2008). For example, the privatization of Tanzania Breweries Limited (TBL) increased its sells worth from US\$50 to US\$470 million during 1993-2003. (Mugala,2004). Privatization also applied as a means to boost the investment environment. The increasing of investment in tanzania perpetuated the innovation of new technology in the production activities which paved way for increasement of both quality products and skilled labors. Customers also benefited from the supply of quality products and adequate price and the privatization program has also stimulated to the accumulation of the capital providing and opened the doors for the Tanzanian stakeholders in the participation local investment. (Mugala,2004)

The government drafted the National Transport Policy (NTP) in 1987. The policy was supported by "The Program for Transport Sector Recovery" and five-year Core Rural Roads Program (CRRP) for assuring access to vital agricultural areas. In 1990 the Integrated Road Project I was launched. The prime targets of the projects were to develop the capacity of the Ministry of Communications and to restore Tanzania's trunk and regional roads network. The Railways Restructuring Project (RRP) was launched in 1992 which the main objectives were to strengthen the Tanzania Railways Corporation (TRC) and to rehabilitate infrastructure assets, as well as to provide limited new investments with the prospects for traffic growth. (Edwards,2014). Through these programs, by 1995 and 2003 almost 249 kilometers of tarmac roads were constructed and more than 68 kilometers of roads were expanded to boost accessibility of marketplaces through the transport network. The bridge of Rufiji River was constructed as a major link connected major regions between Dar es Salaam and the South-eastern regions of the Tanzania especially the regions which cashew nuts are produce. The government fixed the budget of US\$2 million for each month to encourage investment by constructing many roads in rural areas. (Mugala,2004) Moreover, in the mid of 1980s and early of 1990s, the

government launched the Port Rehabilitation Project (PRP) or Port Modernization Project (PMP). The primary target of the project was the expansion of physical, managerial, and operational capacities of the Tanzania Harbors Authority (THA) to meet anticipated traffic volume in the 1990s. Also, other objectives were; to execute the second phase container terminal expansion to handle 2.4 million tons, to maintain and operate cargo handling equipment, to carry out a development study, to determine the next phase of port expansion, and to establish a computer-based management information system (MIS). (World Bank,2005). The consequence of this project was the expansion of port's capacity in taking number of containers in short time under what is known as container crane per hour (cph), for instance, from 1999 to 2002 the cph capacity increased from 10 to 16.8 cph. Also, the number of ships increased in the port for more than 40%; the increasing of the port activities has also contributed to the facilitation of the accountability of the THA (Mugala,2004). The result has been an overall increase in the quality of services to port users and significant growth in the movement of containers in the port, example from about 100,000 in 1997 to 260,000 in 2004. The increase in container traffic continues to be secure in 2005. (World Bank,2016)

In 1992 the government also made reforms in the telecommunications system through the introduction National Telecommunications Policy (NTP) which involved the participation of private sectors. In 1993 the government with the support of World Bank launched the Telecommunication Restructuring Program. The targets of this program were; to establish a market-oriented policy and regulatory framework, to facilitate the commercialization and corporation of Tanzania Post and Telecommunication Corporation (TPTC) and to remove the existing obstacles in the availability of telecommunication services. At the same year, further reforms were made to facilitate telecommunication system, for example, Tanzania Communication Commission Act, Tanzania Telecommunication Company Act, and Tanzania Posts Corporation Act had passed by the parliament, and 1994 the first mobile license was awarded to Mobitel. (Edwards,2014). Through these Acts communication system started to become more comfortable every day. According to World Bank reports mentioned between 1994 and 2002 the number of telephone operators increased from one to five; also, from 1997 to 2001 the number of mobile phones users became greater increased from one user out of 1,000 people to 12 users out of 1,000 people. Access to the Internet and use of computers



also is rapidly spreading. It estimated that up to 2015 the number of internet users was 7,590.794. (as cited in Mugala,2004).

The liberalization process of the economic sectors has greatly changed the industrial sector into a competitive structure. This process was facilitated by the Banking and Financial Institutions Act which allowed the creation of private financial organizations. Thus, through this Act, the government received the financial assistance of about US\$ 275 from the World Bank to privatize the banking sector and the market entry of foreign exchange bureaus and foreign banks. (Edwards,2014). Until the beginning of the 1990s, there were 22 private commercial banks of in which 13 of them were under the foreign ownership. Also, there were 12 non-bank fiscal organizations, pension fund institutions, 14 insurance corporations, foreign exchange bureaus were more than 63, and there were more than 1,000 savings and credit cooperatives (SACCOs). The liberalization of banking system encouraged to a rapid increase of the flow of Foreign Direct Investment into the banking sector, this led to the rise of banking credit system to the private sector. For instance, from 1996 up to the end of 2002 the GDP increased from 2.5% to about 6%. The Bank of Tanzania has figured out that, the number of non-performing assets to the entire loan properties has increased suddenly up to 15.9% at the end of 2000. Other achievements included the innovation of using new banking products such as payment cards and credit transfer. Initially, about four banks started to use the Automatic Teller Machines (ATMs), and later on the ATM uses increased rapidly from 6 ATMs in 1998 to 43ATMs in 2002. Also, during this period the number of ATM cardholders has increased from 11,000 to about 83,000. The government went further in expanding the scope of liberalization process by passing the Access to Credit Law. This law laid-down the specific guidelines to the microfinance institutions with the target of improving availability of credit in the rural areas by and enabling the sustainable of financial intermediation. To ensure the proper application of the Access to Credit Law, the National Microfinance Bank (NMB), has opened almost 40% of the bank branches all over the country whereby more than 50% of these branches provide micro-credits to local entrepreneurs. In 2000 the NMB Bank lent the almost US\$58 million dollars to finance some of the economic activities which included small-scale agriculture to micro-trades. (Mugala,2004). The individual deposits in the banking system have increased, with financial sector assets expanding tenfold between 2001 and 2009. In 2012 the financial sector contributed to the growth of GDP up to 13.2% (FSSD, 2010, NBS, 2013, cited in OECD, 2013:31).

## **SOCIAL REFORMS**

The government under the World Bank support initiated the Education Planning and Rehabilitation Project (EPRP) in 1990. The World Bank report pointed out some aims of this project which included; reinforcement the institutional capacity, to plan and implement educational policies and program, improvement the quality of education at the primary and the secondary levels, and to strengthen the mobilization and finally the effective utilization of non-government resources. (as cited in Edwards, 2014). From this project, the Ministry of Science Technology and Higher Education was established. From 2000 to 2001 the primary school registration increased from 65% to 85%, this ratio rose up to 100% in 2002 which exceeded the program's target of 85%. These achievements went hand-in hand with the elimination of school fees and the concentration in the school enrollment in which both the government and school communities were engaged in school development program. Also, many schools were built and many teachers with different skills were recruited, and finally the government enhanced school nutrition programs. These achievements were under the Primary Education Development Plan (PEDP) which has intended in the increasing of the improving of teaching and learning facilities. This circumstance motivated school teachers and improved a conducive environment of teaching and learning activities. Moreover, during the reforms, the authorities of the local government were given the responsibility by the government to oversee the development of the primary education program under their jurisdictions by providing a full participating framework for the school communities and also by playing a supportive and organizing role to enable school communities to participate in the implementation of decision-making. The responsibility the school communities and the village councils are to implement school development plans. This structure provided a direct link between the central government, local authorities, and the village governments which ensures transparency and accountability of the school programs. (Mugala,2004)

Apart from that, the government introduced a Systematic Financial Institutional Arrangement (SFIA) which focused on financial management of primary school funds by ensuring the transparency and accountability. This plan entrenched in the Integrated Financial Management System (IFMS) reinforced by business organization and procurement legislation. Thus, the program provided a direct link in the transferring and spending funds from the Ministry of Finance (MoF) to the local government authorities,

and finally to the school communities. (Mugala,2004:18) During 1990 the government under the World Bank credit support of US\$ 47 million launched the Health and Nutrition Project (HNP). This project had specific aims like raising the quality, coverage, and effectiveness of family planning nutrition and to provide essential health services in the country. In 1993 the Medical Stores Department (MSD) was created after the parliament Act passed. MSD was a semi-autonomous body responsible for supplying and fixing drugs prices. (Edwards,2014)

The Health Sector Development Program (HSDP) improved the provision of funds for the medical supply in the primary health service units. Through the HSDP the expenditures for the district health services has also increased because the government introduced the Drug Revolving Fund (DRF) in all district hospitals. Also, the government launched the Community Health Funds (CHF) in 37 districts. Thus, through these health reforms, every civil servant must be registered under the National Health Insurance Fund scheme. The HSDP led to an increasing number of births rate; from 1999 to 2002 the birth rate increased from 50% to 80%. Also, through this program the number of children who immunized against dangerous diseases such as measles, diphtheria, pertussis, and tetanus increased. for instance, from 1999 to 2003 the figure of children who immunized ranged from 74% to 85%. The government also strengthened the fight against HIV/AIDS by introducing an HIV/ AIDs campaigns, mainstreaming HIV/AIDS activities in all sectors. The government increased its efforts in fighting against HIV/AIDS by establishing the Tanzania Commission on AIDS (TACAIDS), which is a multisectoral coordinating institution for the national against HIV/AIDS. In fulfilling its aims, the HSDP receives different support from different development stakeholders who shared their efforts to the victims and the the government in particular. (Mugala,2004)

Generally, the SAP was the main reason for modernization and liberalization in Tanzania which encouraged many positive changes in all aspects of development, since the reforms boosted the Growth rate rising with real GDP increasement from a 1.8% average rate of increasing in the period from 1977 to 1986 to a 4.4% average rate of inflation between 1987 and 1994. (Brown,1998:89). Also, Tanzania's economic growth is expected to average 6.2% between 2017 and 2026. All of these is due to the improvement of physical infrastructures and a growing consumer base. Massive infrastructure investment into rail, port, and road is expected to be one of the main drivers of GDP

growth between 2017 and 2026. The increasing investment in infrastructural development targeted to expand the trade performances around 2017 and 2019. It also focused on valuing the Tanzanian currency as demand for capital imports increases. (Deloitte,2017).

## **CONCLUSION**

The transformation processes improved all most all sectors which turned as the catalyst for development. The decisions made by Tanzanian leaders to accept economic and political changes directed the country to a free-market policy where many Tanzanians used it as a golden opportunity to improve their living standard. Since the introduction of the free-market system, many private sectors from both internal and external investors began to take part in the building of the national economy by providing taxes and employment opportunities to natives. The increasing number of social services delivers simplifies the production of better and quality products in both the industrial and agricultural sectors. The expansion of educational system fostered the young generation to improve their skills by engaging in various entrepreneurship courses which stimulated the establishment of different micro-economic activities by getting financial support from financial institutions. The wideness of information communication technology broke-up all communication barriers which Tanzanians confronted since independence. Nowadays people are free to receive and deliver information; even though the government seemed to interfere with such freedom. The policy transformation, however, did not only took place in economic and social changes but also penetrated in the political sphere. SAP also forced the Tanzanian leadership to change its political set-up from one party to multiparty system, and thus after a long time of hot discussion between Donors and the government resulted in the occurrence of the first general election in 1995. The transformations also operated in the establishment of civil societies, the rule of law and encouraging gender equality.

Despite these improvements, Tanzania still faces different challenges for further developments. Their many parties in the country lack reliable physical infrastructures, roads which are in use are seasonal; hence it becomes difficult to transport goods in interior parts of the countries. Therefore, to solve this and other problem the government must ensure all development policies are taken into action rather than putting in the shelves.

## REFERENCES

- Arkadie. B. (1995). "Economic Strategy and Structural Adjustment in Tanzania". World Bank. Private Sector Development Department Occasional Paper No. 18. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/649601468765032908/pdf/multi0page.pdf>
- Biermann, W; Wagao J. (1986). The Quest for Adjustment: Tanzania and the IMF, 1980-1986. *African Studies Review*, 29 (4), .89-104.  
doi: [org/10.2307/524008](https://doi.org/10.2307/524008)
- Brown. A. (2001). Democratization and the Tanzanian State: Emerging Opportunities for Achieving Women's Empowerment". *Canadian Journal of African Studies*, 35, (1), 67-98. doi: [10.1080/00083968.2001.10751217](https://doi.org/10.1080/00083968.2001.10751217).
- Deloitte.(2017).TanzaniaEconomicOutlook".Retrievedfrom<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tz/Documents/tax/tz-budget-economic-outlook-2017.pdf>.
- Edwards. S. (2014). Toxic Aid: Economic collapse and recovery in Tanzania. Oxford university press.
- Essays, UK. (November 2018). Structural Adjustment Programs in Developing Countries. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/economics/structural-adjustment-programs-in-developing-countries-economics-essay.php?vref=1>
- Gabagambi. D. (2013). "Tanzania's Growth Experience Following Economic Reforms: Comparative Perspectives with Vietnam. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (9) 97-106.Retrieved from [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_9\\_May\\_2013/11.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_9_May_2013/11.pdf)
- Gwera, S. (2017). Development Studies: Relevance and challenges of using Modernization Theory in ensuring sustainable development in Tanzania. <https://www.academia.edu/32624853>
- Holtom. D. (2005). "Reconsidering the Power of the IFIs: Tanzania & the World Bank, 1978-1985". *Review of African Political Economy*, 32, (106), 549-568. doi: [org/10.1080/03056240500467054](https://doi.org/10.1080/03056240500467054)
- IMF. (2006). "Article VIII Acceptance by IMF Members: Recent Trends and Implications for the Fund". the Monetary and Financial Systems and Legal Departments. Retrieved from <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2006/052606.pdf>
- Mugala. A. (2004). "Tanzania's Economic Reforms and Lessons Learned". A Global Learning Process and Conference Shanghai, May 25-27. Retrieved from[http://tanzaniagateway.org/docs/Tanzania\\_Country\\_Study\\_Full\\_Case.pdf](http://tanzaniagateway.org/docs/Tanzania_Country_Study_Full_Case.pdf).
- Ngowi. H. (2008). "Privatization and 'Agentification' of Public Services Delivery in Africa: Extent and Managerial Leadership Implications in Tanzania". *Council for the Development of Social Science Research in Africa*, 33, (04) 97-116.
- OECD (2013), "Overview of progress and policy challenges in Tanzania", in *OECD Investment Policy Reviews Tanzania 2013* OECD Publishing. .... <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204348-6-en>.
- World Bank. (2000). "Agriculture in Tanzania Since 1986: Follower or Leader of Growth?" Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/949571468778454703>

EVALUATION OF THE FOREIGN POLICY DEVELOPMENTS OF THE  
DEMOCRATIC PARTY PERIOD IN TURKISH POLITICAL LIFE

Hasan Acar<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 15/04/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 04/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ABSTRACT

Keywords

Political parties,  
International relations,  
Turkish foreign policy,  
Democratic Party,  
Political alliance

This article discusses the Democratic Party period, which existed in Turkish political life between 1950 and 1960 with its peaceful methods and effective politics in foreign policy. First, the Republic of Turkey, will assess relations in foreign policy after the Second World War. Secondly, developments in foreign policy during the Democratic Party period will be evaluated in the context of bilateral relations. In this context, Turkish-American relations, Turkish-Soviet Union relations, Turkish-British relations, Cyprus problem and Turkish-Greek relations will be discussed. Third and lastly, alliances and associations established in foreign policy during the Democratic Party period were evaluated. For this purpose, the Democratic Party during the Balkans, the Baghdad Pact, Bandung Conference and partnerships with the European Union-Turkey relations will be discussed. Thus, the developments in Turkish foreign policy between 1950 and 1960 will be evaluated within the scope of the policies pursued by the Democratic Party.

TÜRK SİYASAL HAYATINDA DEMOKRAT PARTİ DÖNEMİ DIŞ POLİTİK  
GELİŞMELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Siyasi partiler,  
Uluslararası ilişkiler,  
Türk dış politikası,  
Demokrat Parti,  
Siyasi ittifaklar

Bu makale, Türk siyasal hayatında 1950-1960 yılları arasında, izlediği barışçıl yöntemler ve dış politikadaki etkili siyaseti ile varlık göstermiş olan Demokrat Parti dönemi tartışılmaktadır. İlk olarak, Türkiye Cumhuriyeti'nin, İkinci Dünya Savaşı sonrasında dış politikadaki ilişkileri değerlendirecektir. İkinci olarak, Demokrat Parti döneminde dış politikadaki gelişmeler ikili ilişkiler bağlamında değerlendirilecektir. Bu bağlamda Türk-Amerikan ilişkileri, Türk-Sovyetler Birliği ilişkileri, Türk-İngiliz ilişkileri, Kıbrıs sorunu ve Türk-Yunan ilişkileri tartışılacaktır. Üçüncü ve son olarak, Demokrat Parti döneminde dış politikada kurulan ittifaklar ve birliktelikler değerlendirilmiştir. Bu amaçla, Demokrat Parti döneminde Balkanlar, Bağdat Paktı, Bandung Konferansı ve Avrupa Birliği-Türkiye ilişkileri ile kurulan ortaklıklar tartışılacaktır. Böylece, Türk dış politikasındaki 1950-1960 yılları arasındaki gelişmeler, Demokrat Parti'nin izlediği politikalar kapsamında değerlendirilecektir.

**Citation:** Acar, H. (2020), Evaluation of the Foreign Policy Developments of the Democratic Party Period in Turkish Political Life, ARHUSS, 3(1):16-35.

<sup>1</sup> Ph.D., Gendarmerie and Coast Guard Academy, Ankara, Turkey. [hasanacar.uludag@gmail.com](mailto:hasanacar.uludag@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-8956-7836>.

## 1. INTRODUCTION

The Lausanne Peace Treaty signed on July 24, 1923, constitutes a turning point in Turkey's foreign policy. Turkey will create a foreign policy of peace efforts in the period to finish the war that occurred after Lausanne. After this period, the idea of peace started to form in all state administrators, especially Mustafa Kemal Atatürk. The biggest example of this is Mustafa Kemal Atatürk's phrase: "Peace at Home, Peace at World". Starting in the period from 1925 until the Second World War, when we look at Turkey's foreign policy its approach towards friendship, impartiality and non-aggression constantly attract attention. There was also a state that consistently recommended disarmament or friendship agreements among the states in the world.

When we look after the 1925 Turkish foreign policy, northeastern fronts in Soviet Russia Friendship and Neutrality Agreement by making the border with south trying to purge the protection and fight this limit to safety across the border in agreement with France is provided. While the Balkan Antiquity was signed against the occupying forces in the western region, the Sadabad Pact was also signed in the eastern region. For the security, Montreux Straits Convention was signed and a positive period was entered into the Turkish Foreign Policy in general. In order to get along with the neighbors, the 1918 League of Nations (Cemiyet-i Akvam) came to the agenda and founded in 1920. Turkey has taken an important step towards world peace by joining in League of Nations in 1932. Turkey has been one of the most faithful member states since that date.

The main goal was international peace. Turkey no longer prevents future damage from battles during the war that has saved the homeland with the National Pact seriously wounded and had begun a policy framework. In this study, we will explain the developments in Turkish foreign policy between 1950 and 1960 in terms of recognition policy in foreign policy.

## 2. HISTORICAL BACKGROUND: AFTER THE SECOND WORLD WAR IN TURKEY

Affecting the whole world after the Second World War, according to Turkey's foreign policy would begin to take shape future developments occurring in Europe. Trying to take advantage of the gap that will occur in the European balance and struggling against Soviet imperialism and trying to break the concerns NATO, we see a Turkey trying to enter. Through NATO, the Soviet imperialism with major political events occurring in other continents while trying to break because of Turkey has played an important role in

the foundation of their security system to establish the way to becoming the Balkan Alliance and Baghdad. The Cyprus issue, which was included in the world agenda when it was entered in 1954, played an important role in Turkish foreign policy (Armaoglu, 2012, p.625). US policy in Turkey also began to grow after the war and the US supporters have played a role in Turkey's economic outlook. Turkey tried to take radical decisions in foreign policy after the war. Turkey experienced the feeling of staying alone, parallel to the western policy under the threat of certain government began tracking dealing with world politics. The most important development of this is that it is a member of NATO without any objection (Oran, 2012, p.493-495).

Hitler and Mussolini, Turkey's new emerging conditions in accordance to change the attitudes and after plans relating to the French Eastern Mediterranean had predicted would deteriorate (Balcioğlu, 2010, p.449-451). These developments show that the threat unbiased remaining Soviet Russia after the war, Turkey's pro-Western policy has caused monitoring (Findley, 2014, p.309). Soviet Russia was not unfounded in terms of the threat of Turkey. The Soviet Government had announced its aims on Turkey in 1939. In 1925 Russia made between Turkey and the Soviet Non-Aggression Treaty of Friendship and does not want to renew the face of the Soviet state in Turkey in the most appropriate way has been found in the western trend as we mentioned above (Gonlubol et al., 2014, p.190-192). Turkey has been faced with major events as seen after the war. United Nations members found that even though Turkey itself feels alone, he was re-established balance between foreign policy to move carefully to select the most appropriate parties (Ucarol, 2010, p.923).

### **3. FOREIGN POLICY IN DEMOCRAT PARTY PERIOD**

Turkey, Republican People's Party during the whole foreign policy began after the encounter with Soviet demands and threats towards turning the West (Gonlubol et al., 2014, p.311). In 1947 Turkey began to receive aid from the United States, including the Marshall Plan in 1948. The coming of the Democratic Party instead of the Republican People's Party with the change of power in 1950 caused the United States to be more helpful. The amount of aid sent to Turkey after the military aid to Korea has increased (Karpaz, 2011, p.141).

When the Democratic Party published its election statement, the following statements came to the fore (Duman, 1990, p.42-44): "We do not need to say much about



our foreign policy, which is an expression of the common opinion of the whole nation, not of any party. It is our greatest ambition to strengthen our political and economic relations with the USA every day in the atmosphere of sincerity and understanding." As seen in the above statement Turkey, during the Democratic Party has emphasized on a foreign policy axis. However, in addition to the close relations with the United States, he had a close political relationship with Britain both on the developments in the Middle East and the Cyprus issue with Greece (Metin, 2006, p.2-4).

Adnan Menderes and the government of Turkey to the war in Korea to demonstrate its commitment to the Western alliance, the United Nations sent troops to the Peace Corps. Turkey also referred in 1949 with the founding of NATO. By NATO, Turkey located right next to the Soviet Union and "the Unsinkable Aircraft Carrier" as was seen. Accepted on behalf of Turkey's NATO membership in 1952 to consolidate its position in favor of the policy pursued by the West has begun to have positive effects (Findley, 2014: 309). A national policy for Turkey and the Turkish foreign policy Atlantic Treaty counts as a worldview Fuat Koprulu, "the unshakable principles of Turkish foreign policy, but also are the main principles of NATO." (Gonlubol et al., 2014, p.311).

The principles of foreign policy in the Democratic Party period can be summarized as follows: To prevent the Soviet expansionism, to maintain the stability and security in the Middle East, to ensure the establishment of an effective security system to prevent communism from entering the sensitive Middle East region, to provide cooperation with the West in political and economic areas (Metin, 2006, p.34-36).

#### **4. TURKEY'S NATO ENTRY AND PARTICIPATION OF THE KOREAN WAR**

The Korean War started on June 25, 1950, when North Korean forces attacked South Korea. On the same days, the United Nations Security Council convened with the attempts of the United States and stated that North Korea was breaking the peace and demanded that the state end the attack and withdraw its forces. Upon North Korea's failure to comply with this decision, the United Nations decided to provide the necessary assistance to South Korea. May 14, 1950, in the Republican People's Party rather than with the coming to power of the Democratic Party who took the chance of the Korean War for entry into NATO, Turkey, United Nations Secretary-General's decisions on sending them reported that they were ready to fulfill their obligations. In this decision, Turkish

rulers wanted to explicitly demonstrate that the West was dependent on the libertarian mindset and influenced America on NATO (Ucarol, 2010, p.935).

About 4,500 Turkish troops in Korea in line with this objective, which Turkey has decided to send the United Nations Force. Thereupon, the Korean Turkish Brigade was prepared and Brigadier General Tahsin Yazıcı was appointed as the Brigade Command and Colonel Celal Dora was appointed as the Infantry Regiment Command. The ships departing from Iskenderun Port between September 25 and October 2, 1950, were sent to Pusan Port of Korea on October 12. Turkey, Kanuri fulfilled until the end of the war served in wars and abroad for the first time in the history of the Republic of Turkey and to a foreign country was sent a unit from the Turkish Armed Forces (Ucarol, 2010, p.936).

Turkey outbreak of the Korean War, the United Nations by giving the military the power has become one of the largest and most actively participating states. The determination of heroism and struggle have shown by the Turkish soldier in the Korean War was excellent. This war, along with Turkey's objections to membership in NATO and the meat was found to provide a disposal gain to enter NATO. In his article published in International News Service, Foreign Minister Fuat Köprülü; "The world is divided into two hostile camps, and if possible a policy-neutral between these two fronts, I hope Korea after the US incident the importance for Turkey to better understand the Near East peace." (Duman, 1990, p.44-46). NATO Ministerial Council meeting in Ottawa on September 21, 1951, stated on Turkey and Greece also announced that it had decided to exclude NATO (Armaoglu, 2012, p.628).

The Soviet Union in the 1945-1946 year's one hand, on the one hand, wants to settle in Turkey's Eastern Anatolia Straits officially declare that desire with Turkey, he was entering the most critical period of a national struggle this time. In the face of this threat to Turkey, he had entered into a force that can provide the counterweight quest. The best way the Soviet Union was based on the United States in a stronger position than Russia is against these threats and dangers formed against him to be elected in Turkey. The Turkish Government, which made an effort to make this situation serious, made several diplomatic efforts and signaled that the USA would help with the 1947 Truman Doctrine. Established on April 4 1949 to adopt the system of collective alliance with NATO, the United States was most likely to work in Turkey (Armaoglu, 2012, p.625-626).

Turkey, trying to join NATO as soon as it was installed in the United States wants to have the alliance. Norway, Denmark, the Netherlands and Belgium as the state in Turkey's NATO to join the Soviet Union threatened the most and the Soviets because they were countries that exposed most severely in showing a reaction to it, fearing to enter immediately into a war provoked Turkey's NATO they did not look positively to join (Armaoglu, 2012, p.627). Turkey, the concern will cut NATO's establishment and his ongoing upon being here included, which continues to raise concerns in the face of the Soviet threat, on the other hand, Truman made by the United States with the doctrine of political and economic aid to alleviate a moment ago was to insist to join NATO (Ucarol, 2010, p.973). Turkey, NATO has made the first application was rejected on 1 August 1950 by the Council of Ministers of NATO. Before the North Atlantic Council meeting in February 1952, they raised three views on this issue:

1. Turkey and Greece, 'the commander of the Balkans' NATO under the name should be connected in a separate new high command.
2. These two states should be linked to the Southern European Forces Command, which is affiliated with SHAPE<sup>2</sup>.
3. A Middle East Command, and it should be established as well as Greece and Turkey forces should not only connect with the American forces of British dominions also want the government forces in the Middle East. (Gonlubol et al., 2014, p.233-235).

The Korean War also began to demonstrate the necessity of Turkey's alliance to be taken for if the Soviets that need to bases in regions close to Russia, and it is because of the strategists on the growing interest towards Turkey will be a war in Europe. Suez issue<sup>3</sup> 'in the Anglo-Egyptian negotiations while still a controversial figure in Turkey has been continuing its insistence to join NATO. Turkey's security concerns as a priority by combining the Suez. Turkey, the Middle East accept to participate in the defense system of NATO membership was insistent. England, in July 1951, provided that Turkey's

---

<sup>2</sup> It is the name of the center where NATO controls all its operations. It is the European Allied Forces High Headquarters.

<sup>3</sup> After England attracted the attention of America with the Truman Doctrine to the Eastern Mediterranean Region since 1947, and after putting the responsibility of this region on it, the Middle East started to accelerate its ambitions for colonialism. In particular, he did not want to withdraw from Suez. Egypt, on the other hand, wanted Britain to withdraw from Suez since 1945 for full independence. Britain did not want to withdraw from this region because it saw a serious reflection of the Soviet threat in the Middle East. He also wanted to settle here again because of the oil in this region.

involvement in the Middle East Defense System has decided to support the entry into NATO. Britain, America on October 13, 1951, in France, the Middle East Allied Command together with Turkey had made an offer to Egypt in the establishment. In the proposal, the military forces to join the command in Australia, New Zealand and the South African Union and to be located in the Suez Canal would be under this command. On October 17, Egypt rejected this offer. The same day he was accepted into NATO, Greece and Turkey. In this way, Turkey, the United States, not only against the Soviet threat thirteen countries would also have provided security by obtaining the alliance. Turkey, in this case, security, preserves the independence and territorial integrity was to see the United States as a cornerstone of points (Armaoglu, 2012, p.628-630).

Turkey's entry into NATO in 1952, took place more synonymous with the country's political and economic philosophy and policies. Turkey began to enter NATO under his protection against external attacks. The Democratic Party Government's full attention and effort to domestic policy issues began to occur after NATO guaranteed protection against external threats (Karpaz, 2011, p.141). Prime Minister Adnan Menderes emphasized that the Atlantic Pact is an important security system in his statement published on American Radio, and stated that the establishment of a safety system, which will be equal to this in the Eastern Mediterranean and involve America, is compulsory (Horasan, 2010, p.38-40). Turkey's NATO membership, Stalin after his death in 1953, the Soviets even more troubling learn unless they withdraw land claims and threats it wants from Turkey on May 30, 1953, reported that they have given up their ambitions in the Turkish Straits (Armaoglu, 2012, p.630).

As can be seen, the central point in the relations with the United States during the Democratic Party period was to secure itself in the face of the threats and impending dangerous situation of Soviet Russia and balance the power factor. For this reason, the Democratic Party Government has sent troops to the Korean War to ensure the necessary conditions and has ensured that an important step has been taken to enter NATO. The statements of both the Prime Minister and the Minister of Foreign Affairs are in the direction of being included in a large security system by being next to America. Turkey between the years 1950-1960, to secure the border, including NATO succeeded in eliminating the threat was Soviet Russia and returned to domestic politics.

## 5. FOREIGN POLICY DEVELOPMENTS DURING THE DEMOCRATIC PARTY PERIOD

### 5.1. Turkey - United States Relations in Period of Democratic Party

When we take a short look at the history of Turkish-American relations; It is seen that our relations started immediately after the United States declared its independence in 1776. Relations with the 'Navigation and Trade Agreement' signed on May 7, 1830, have further improved and embassies were opened mutually after 1831. During the First World War, American schools and missionary organizations in Ottoman lands were not touched. Developments between the United States and the Republic of Turkey in 1927 was advanced by correspondence between Mustafa Kemal Ataturk and Roosevelt. Second World War with the Soviet Union in the Potsdam Conference of Union of Turkish-Soviet border after making changes in their favor, America's Turkey changing its views to support the opinion engage with Turkey's territorial integrity. Based on these, he provided political and economic aid with the help of the Truman Doctrine and the Marshall Plan in 1947 (Balcioglu, 2010, p.461-467).

The most important point in Turkey's relations with the United States, NATO poses. After Turkey is not a member of NATO began a new era in relations between the two states. Economic, military, political relations in favor of the further development of Turkey, the United States and the mails on January 7, 1952, US-Turkey Joint Security Agreement 'it has been made. This agreement was approved by the Turkish Grand National Assembly on 10 March 1954 (Ucarol, 2010, p.933). With the fourth article of this treaty, the commitments made to the USA not only affect the relations between the two states but also brought new responsibilities in the new era of Turkish foreign policy. With the second article of the Common Security Agreement, the Turkish Government accepted the following principles:

- Continue to be a partnership with the promotion of world peace, international understanding and goodwill,
- Acting by negotiating mutually to eliminate the causes of international tension,
- To fulfill military responsibilities imposed by multilateral or bilateral agreements including the USA,
- To participate in the defense of the world, by its political and economic stability, with its strength and resources, as much as its existing economic situation allows,

- To ensure the effective use of economic and military aid by the USA.

These principles, together with Turkey, there were brought to the US foreign policy from a care-dependent location (Horay, 2007, p.66-69).

## **5.2. Turkey - Soviet Russia Relations After the Second World War**

The Soviet Union, one of the winners of the Second World War, came out of the war as a great power and started to organize activities in the Baltic, Eastern Europe and the Balkans. Greece and Turkey on establishing also sought to penetrate down to the Mediterranean and the Middle East. As a matter of fact, the Soviets who terminated the Turkish-Soviet Friendship and Neutrality Treaty on March 19, 1945, also asked for the base from the Straits and the land from the East. On August 8, 1950, he officially reported his requests. In 1950, Turkey's NATO to enter the Soviet Union led to an increase of the response to reference and Turkey had further increased the anxiety. Upon this, Foreign Minister Fuat Köprülü stated in his speech at the Turkish Grand National Assembly on 10 December 1951 that the note given by the Soviets would not be answered (Balcioglu, 2010, p.474-477).

After the death of Stalin on March 5, 1953, the new rulers, who came to work in Moscow, put forward the slogan '*Living together in peace*' by the need to make a radical change in the foreign policy of the Soviets. After the Soviet Union established under the leadership of Turkey has received this explanation front against the Baghdad Pact and the front face of the Middle East stated that the establishment (Balcioglu, 2010, p.475-477).

The date of 30 May 1953 was the beginning of a process in which relations between the two countries were normalized. For the first time in the post-war period, steps were taken by the USSR to return to the usual course of relations. Meanwhile: "*The Soviet Government, which has been busy with the relations of the Soviet Union with neighboring states recently, has also drawn attention to the situation of Soviet-Turkish relations among other issues.*" was announced. November 7, 1954 date of the October Revolution anniversary because of the Kremlin held on admission to Bulgaria, Turkey and the USSR, the Iranian ambassador was doing in the recent past inaccuracies in its relations with these countries, but that is why it wrong to Stalin and said they should be repeated (Tellal, 2012, p.510-515).

Newspaper articles that appeared in the Soviet Union in 1956, Turkey's letter was not a member of NATO does not pose a problem in Turkish-Soviet relations. And on September 10, 1957, Soviet Russia on Syria's border with Turkey, in a letter sent to Prime Minister Adnan Menderes in Turkey accused Syria was raped purposes. One of the important steps taken relations between the Soviet Union with Turkey in December 1959, and Health Minister Lutfi Kirdar together with a delegation went to the Soviet Union. He said that there will be an improvement in his relations with the Soviets (Balcioglu, 2010, p.474-478). Turkey's move was perceived by every successful enterprise alliance and the Soviet Union in his foreign policy after becoming a member of NATO as part of the US containment policy itself (Horay, 2007, p.56-58). In fact, the important point that the Soviets easily implemented their plans by taking part in any alliance with Turkey. Turkey is the face of danger and threat that the Soviet sense to rely on the Western states, particularly the US was forced to change policy.

## **6. EVALUATION OF THE BAGHDAD PACT WITHIN THE SCOPE OF TURKISH-BRITISH RELATIONS**

Britain was in favor of the establishment of a defense alliance in the Middle East to realize the 'Northern Belt' idea (Ucarol, 2010, p.944). Turkey began the activities for the establishment of the same defense system in the Middle East after the Balkan Alliance of 1954 in this direction. The main source of this pact was the draft of the American Secretary of State John Foster Dulles. Dulles aimed to gather the Middle Eastern countries in an alliance system. In 1953, for this purpose, it started to visit the Middle East countries one by one. On 25-27 May 1953, he had come to visit Turkey (Armaoğlu, 2012, p.634). The Suez conflict between England and Egypt, and the increase in tension in the Arab-Israeli relations, also made it necessary for the establishment of a pact in the Middle East. In his speech in Washington after these trips, Foreign Minister Dulles said: *"A Middle East Defense Organization issue is a future business rather than a close possibility."* Therefore, he had thrown the alliance he wanted to establish by a later date.

Turkey was the entrance to the American Secretary of State's efforts to establish an alliance by addressing the bill. Iraqi Prime Minister Nuri Said Pasha, after he visited to Ankara on October 18, 1954 date in a statement published in the Iraq and Turkey have agreed to establish a security organization in the Middle East and Turkey, it reported the Arab states will pursue a policy contrary to the interests. However, these attempts to ally

were also met with reactions by other Arab states, especially Egypt. Because Egypt was aiming to establish a block of Arab states, of which it was the leader. For this purpose, he started to visit the Arab states (Armaoglu, 2012, p.635). On the other hand, Adnan Menderes visited Damascus and Beirut in January 1955 to form the Middle East alliance but received a rejection response from Syria from these two cities, and Beirut showed a timid attitude because Egypt and Syria did not approve. After all these developments on February 24, 1955, Iraq signed the Baghdad Pact with Turkey. With Lebanon and Jordan signed the pact, which envisages cooperation between the parties on security and defense, Egypt and Syria were thought to join the pact with the thought that they would be alone. However, this did not happen and those who believed with Lebanon, Syria, Jordan and Egypt to participate in this pact was caused by a large launch the campaign against Turkey and Iraq. It started to be reflected in foreign policy as an instrument serving Western imperialism and serving Israel (Armaoglu, 2012, p.637).

The Baghdad Pact wanted to break its negative effects from this environment. On July 27, 1954, an agreement was signed to end the Suez dispute between England and Egypt.<sup>4</sup> After this agreement, he was preparing to join the Baghdad Pact in England. Meanwhile, Pakistan wanted to participate in the pact, although it was not included in the Middle East Arab Belt. Because he wanted to connect to the West because of the Kashmir Problem (Ucarol, 2010, p.944). Pakistan Foreign Minister Muhammad Khan Zafirullah between Pakistan and Turkey signed an agreement in Karachi Selahattin Turkish ambassador Rafet between Arel (Gonlubol et al., 2014, p.252-254). Thus, the Baghdad Pact, which was tried to be created without Arab support, started to be based on weak foundations during its establishment. In 1955, an attempt was made to sign a military agreement between Egypt, Syria and Saudi Arabia. This agreement, which was considered in 1956, was signed as the Egypt-Saudi Arabia-Yemen defense treaty. Thus, the Arab Belt was divided into three generations with the neutral behavior of Lebanon and Jordan. This division caused the Soviets to enter the Middle East mostly for the benefit of the Soviets. The military treaty was against the threat of Soviet Russia, but its weakness was understood when Soviet Russia entered the Middle East (Armaoglu, 2012, p.638).

---

<sup>4</sup> The most important aspect of this agreement on June 17, 1950, the League of Arab States Joint Defense Treaty signed one of the states and Turkey in case of an armed attack, was to win the right to send troops to Britain's Suez Canal.



Baghdad Pact initially may seem to be an important step in terms of the plane of the Turkey-Britain relations, Soviet Russia is one of the largest purposes has failed to prevent the inclusion in this area. With the participation of the Arab countries, only success could be achieved, but as a result of the activities of Egypt and Syria, the Arab region had gone towards dividing into three regions. As a result, when the Pact tended to disintegrate due to the internal problems of Iraq, it was tried to be developed with the USA taking a hand.

## 7. TURKEY - GREEK RELATIONS AND THE CYPRUS ISSUE

The Island of Cyprus was temporarily left to England in 1878, with the right to sovereignty to the Ottoman State. This situation continued until the First World War. Britain's unilateral annexation continued until 1923 and the Treaty of Lausanne with Turkey by accepting this situation has caused the start of the British administration in Cyprus. After the Second World War, Greece raised the Cyprus issue and stated that the island should be given to it and applied to England. Until 1955, Turkish governments did not pursue an active policy on this issue. Foreign Minister Fuat Köprülü said, "We do not see any reason for changing the island's legal status today." On April 1, 1954, Fuat Köprülü said; *"No war or negotiation took place on Cyprus during talks with the statesmen of friendly and allied Greece. The reason for Turkey's Cyprus Issue in the belief that he is not present and is a condition that Cyprus is still thinking of England."* (Ucarol, 2010, p.954).

Since the end of the Second World War, Greece was beginning to deal with the Cyprus Issue again. He started to engage in various activities to annex Cyprus Island. Greece wanted the island by officially applying to England. Greece, which applied to the United Nations in 1954, requested self-determination for the island (Armaoglu, 2012, p.640). Greece was involved in the Cyprus issue in Turkey after transport issues to the United Nations. Prime Minister Adnan Menderes told on December 18, 1954: *"Since this issue is completely closed, it is time to pay attention and care not to overshadow our friendship with our ally Greece."* However, when Greece started to focus more on the issue, it was decided to convene a conference in London on 29 August 1955. Britain had been invited the conference to Turkey which will be held in Greece (Armaoğlu, 2012, p.641).

When the idea of giving Greece the island to him was not accepted by the United Nations, he founded the EOKA organization in Cyprus in 1955. The organization, which started threats against the British and then the Turks, said in its first statement: *"We have*

*two enemies. The first is the British, the second is the Turks. First, we will deal with the British and fire them from the island, and then we will destroy the Turks. Our target is Enosis. Our mission is to achieve this goal at all costs.*" (Ucarol, 2010, p.956). Britain, on the other hand, arrested on March 5, 1956, to the Seychelles Islands in the Indian Ocean, as the agreements to be made by the Greek community leader Archbishop Makarios was blocked and at the same time saw him among the administrators of the EOKA organization. On March 14, 1956, British Prime Minister Anthony Eden delivered a speech in the House of Commons. In this speech, Eden stated that the Cyprus Dispute is not a situation to be resolved with Greece. And it stressed the strategic importance of Cyprus by Turkey's defenses (Ucarol, 2010, p.957).

England threw out the idea of giving autonomy to the island of Cyprus by Turkey asked for the continuation of the current status by objecting to it. Greece maintained its insistence on joining the island. Increasing Greek activities had increased their severity day by day. While seeking remedies in international diplomacy regarding the strategic situation of Cyprus, the Greeks started to engage in terrorist movements against the Turks in Cyprus and caused the Turks' anxieties to increase. When the threats and terrorist movements of EOKA started to increase, Rauf Denktaş and his friends affiliated with the Turkish Federation of Cyprus founded the TRO (Turkish Resistance Organisation) on November 26, 1957. Thus, the Turkish Cypriots realized a more effective organization to resist the Greek attacks and secure the Turkish presence on the island (Ucarol, 2010, p.960).

England commissioned Lord Radcliffe to prepare a constitution for Cyprus in 1956. On 12 November 1956, this draft was presented to the British Colonial Ministry, and Colonel Minister Lennox Boyd accepted the report exactly in his speech at the House of Commons on 19 December 1956 (Armaoglu, 2012, p.643). In this case, NATO also began to affect American and NATO pressure results in Turkey and Greece began talks in Zurich on February 5 to 11. It was decided to establish the independent Republic of Cyprus. In this independent state, the Turkish community was identified of liberty and other relevant agreements with the guaranteeing principles of the right to life, on February 19, 1959, in London, Turkey, Greece and Britain were signed by Greek and Turkish Cypriot community representatives (Armaoğlu, 2012, p.644). Treaty of London; transfer of British sovereignty over Cyprus to the Republic of Cyprus; securing the independence,

territorial integrity and constitutional order of Cyprus; will be contained in the Treaty of Military Alliance with Turkey, Greece and Cyprus (Ucarol, 2010, p.961).

Through London and Zurich Agreements, between independent Cyprus, Turkey, Greece and England relations began. They would consult each other for the order of the constitution. Greece could have military forces 650 950-strong military force and Turkey. With these agreements, Enosis and the partition of the island were prohibited. The Cyprus Constitution came into force on 16 August 1960 and the Republic of Cyprus was officially established. On August 3, 1960, the 'Order of the Cyprus Republic of 1960' was issued by British Queen Elizabeth II. and the Constitution of the Republic of Cyprus entered into force on August 16, 1960. It was signed by Consul-General to represent Turkey in Nicosia, Greek representative, on behalf of England Governor Sir Hugh Foot, Turkish Society leader Dr. Fazıl Küçük, leader of the Greek Community Makarios (Ucarol, 2010, p.963). The Cyprus issue, which had been going on for centuries, was resolved in 1960, but it was clear following the agreements that it would not take too long in this case. It was understood from the attitudes that Greece will continue its threats and movements by the organizations it established. However, the Turkish Cypriots have also become one of the priority objectives of the Democratic Party Government of Turkey had started to protect the security and monitoring policies in this direction.

## **8. ALLIANCES AND ASSOCIATIONS ESTABLISHED IN FOREIGN POLICY DURING THE DEMOCRATIC PARTY PERIOD**

### **8.1. Turkey's Balkan Alliance Participation**

NATO membership has led to a revolution in Turkey's active foreign policy. The next goals were to further strengthen the security and defense systems in the Middle East and Eastern Mediterranean region. Absolute supremacy in the Balkans Soviet developments occurring in the region has started to look at reducing Greece and Turkey to remedy concerns (Ucarol, 2010, p.939). For this purpose, although NATO included some of the Balkans in the security circle, Yugoslavia was an important gap. Yugoslavia had left the Soviet Bloc since 1948 and based its economic life and defense power on American aid. This was seen as a reason for joining a new alliance. While such significant developments in Yugoslavia, Greece and Turkey also come to the forefronts. Both have visited Turkey in January 1952, Greek Foreign Minister while consuming efforts to enter NATO and Turkey's Prime Minister Adnan Menderes and Foreign Minister Fuat Koprulu

had already returned to visit Greece. These visits were towards revitalizing a Balkan Union atmosphere (Armaoglu, 2012, p.630-631).

Among the reasons for the Soviet Union to accelerate developments are carried out employing pressure on Turkey was related to Bulgaria for a certain time. Bulgaria's territory forcing the migration of Turkey between the years 1950-1951 had created great concern in Turkey. Behind this, the presence of Soviet Russia led to bigger thoughts. Likewise, Bulgaria, which was a Soviet satellite in Yugoslavia, was surrounded by bows with Romania and Hungary and felt its security under threat. On the other hand, while Greece was just out of the civil war, he was worried about her problems with Bulgaria and Bulgaria's desire to go to the Aegean Sea (Ucarol, 2010, p.939-940). On February 28, 1953, along with Turkey's efforts in the two states after the entry into NATO in Ankara, Turkey, Greece and the Treaty of Friendship and Cooperation was signed between Yugoslavia. The three states would cooperate on common defense, as well as economic and cultural cooperation between them. Following the article of the treaty, they would not participate in any alliance which is against their interests (Armaoglu, 2012, p.632).

Turkey wants to further strengthen the alliance Greece, to bring the Cyprus issue on the agenda again tried to increase their activities here, but Turkey has continued to ignore them. August 9, 1954, in the historic city of Bled, Yugoslavia, Turkey, the Balkan Alliance was signed between Greece and Yugoslavia. Fuat Koprulu in Turkey, Greece Stephanos Stephanopulos, while Yugoslavia was represented by her husband Popovic (Ucarol, 2010, p.942). With the treaty to be valid for twenty years, the attack on any of the parties would be deemed to have been done all at once. Besides the Standing Council, which will consist of the foreign ministers of the three states, will be established (Armaoglu, 2012, p.632). In fact, the common aim of these three countries was to help establish peace and stability in the Balkans and demonstrate peaceful policies against neighbors (Gonlubol et al., 2014, p.239-241). Thus, with the creation of the Balkan Alliance, the security of the Balkans, which is the right area of NATO, was ensured.

Since 1955, the Balkan Alliance began to lose power. The first blow came from Yugoslavia. Soviet Russia took action to restore its relations with Yugoslavia to a good level to correct the mistakes made after Stalin's death, and in May 1955 they visited Bulganin and Khrushchev Belgrade. Edvrird Kardelj, Vice President of the Federal Executive Council of Yugoslavia, said: *"The Balkan Alliance was founded at a time when the*

*world's peace horizons looked too dark. Since then, many things have changed in the world and the possibilities of constant peace have entered the realm of reality today.*" The return of Soviet Russia from past mistakes caused Yugoslavia to approach Russia in a sense and they thought that the pacts created regionally would be useless. At the same dinner, Prime Minister Menderes: *"In our opinion, the allegations that the tensions in the general situation of the world are going to relax a little, rather than based on serious reasons, feelings."* His words also revealed the differences of opinion between the two sides. Greece, on the other hand, tried to reach its ambitions on Cyprus by making use of the Balkan Alliance (Armaoglu, 2012, p.632). After these thoughts of the three states, the Balkan Alliance had now become just a document. Thus, the alliance, which was established with the protection of the Balkans against security threats and the desire to live in peace with the surrounding countries, began to lose its validity after the changing policy of Soviet Russia. From the beginning, the establishment of the Balkan Alliance had also disturbed Soviet Russia. With the policy change he made, he succeeded in pulling various states with him.

#### **9. FROM BAGHDAD PACT TO CENTRAL TREATY ORGANIZATION (CENTO)**

The Baghdad Pact emerged with the fall of both the monarchy and the regime of Nuri Said Pasha at the end of the revolution that broke out in Iraq in 1958. Iraq withdrew from this pact when the regime, which would continue until 1963 under the leadership of General Kasım, dominated Iraq. At the meeting held in London, Pact members and US Foreign Ministers reviewed the situation and decided to continue the organization, even if it was not Iraq (Ucarol, 2010, p.944). After that, the name of the pact was changed to CENTO (Armaoglu, 2012, p.638).

The USA tied to this organization more tightly than the Baghdad Pact and started to create a balance in the Middle East with CENTO. However, CENTO could remain valid for twenty years. On March 12, 1979, Pakistan withdrew from CENTO because the security of Pakistan could not protect, after the Shah's overthrow in Iran, only protects the interests of the imperialists. On March 13, 1979, Turkey has reported these states to respect that and said he effectively lost the function of CENTO which will undertake initiatives for the termination of the treaty provisions concerning the organization (Ucarol, 2010, p.946). Thus, this pact developed on the axis of the USA ended before reaching its aims completely. The tensions experienced were an indication that larger events would be possible in the future.

## **10. NEUTRAL RELATIONS AND BANDUNG CONFERENCE**

In the years following the Second World War, many Asian and African countries, which were the colonies of the European States, were weak in terms of their liberation struggles. In this respect, they began to worry about being under the influence of the great states again and wanted to address these concerns by cooperating among themselves. For this purpose, the first concrete proposal came from Indonesia. Their first meeting was also held in 1954 between Colombo, Burmese, Ceylon, India, Pakistan and Indonesia. In 1955, it was decided to convene a conference in Bandung. The conference started on April 18, 1955, with the participation of states other than the Central African Federation (Gonlubol et al., 2014, p.272-274). Since the above states were weak in terms of their powers and economies, large states directed them as they wanted.

Turkey was represented by State Minister and Deputy Prime Minister Fatin Rüştü Zorlu in the Bandung Conference of a delegation headed. Fatin Rüştü Zorlu gave a speech at the conference's meeting on April 21, emphasized the communist danger in particular. Although Turkey defended NATO and the West Block, the Bandung Conference, which is against all kinds of blocks. Despite the neutral countries, Turkey had seen as the spokesman for the West. (Gonlubol et al., 2014, p.273-275). Turkey has tried to defend its security against external threats. It, therefore, proposed to other neutrals to balance and participate in these blocs with strong states.

The Bandung Conference had some important consequences in international politics. The first of these is that Asian-African countries have determined that they are not a definite organization among themselves, but a new and effective bloc within the United Nations. Turkey, the United Nations this bloc wherein especially those related to housing, although many attend meetings with Western colonialism has continued to act together (Gonlubol et al., 2014, p.275-277). The second important result is that the views of "living together in peace" and "impartiality" are strengthened and these are adopted by the vast majority of Asian-African countries. As we have seen Turkey, the Bandung Conference and the Western states not only produce benefits for the idea of the United States, it has also tried to warn those states.

## **11. EUROPEAN UNION AND DEMOCRATIC PARTY GOVERNMENT**

By entering the Cold War environment immediately after the Second World War, a bipolar structure emerged in the international system. It was considered that a strong

Western alliance against the Soviet Block was possible by the creation of an economically and politically stable Western Europe. BENELUX countries, formed by Belgium, Luxembourg and the Netherlands, were the core of the European Union. The participation of Western states in this organization is, in a way, the Marshall Plan, financed by the United States. Under this plan, the USA tried to turn Western states into their favor by making economic aid to them. On April 16, 1948, the European Organization for Economic Cooperation, the name of which will turn into the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), was established. Western Europe has taken an important step towards not adhering to America in the future. In the negotiations that started after the Schuman Declaration<sup>5</sup>, the treaty establishing the European Coal and Steel Community (ECSC) was signed on 18 April 1951 in Paris (Balcioglu, 2010, p.497-502). In fact, the Western states saw the USA's attempt to protect themselves economically and politically as a danger to their plans and they tried to deal with these new institutions to negotiate these economic and political agreements among themselves.

Member countries came together in Rome on 25 March 1957 and signed the treaties establishing the European Economic Community (EEC) and the European Atomic Energy Community (EURATOM). Turkey, as in other Western European alliance of community has also tried to be a member. Turkey has applied for associate membership of the EEC official on July 31, 1959. The first interviews were held between September 28, 1959, and October 21, 1960. May 27 military coup that took place in 1960 at a certain time interrupted for the on 20-22 April 1961 EEC, Turkey has offered a five-year trade agreement at the end of economically adequate level reaches that if the bid acceptance to the customs union agreement. The Ankara Treaty was signed in Brussels on September 12, 1963, and the treaty envisaging full membership was signed (Balcioglu, 2010, p.502-505).

## 12. CONCLUSION

The ruling Democratic Party in the years 1950-1960 remained the Republic of Turkey, in general, the United States and in foreign policy has sought to take part in the alliance of Western States.

---

<sup>5</sup> On May 9, 1950, French Foreign Minister Robert Schuman proposed combining coal and steel resources between France and Germany, leaving the production and use of these substances, which are the main inputs of the war industry, to the responsibility of a transnational body.

Turkey has strengthened its relations with the US to enter NATO during this period and has sent troops to the Korean War, which appeared in 1950 with the decision of the United Nations. The Republic of Turkey in particular has shown great heroism in this war has led to the disappearance of the negative attitude they showed against Turkey by Western powers. This is Turkey's entry into NATO after the war has become easier and decreased the threat of Soviet Russia. In later years, the Balkans and the Middle East trying to establish alliances, we see Turkey moving security against threats to this region together. Democratic Party has tried to implement foreign policy in a way, Mustafa Kemal Atatürk', the 'Peace at home, peace in the world' opinion.

In this study, referring to a variety of sources, Turkey's foreign policy, we tried to examine the ruling Democratic Party during the period between the years 1950-1960. It is possible to state that political persons played an active role in foreign policy in this period. Foreign policy developed on the West axis during the Democratic Party period and some problems occurred due to the Cyprus crisis experienced with Greece in some periods. However, the tensions experienced were eliminated in a short time through positive diplomacy and various alliances. At this point, the Republic of Turkey through the formation of alliances, border security and guaranteeing territorial integrity has managed to take on a permanently.

Turkey during the Democratic Party, to participate in almost all Western alliances has turned into an indispensable part of foreign policy. The activities of Prime Minister Adnan Menderes and Foreign Minister Fuat Köprülü played an important role in the emergence of this policy. As a result, the Republic of Turkey, by mentioned relationships and alliances has increased its influence in foreign policy and has contributed significantly to the establishment of lasting peace in the world.



**REFERENCES**

- Armaoğlu, F. (2012). *20. Yüzyıl Siyasi Tarihi 1914-1995*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Balcıoğlu, M. (2010). İkinci Dünya Savaşı ve Sonrası, *Türkiye Cumhuriyeti Tarihi II*. Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.
- Duman, S. (1990). *Demokrat Parti Dönemi Türk Dış Politikası (1950-1960)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü.
- Gönlübol, M., ÜLMAN, H., BİLGE, S. and SEZER, D. (2014). İkinci Dünya Savaşından Sonra Türk Dış Politikası (1945-1965) Genel Durum. *Olaylarla Türk Dış Politikası (1919-1995)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Horasan, C. (2010). *Türk Basınına Göre Demokrat Parti Döneminde Türk-Amerika Birleşik Devletleri İlişkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Horay, M. (2007). *Demokrat Parti Dönemi Türkiye'nin Avrupa Politikası*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpat, K. H. (2011). *Türk Siyasi Tarihi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Metin, Ö. (2006). *Demokrat Parti Dönemi Türk-İngiliz İlişkileri (1950-1960)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oran, B. (2012). Batı Bloku Ekseninde Türkiye-1. Baskın Oran (ed) *Türk Dış Politikası-I*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tellal, E. (2012). SSCB'yle İlişkiler. Baskın Oran (ed) *Türk Dış Politikası-I*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uçarol, Rifat (2010). *Siyasi Tarih 1789-2010*. İstanbul: Der Yayınları.
- V. Findley, C. (2014). *Modern Türkiye Tarihi İslam, Milliyetçilik ve Modernlik 1789-2007*. İstanbul: Timaş Yayınları.

SİBER UZAY'DA ÜSTÜNLÜK MÜCADELESİ; AMERİKA BİRLEŞİK  
DEVLETLERİ VE RUSYA FEDERASYONU <sup>1</sup>

Osman GİRGIN<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 05/05/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 10/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

ABD

RF

Siber Uzay

Siber Güç

Siber Güvenlik

Ağ teknolojileri temelli gelişmeler günümüzde hayatın her alanına nüfuz etmiştir. Bu nedenle söz konusu teknolojilerin ile ilgili olarak önemli riskler ve yeni nesil tehdit odakları oluşmaktadır. Siber uzay kaynaklı tehditler gün geçtikçe daha fazla bir şekilde günlük hayatın her alanına nüfuz etmektedir. Devletler siber uzaya ilişkin stratejilerini belirleme noktasındaki gayretleri de artmaktadır. Karmaşık ve sınırı belli olmayan siber uzayda devletlerin etkinliği, güç politikaları ve işlevselliği daha fazla tartışılmaktadır. Kara, deniz, hava ve uzaydan sonra literatürde insan eliyle oluşturulmuş olan beşinci boyut olarak adlandırılan siber uzayı anlamaya yönelik analizlere günümüzde ağırlık verilmektedir. Siber uzayın sınırları belli olmayan ve anonim yapısı nedeniyle oluşturduğu güvenlik riskleri ortadadır. Bu itibarla da siber uzay ile ilgili gelişmeleri sahip oldukları teknolojik altyapı ve ekonomik büyüklük kapsamında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ile Rusya Federasyonu (RF)'nin küresel ölçekte domine ettikleri ifade edilebilecektir. Bu kapsamda çalışmada ABD ve RF'nin siber uzay alanı ile ilgili takip ettikleri stratejileri öncelikle analiz edilecektir. Vaka çalışması yönetimi bağlamında yapılacak analiz ile ilgili ülkelerin siber uzaya yönelik tecrübe etmekte oldukları gelişmeler açık kaynakların taranması kapsamında irdelenecektir. Sonuç olarak ise çalışmada siber uzayı anlamaya yönelik kavramsal bir çerçevenin oluşturulmasına çalışılacaktır.

THE STRUGGLE FOR SUPERIORITY IN CYBER SPACE; UNITED STATES AND THE  
RUSSIAN FEDERATION

ABSTRACT

Keywords

The USA,

The RF,

Cyber Space,

Cyber Power,

Cyber Security

Network-based developments have penetrated all areas of life today. For this reason, significant risks and new generation threat occur related to these technologies. Threats coming from cyber space penetrate more and more everyday life. States are also increasing their efforts to determine their strategies for cyber space. In complex and unlimited cyberspace, the effectiveness, power policies and functionality of states are further discussed. Today, we focus on understanding the cyber space, which is called the fifth dimension created in the literature by human, after land, sea, air and space. The security risks posed by cyber space due to its uncertain and anonymous structure are evident. In this respect, it can be stated that the developments in cyber space are dominated by the United States (USA) and the Russian Federation (RF) on a global scale within the scope of their technological infrastructure and economic size. In this context, the strategies followed by the USA and RF regarding cyber space will be analyzed first. In the context of a case study, the developments experienced by the countries regarding cyber space will be examined within the scope of scanning open sources. As a result, the study will attempt to create a conceptual framework for understanding cyber space.

**Citation:** Girgin, O. (2020), Siber Uzay'da Üstünlük Mücadelesi; Amerika Birleşik Devletleri Ve Rusya Federasyonu, ARHUSS, 3(1): 36-58

<sup>1</sup> Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler programı için hazırlanan "21'inci Yüzyılın Yükselen Güç Unsuru Siber Güç Ve Türkiye" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, girginosman@outlook.com.tr

## 1.GİRİŞ

Dünya'nın tarımsal toplumdan, endüstriyel topluma geçişi uzun yıllar almış olsa dahi; bilgi toplumuna geçişi, teknolojinin gelişimi sonrası kısa sürede gerçekleşmiştir. Teknolojinin hızla gelişmesi sayesinde, kişilerin bir birileri ile olan etkileşimi bilgisayar ekranı karşısında mümkün hale gelmiştir. Kişi ve kurumların gizli bilgilerine ulaşabilir olmak, günümüz yaşamında daha kolaylaşmıştır.

Devletler ve bireyler bilgisayar, taşınabilir bilgisayar ya da telefonların saklama hafızalarında kişisel verilerini, gizlilik derecesinde olan bilgi ve belgelerini uzun süreli olarak muhafaza edebilmektedirler. tutabilmektedir. Bu itibarla da ağ teknolojileri ile bağlı olan tüm objelerin oluşturduğu sanal alanın güvenliği de büyük önem arz eder hale gelmiştir (Burke,2018:139). Bu durumda devletlerin de güvenlik anlayışlarını klasik yöntemlerin ötesinde yeni bakış açılarıyla ele almaları da gerekmektedir. Bu noktada tarihi süreçte bilginin önemli olduğunu anlayan ve bilen her uygarlık, bilgiyi korumak için, döneme göre güvenlik anlayışlarını değiştirerek geliştirdikleri de hatırlanmalıdır.

Bilgi, her dönem büyük önem arz etmiştir. Bilişimin gelişmesi ve bireylerin internet üzerinden verileri hızlıca kullanması sonucu siber uzayda toparlanan ve ağlar ile birbirine bağlantılı halde olan bilgi günümüzde daha da önemli hale gelmiştir.

Günümüzde milyonlarca insanın internet kullandığı tartışılmazdır. Günümüzde 4.445.045.224 kişi internet kullanmakta, yılda ise 207.304.987.224 kadar da mail alışverişi olmaktadır. Bütün sosyal medya kullanıcılarını, kilitlenmiş olan internet sayfalarının hesaplaması yapıldığında, oluşan veri milyarlarla ifade edilebilecek durumu gelmiştir. (Darıcılı,2018:311).

## 2. SİBER UZAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Siber uzay hakkında ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varmak oldukça zor görülmektedir. Genel bir yaklaşım ile bu kavramı, internet altyapıları kapsamında insan eliyle oluşturulmuş teknolojik bir alan ve insanların birbirleriyle hızlı bir şekilde teknolojik platformda iletişim halinde bulunmaları olarak yorumlamak mümkün olabilir. Bu teknolojik platform sayesinde bilginin akış hızı da değişmiştir. Günümüzde bilgi sadece depolanan bir veri olmaktan çıkıp, teknoloji ile uyumlanarak işlenen ve çok hızlı şekilde kullanıcı tarafından dağıtılan etkin bir araca dönüşmüştür. (Darıcılı,2017:2). Bilginin

insanüstü bir hızla aktarılması siber uzayın sonsuzluğu kavramı ile birleştiğinde, siber güvenliğin farklı boyutları öne çıkmaktadır. Siber alanların sağladığı imkânlar ile askeri alanda yeni cepheler, yeni haber platformları, finansal ve ekonomik verilere farklı erişim kaynakları ya da yeni dünya düzeninde alışılmışın dışında yeni politik alanlar açabileceği ön görülmektedir.

William Gibson, 1984 yılında yayınladığı *Neuromancer* isimli kitabında siber uzay alanından bahsetmektedir. Gibson kitabında, genç bir hırsız olan Case isimli şahsın bir jak ile siber uzay içerisinde bulunan sisteme bağlandığını ve işverenler tarafından verilen önemli yazılımlar sayesinde büyük şirketlerin sistemlerine giriş yaptığını anlatmaktadır. (Gibson,2012:8). Diğer yandan 4 Ekim 1957 yılında Sovyetler Birliği'nin dünya yörüngesine ilk uyduyu yerleştirmesi, daha sonra da Sputnik 2'yi uzaya göndermesi ve buna karşı ABD'nin ARPA (Advanced Research Projects Agency) teknolojisini geliştirmesi sonrasında İnternet'in temelleri atılmıştır. ARPA, ABD'nin ticari ve askeri faaliyetleri için kullanılmış ve 1970'li yıllarda da hızlı iletişim ağının gerekliliği neticesinde ABD müttefikleri tarafından da istifade edilmeye başlanmıştır. FTP (File Transfer Protocol) teknolojisi ile dosyalar aktarılmaya başlanmış ve böylece ARPA sistemi ile bugün ki internetin nüvesi gelişmeye başlamıştır. (Bıçakçı,2013:4-7) Sistem bir süre kullanıldıktan sonra, 1980'li yıllarda ilk virüsle karşılaşmıştır. Durum mesajlarına gelen virüs sistem durdurmuş ve siber güvenlik konusunu gündeme gelmesine neden olmuştur.

Siber uzay günümüzde yaşamımızın her alanına girmiştir. Öte yandan dinamik yapılarının çözülmesi ve bu alanda ki en önemli konu olan güvenlik zaaflarının azaltılması için siber gücün hangi statüde değerlendirileceği noktasında çeşitli fikirler ortaya atılmakta ve yoğun tartışmalar süregelmektedir. Uluslararası ilişkiler teorilerinin argümanlarıyla siber güç kavramının değerlendirilmesi oldukça karışık ve karmaşık bir hal almaktadır. Joseph Nye, insan yaşamına yoğun olarak giren siber alan ile güç dengelerinin çok yönlü bir değişim yaşayacağından bahsetmektedir. Siber gücün hem sert, hem de yumuşak güç olarak tarif edilebileceği değerlendirilmektedir. Enformasyon açısından diğerlerini etkilememesi durumunda yumuşak güç kavramı, başkalarına zarar verdiğinde ise sert güç olarak değerlendirebileceğimizi belirtmiştir. Sert güç kavramına örnek olarak Stuxnet saldırılarını göstermektedir (Güner,2014).

Ayrıca Nye, içinde bulunduğumuz yüzyıl ile geçmiş yüz yılların karşılaştırmasının dahi yapılamayacağını belirterek, teknolojik iletişim çağında, akan bilginin fazlalığı

sebebiyle, bilgilerin odak noktasının iyi tespit edilemeyeceğini, protokollerin çizgisine uyulmayan iletişim stratejilerinin bir işe yaramayacağını ve işlevsiz hale geleceğini belirtmektedir. Nye ayrıca, yumuşak güç ve akıllı güç elemanlarını doğru ve etkin kullanarak, gelişen teknoloji ile karşılıklı ağların oluştuğunu ve ağ kurmanın çok önemli bir seçenek haline geldiğini söylem olarak savunurken, siber alan kullanımının doğru güç unsurları ile kullanılmasına vurgu yapmaktadır (Nye,2003:153-167). Tüm toplumların siber alanlar aracılığıyla birbirine bağlı bir hayat yaşamaya başladığı bir dönemde, sınırlar ve mesafeler tehdit unsuru olmaktan çıkabilmektedir.

Ralph Langer, Stuxnet virüsünün yazılımını kırarak ün kazanmış bir isimdir. Langer, siber alan ve siber gücü tanımlamaktadır. Anılan siber alanı; *“insanlar tarafından meydana getirilmiş, akıllı elektrik şebekelerinin oluşturulması”* şeklinde tanımlamıştır. *“Bir aktörün, bireyin ya da toplumun yaşayacağı muhtemel bir çatışma sırasında, yaptırım uygulanması için oluşturulan dijital organizasyonu”* şeklindeki yaklaşımıyla da siber güç kavramını tarif etmiştir (Langer,2016). Daniel T.Khuel’in siber uzay ve siber güç alanlarında problemleri tanımlamak adına, siber uzayın insanoğlu tarafından üretilmiş olmasına rağmen, diğer dört doğal alandan (hava, deniz, toprak, uzay) farksız olduğunu, bu alanlara girmek ve kontrol altında tutmak için insan eliyle üretilmiş teknolojik imkanlara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. (Khuel,2009:28-29).Khuel ile benzer fikirleri olan John B. Sheldon’da siber alan ile siber gücün birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini belirterek, siber alanı şu şekilde tanımlamaktadır; *“siber teknoloji işlemlerinin gerçekleştiği ve toplumu değiştiren matbaa, telgraf, radyo, televizyon ve telefonda sonra en büyük bilgi iletme ve alma alanıdır”*. Siber gücü ise *“bu alanlarda, teknoloji ile gerçekleşmesi olası operasyonların, stratejik etki ve kontrolü”* olarak belirtmektedir. Sheldon siber alanlar içerisinde gerçekleşecek olan operasyonlarla, düşmanın tüm dijital bağlantılarının kesilebileceğini ve bir savaşta en önemli unsurlardan biri olan istihbarat birimlerinin kontrolünün karşı tarafın eline geçirilebileceğini savunarak, esasında savaşın doğasının yeni oluşumlarla dahi değişmediğini belirtmektedir. Sheldon ayrıca sert güç ya da yumuşak güç unsurlarının kara, deniz, hava, uzay gibi alanlarda tek başlarına kullanılmasının yetersiz olacağını belirterek, daha ekonomik olabilecek stratejik bir güç unsuru olarak siber gücü ulusal strateji planlamasında uygulamaya geçilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Sheldon,2012:207-211).

Steven Bucci, siber alanlardan gelebilecek olan tehditlerin etki alanını basit ev kullanıcısı bireylere kadar indirgenebileceğini savunmaktadır. Siber tehdit unsurunun bireylerden, eğitilmiş ve konusunda uzman devletin kritik birimlerinde görevlilerine kadar uzanabileceğini, her tip kullanıcının kişisel bilgilerinin ve ulusal veri tabanlarında bulunan bilgilerin ele geçirilmesine uzanacak geniş bir siber saldırı alanının olabileceğini, en büyük tehdit aktörlerinin ise gelişmiş devletler olabileceğini belirtmiştir. Zira büyük ve gelişmiş devletlerin sahip olduğu yetenekli insan gücünün, ekonomik gücünün ve endüstriyel anlamda donanımlı olmalarının altını çizerek, gelişmiş devletlerinin siber alanda oluşturabilecekleri tehditlere vurgu yapmaktadır. Anılan ayrıca, siber saldırının belirli bir süre için ya da kalıcı olacak şekilde kontrollü yapılabileceğini ve bu saldırılar sırasında zorlayıcı güç şeklini alabileceğini, hedef aldığı kitlenin milliyetçi duygu ve hassasiyetlerini manipüle ederek, olayların yönünün kendi lehinde hızlandırabileceğini ifade etmiştir (Bucci,2012:57). Söz konusu ifadelerden anlaşılacağı üzere; Bucci siber gücü tam anlamıyla “güç unsuru” olarak tanımlamamıştır. Aksine adı geçen siber gücü; “yumuşak güç, hem de sert güç çerçevesinde değişken unsurlar” olarak kavramsallaştırmaktadır.

Bunlarla birlikte, yaşadığımız dönem terörist unsurları yok eden askeri güçler, bilgi aktarımlarını ise bir ağ aracılığıyla yapmaktadırlar. Ayrıca diplomaside siber gücün adımları atılmakta, büyük sermayeleri yönetenler dijitalleşme alt yapısını oluşturulmakta, dünya ve ülkeler üzerinde etkili güçler olan medya grupları siber ağlar ile anlık olarak bilgi yayılmaktadır. Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest gibi geniş sosyal medya alanları sayesinde milyonlarca kişi aynı anda etkileşim kurarak büyük, küresel ve sınırsız bir bağ oluşturabilmektedir (Slaughter,2009:88-94). Gelişen internet teknolojisi ile kullanıcıdan kullanıcıya ve kullanıcılara bağlanabilen çok sayıda birey hızlı iletişim olanağından yararlanabilmektedir.

**Tablo 1:** Anlık Olarak İnternet Kullanıcıları (Erişim Tarihi: 27.10.2019)

<b>Anlık olarak İnternet Kullanıcıları</b>	4,375,683, 375 ...
<b>Bugüne Kadar Açılan Web Sitesi</b>	1,724,197,975
<b>Bugün Gönderilen E-Posta</b>	248,873,292,621
<b>Bugün Google İle Yapılan Arama</b>	6,566,640,527
<b>Bugün Yayınlanan Tweetter</b>	731,863,260

<b>Bugün Youtube İçeriğinde İzlenen Video</b>	6,825,576,840
<b>Bugün Instagram Yüklenen Fotoğraf Sayısı</b>	79,872,000
<b>Bugün Satılan Bilgisayar Sayısı</b>	677,467
<b>Bugün Satılan Akıllı Telefon Sayısı</b>	4,127,986
<b>Bugün Oluşan İnternet Trafik</b>	6,832,743,426 GB
<b>Bugün İnternet İçin Kullanılan Elektrik</b>	3,923,676 Mega Wat

Kaynak: <https://www.internetlivestats.com/>

Yukarıda ki tabloda gösterilen verilere bakıldığında; bu kadar anlık ve hızlı kullanımı olan siber alanın kendisinin bir yansıması olduğu açıkça görülebilmektedir. Yukarıda birçok araştırmacının tanımlamaları çerçevesinde siber uzay ve ya siber güç kavramı ile ilgili genel bir tanımlama yapılmasının oldukça zor olduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, bizce bu kavramların akademik sistemde artırılmış olması ile ilgilidir. Siber uzay veya siber güç kavramının analitik bulanıklık içerisinde olduğu ve teorik kapsamda henüz yetersiz analiz düzeyinde kaldığı ileri sürülebilir.

### 3. SİBER UZAY'DA ÜSTÜNLÜK MÜCADELESİ OLUŞTURMAK

Siber uzayın devletlerin ulusal güvenlik alanlarını ne kadar zarara uğratabileceği tahmin edilememektedir. Bu nedenle, siber uzayın devlet güvenliği üzerinde yarattığı riskleri önceden tanımlamak mümkün olmayabilir. Bugüne kadar tespit edilebilen bazı saldırıların yıllık olarak devletlere bir trilyon dolardan fazla zarar vermiş olabileceği tahmin edilmektedir (Kane,2010:5). Teknolojinin hızını dahi takip edemediğimiz günümüzde, teknolojinin internet ile entegre olmasıyla çok dinamik bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Bu dinamik yapının öğelerine baktığımızda karmaşık ve çok boyutlu bir içeriğe sahip olduğunu görebilmekteyiz. Bireylerden, uluslararası şirketlere, devletlere kadar uzanan birçok unsur bu yapıya dâhildir. Tüm bu karmaşık yapının içerisinde ağların güvenliğini sağlamak için devletlerin üst düzey güvenlik politikalarını, dijital dünya ve siber uzay alanlarına taşımaları gerekmektedir. Zira siber dünyada oluşabilecek zararlar hakkında birçok senaryo mevcuttur. Geçmiş yıllarda Yahoo gibi bazı internet sitelerinin hacklenmesi kötü bir senaryo olarak belirtilirken, bugün geldiğimiz noktada kötü senaryolar çok daha kapsamlı ve tehlikeli hale gelmiştir. Örneğin kötü niyetli şahısların, kurumların ya da devletlerin hedef aldıkları bir ülkeyi, internete bağlı olarak çalışan,

elektrik santralleri üzerinden gerçekleştirecekleri saldırı ile elektriksiz bırakabilmesi aklı gelen kötü senaryolarda sadece bir tanesidir (Schmidt,2010:4). Benzeri Türkiye’de de görülmüştür. Batman İlisu Barajı’ndan alacağını tahsil edemeyen Alman şirketi, santralde ki bilgisayarları şifreleyerek, tüm sistemi kilitleyebilmiştir (Milliyet Gazatesi,2003).Bu olayın sonucunda, Batman İlisu Barajı’ndan elektriği sağlanan bölgelere uzun süre elektrik verilememiştir. Bu örnekten anlaşılacağı üzere sadece devletlerin değil, şirketlerin ve bireylerin bile siber araçları kullanarak ne derece güçlü olabilecekleri ve yol açabilecekleri tehdidi göstermesi açısından önemlidir (Canberk ve Sağıroğlu,2006:161).

Devletler için, siber uzayda sürekli ve güncel olan çalışmalar dengeleri sağlamak adına önemlidir. Yukarıda bahsedildiği gibi siber uzay ve siber güvenlik kavramları için genel bir tanım halen yapılamamaktadır. Siber saldırıların failinin meçhul olması sebebiyle, uluslararası hukuk çerçevesinde değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Siber saldırıların kaynağının devletler mi ya da bireyler mi olduğunun tespitinin mümkün olmaması bu değerlendirmenin yapılamamasının temel nedenlerinden biridir (Gürkaynak ve İren,2011:265). Bunun yanı sıra devletler, siber güvenliklerini sağlamak amacıyla kendi milli yazılımlarını yapmaya, yazılımların içerik bilgilerini oluşturmaya ve yerli şifre sistemlerini üretmeye de gayret etmektedirler.

#### **4. SİBER UZAY’DA AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ**

Soğuk Savaş’ın iki büyük aktöründen biri olan ve dünya üzerinde süper güç olarak tanımlanan ABD, kamu ve özel sektörde bilişim sistemlerini temellendirmek üzere bazı üniversiteleri seçerek çeşitli AR-GE enstitüler oluşturmaktadır. ABD, oluşturduğu bu mekanizma ile seçilen üniversitelerin her birini teknolojileri geliştirecek üstler olarak görmektedir (Atay ve Hancıoğlu,2019:522-525). ABD 20. Yy. başından itibaren teknolojik gelişmeler ile birlikte siber uzayda güçlü bir aktör olma yolunda hızlı bir ivme kazanmıştır (Darıcılı,2017:63).

İnternet, 1990’lı yıllardan önce sadece askeri platformda kullanılırken, 1990’lar sonrası sivilleşmeye başlamıştır. İnternet’in sivilleşmesiyle beraber; bu dönemde siber güvenlik stratejilerinde yeni düzenlemeler yapılmıştır. Www (Word Wide Web) sistemi ile bilgisayarların siber ağlara bağlantısı kolaylaşmış ve web partallarına daha hızlı erişim sağlanmıştır (Bıçakçı,2013:40). İnternet’in bireylerin kullanımına kadar indiği bu dönemlerde bireyin ve toplumun siber güvenliğinin sağlanması daha çok önem arz



etmiştir. Sanal sosyal ağların, birbirine bu derece hızlı bağlanabiliyor olmasıyla, küreselleşme kavramı giderek daha da artmaktadır.

Küreselleşmeyi oluşturan ana kavram olan siber uzay sistemini yönetmek ve domine etmek isteyen ABD, bu yönde teknoloji temellerini atmaya başlamıştır. 11 Eylül 2001 sonrası, ABD için güvenlik anlamında her şeyin değiştiği tarih olarak belirtilmektedir. Bu tarih sonrasında tehditlerin yeri, zamanı ve kaynağını önceden kestirmek oldukça zor hale gelmiştir. Siber tehditlerin riskleri de aynen bu şekilde tanımlanmaktadır. Siber tehdit unsurunun ne zaman, nereden ve kim tarafından geleceği tahmin edilememektedir. Bu sebeple; 21. yy.'ın güvenlik anlayışı, teknoloji ve internetin hızla gelişmesi nedeniyle küreselleşme eğilimleri çerçevesinde şekillenmektedir. ABD'nin siber güvenlik alanında ki çalışmaları, operasyonel birimler oluşturarak muhtemel tehditlere karşı proaktif tedbirler almak temelinde şekillenmektedir. (Yılmaz,2012).

#### 4.1. Amerika Birleşik Devletleri'nin Siber Uzay'da Güvenlik Çalışmaları

Siber uzay, somut bir kavram olmadığı için bu alanda somut güvenlik tedbirleri de alınamamaktadır. Karmaşık bir yapısı olan siber uzay, sürekli olarak yeni tehditleri üretmeye devam edecektir. ABD'nin siber uzayda güvenlik olarak tanımladığı kavram şu hedefler dahilinde açıklanabilir; Hasım devletlerden gelebilecek saldırılara karşı koyabilme, istihbarat oluşturma ya da karşı istihbarat sağlamayı amaçlayan sistemler kurarak, güvenlik sağlama.

ABD'nin çok sayıda kişi tarafından kullanılan Google, Microsoft, Youtube, Facebook gibi siteler üzerinden, e-mail adreslerini takip ettiği ve sohbet alanlarını gizlice izlediği bilinmektedir (Karagül ve Özkan,2015). ABD'nin siber uzayda amaçladığı politikalar aşağıda ki gibi özetlenebilir (www.whitehouse.gov, 2020);

*Politika:* Yenilikçi iletişim ve ekonomik rahatlık üzerine kurulmuş, güvenli, gizlilik ilkelerine saygılı, gelecek nesillere kültürel mirasları aktararak, kişi ve kurumları güvenilir internet kullanımına teşvik etme. Ayrıca, en önemli konulardan biri olan siber güvenliğin devamlılığı sağlanma, güvenlik konusunda uzman kişiler yetiştirme, güvenliği en üst seviyeye taşıma.

*Bozulma ve Koruma:* ABD'nin teknolojik alt yapısını bozma girişimlerini tespit etme. Amerikan halkına karşı oluşabilecek siber tehditleri analiz ederek, gerekli karşı tedbirleri alma.

*Uluslararası İş Birliği:* Konu kapsamında diğer devletler ile sürekli koordine sağlama. Küreselleşen internet kullanımı ile birlikte siber uzay politikalarını uygulayabilme ve devamlılığı tesis etme. Devletin yetkili birimleri, özel şirketlerin yönetim kurulu başkanları ile gerekli fikir alışverişi sağlanma. Siber güvenlik alanlarında, iş birlik için katılım stratejileri düzenleme.

*ABD'nin Uzun Süreçte Siber Uzayda İşgücü Sağlaması:* Siber güvenlik çalışmalarında yer alabilecek profesyonel kadrolar oluşturmak için, ilkokul çağından, yükseköğrenim müfredatlarına kadar dersleri organize etme. Bu sayede yetenekli ve zeki öğrencilerin geleceğin ABD'sine ait siber güvenlik politikalarında, özel eğitim programlarına dahil olması sağlama. Devletin güvenlik ve terörle mücadele birimleri ile özel sektör iş birliği yaparak, siber güvenlik iş gücünü arttırmak adına devlete raporlar sunma. ABD tüm politikalarını her zaman geleceğe yönelik ve uzun vadeli hazırlama. Siber güvenlik alanında, rekabet politikalarını geliştirmek için diğer devletlerin işgücü durumunu sürekli kontrol etme, bu konuyla ilgili de uzun vadeli politikalar düzenleme.

#### **4.2. Amerika Birleşik Devletleri Kaynaklı Olduğu İleri Sürülen Ve Amerika Birleşik Devletleri'ni Hedef Alan Siber Saldırıları**

Teknolojinin hızlanmasıyla birlikte, siber uzayda yaşanan gelişmeler devletler, devlet dışı aktörler ve kişiler tarafından yapılabilecek siber tehditleri daha sık gündeme getirmektedir. Kuşkusuz ki bu gelişmeler, ABD'nin gündemine yeni gelmemiştir. Uzun yıllar içerisinde bu alan için hazırlanılmış ve çalışmalar yapılmıştır. Siber uzay kavramının tanımlanmasında genel bir ifade kullanılmadığı gibi, siber saldırıların tanımlanması da halen yapılamamaktadır. Genel olarak siber saldırı şu iki şekilde gerçekleşmektedir. Bilgisayara uzaktan yerleştirilen bir virüs odağının, tüm bellekteki verileri silmesi birinci yöntem olarak kabul edilmektedir. İkincisi ise nispeten daha az zararlı olabilecek şekilde, bilgisayara yerleşen virüsün sistemi, ağları kullanılamaz ya da güvensiz hale getirmesini amaçlayan yöntemlerdir (Lin,2010:63).

Siber saldırıların yapılma amacı genelde belirsizlik taşımaktadır. Kişisel ya da kurumsal bilgileri ele geçirerek istihbarat oluşturma, bir nedene bağlı olmayan apolitik saldırı veya bilgisayarların ve internete bağlantısı olan teknolojik eşyaların kontrol

etmek, yönetmek gibi motivasyonlar ile oluşabilmektedir. Yöntemleri ve yapılaş biçimleri açısından siber tehditler çok çeşitlilik göstermektedir. Oluşabilecek bir siber saldırıda da devletlerin alacağı önlemler karmaşık bir yapı taşımaktadır. Aşağıda bugüne kadar ABD'ye karşı yapılmış ya da ABD tarafından gerçekleştirildiği iddia edilen bazı siber saldırılar incelenmektedir.

*Hainan Adası Olayı:* İlk siber savaş olarak anılan "World Wide Web War 1" saldırısıdır. Çinli bir grup tarafından ABD'ye karşı yapılmış ilk siber saldırıdır. 1 Nisan 2001 yılında ABD EP-3E uçağı ile Çin Shenzhang J-8 uçağının çarpışması bu siber saldırıya neden olmuştur. Siber saldırı sonrası Beyaz Saray'ın resmi web sitesi saatlerce kapalı kalmış, Adalet Bakanlığı'nın resmi web sitesi de tamamen kilitlenmiştir. ABD'ye ait pek çok internet sitesinde, Çin bayrağı dalgalandırılmış ve Çin marşları çalınmıştır (Smith,2012).

*Titan Rain Saldırısı:* Titan yağmuru olarak adlandırılan siber saldırıdır. Saldırının Çin tarafından yapıldığı ileri sürülmektedir. ABD'nin askeri üslerine, savunma hatlarına ve havacılık şirketlerine karşı yapıldığı bilinmektedir. Devlet adına büyük önem arz eden, gizlilik derecesi yüksek bilgilere erişildiği tahmin edilmektedir. Titan Rain, ABD'ye karşı yapılan en yoğun saldırı olarak bilinmektedir (Kabay,2005).

*Körfez Savaşı:* ABD'nin Irak'a karşı iki farklı zamanda başlatmış olduğu savaşlardır. Birincisi 1993 yılında, akıllı silahlar ve ileri bilgisayar teknolojisinin kullanıldığı saldırılarından oluşmaktadır (Clarke ve Knake,2011:32). 2003 yılında ki ikinci saldırıda ise ABD Irak'ı işgal edeceğini saldırı öncesi e-posta ile Iraklı komutanlara bildirmiş, savaşmadan teslim olma çağrısı göndermiştir. Birçok Iraklı askerin de bu çağrıya olumlu yanıt verdiği ileri sürülmektedir (Çiftçi,2017:183). Körfez Savaşları, televizyon ve internet üzerinden canlı olarak takip edilebildiği için, adeta bir iletişim savaşı olarak tanımlanmaktadır (Bıçakçı,2012).

*ABD Askeri Bilgisayarına Saldırı:* Mc Kinnon adlı hacker, ABD askeri sistemlerine karşı saldırı yaptığı iddiası ile tutuklanmıştır. McKinnon, 1990 yıllarında bir grupla birlikte siber saldırılar ile ilgili çalışmalar yapmış ve ABD'nin uzaylılar ile ilgili bazı bilgileri dünya kamuoyundan sakladığını düşünerek, on iki yıl sürecek bir saldırı planlamıştır. 2001-2002 yıllarında, bu saldırının ortaya çıkmasıyla, ABD yaklaşık 800.000 dolar değerinde zarara uğramıştır (BBC News,2012).

*ABD İnsansız Hava Araçlarına Saldırı:* Özellikle Afganistan ve diğer savaş alanlarında kullanılan İHA'larda, pilotların bilgisayarlarında virüs izlerine rastlanmıştır. ABD Hava Kuvvetleri Komutanlığı tarafından rapor edilen bu virüslerin ne amaçla hazırlandığı bilinmemektedir. Bu virüs için 'keylogger' tanımlaması yapılmaktadır. Bilgisayarların tüm tuş hareketlerini kaydettiği bilinen virüsün, ABD Hava Kuvvetleri'nde ne kadar yayıldığı ve hangi güçler tarafından, ne amaçla yapıldığı halen bilinmemektedir (Shactman,2011).

*ABD İstihbarat Servislerinin Saldırıları:* Siber uzaydan gelebilecek tehditler çok çeşitli olabilmektedir. Ülkeler, kontrol bakımından kilit noktasında bulunan önemli mekanizmaları yönetemeyebilir, devletlerin ulusal güvenliğine ait veriler çalınabilir. Risk ve verilebilecek zararın büyüklüğü ise; saldırıyı yapan unsurların ya da kişilerin bilgi, deneyim, donanım durumlarıyla paraleldir. Bu sebeple devletler tarafından, başka devletlere yapılan siber saldırı faaliyetlerinin, nasıl yapıldığına dair net bir çıkarım yapmak mümkün değildir. Zira 2011 yılında, ABD 'nin istihbarat birimleri Kuzey Kore, Çin, İran ve RF'yi hedef alan başta olmak üzere bilinen 231 adet siber saldırı gerçekleştirmiştir (Gelleman ve Nakashima,2001).

*ABD Başkanlık Seçimlerinde Siber Saldırı:* ABD'nin ulusal başkanlık seçimlerinde, ilk kez Rusya' nın siber bir müdahalede bulunduğu dile getirilmektedir (Embel,2016). Seçim döneminde, Trump'ın rakibi olan Hillary Clinton'ın bu siber saldırılarla ilgili bilgilere ulaşarak kamuoyuna açıkladığı bilinmektedir. O dönemde, görevde olan ABD başkanı Obama ise RF Devlet Başkanı Putin'i ABD seçimlerden uzak durması için uyarmaktadır. Aynı zamanda hükümet tarafından ilgili Amerikan istihbarat birimlerine gerekli talimatları verilmiş ve araştırılması istenmiştir. ABD' de yaşayan 35 Rus İstihbarat Görevlisi konu ile ilgili oldukları gerekçesiyle sınır dışı edilmişlerdir. ABD sınırları içinde faaliyet gösteren Rus teknoloji firmalarına yaptırım uygulanması da bu saldırılar ile bağlantılı olarak gündeme gelmiştir (The New York Times,2016).

## **5. SİBER UZAY'DA RUSYA FEDERASYONU**

Sovyetler Birliği, Soğuk Savaş'ın en önemli unsurlarından bir diğeridir. Birliğin dağılma sonrası RF, Sovyetler Birliği'nin bıraktığı boşluğu adeta doldurmuştur. 1991 yılında Gorbaçov'un istifa etmesinden sonra, Yeltsin dönemine giren Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB), tarihte ki varlığını adeta yeniden tamamlayarak milletlerarası platformda yeni bir dönemin başlanmasına vesile olmuştur. Oluşan yeni

dönemde RF tarafından izlenen politikalar ile dünya farklı bir yapılanmaya doğru evrilmiştir Armaoğlu,2014:846). Gorbaçov'dan sonra tüm sistemi değişen RF'nin 1990-2000 arası politik atılımlarını görmek pek mümkün olmamıştır. RF, büyük ve güçlü devlet olma yolunda ki stratejik politikalarını 2000'lerden sonra uygulamaya başlamıştır (Sönmezoğlu ve Bayır,2014:473).

RF, eskiden SSCB'ye bağlı olan, şu anda bağımsızlığını kazanmış, yeni devletleri politik ve ekonomik çıkarları doğrultusunda kullanmaktadır. Dolayısıyla siber güvenlik alanında da aynı stratejiyi kullanacağı düşünülebilecektir. Zira çevresinde bulunan Estonya ve Gürcistan gibi ülkelere siber saldırılar yaparak bu ülkeleri baskı altına almaya gayret gösterdiği de ileri sürülebilir (Keleştemur,2015:187). Putin döneminden sonra milli yatırım politikasını hayata geçiren RF'nin, siber güvenlik alanında da milli yazılımlar ürettiği ve virüsler geliştirdiği bilinmektedir. Ayrıca, RF'nin bazı yasa dışı gruplara da bu konuda destek verdiği de ileri sürülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak ise şu olayı örnek verebiliriz; 27 Nisan 2007' de Estonya' ya yapılan DDoS saldırıları sonrası yapılan tetkikler sonrasında gözlemcilerin yaptığı tespitlerle, bu bilgisayar korsanlarının Rus Devleti'nin bilgisi dahilinde saldırılar yaptığı ısrarla iddia edilmiştir (Wedermeye,2012).

### 5.1. Rusya Federasyonu'nun Siber Uzak Kapsamındaki Güvenlik Stratejileri

RF, 10 Ocak 2000 yılında ulusal güvenlik meseleleri kapsamında bir dış politika belgesi yayınlamıştır. Bu belgede siber güvenlik kavramından da bahsedilmektedir. Yayımlanan belge özetle şu başlıkları içermektedir( <https://www.mid.ru>, 2000);

- RF, iç ve dış güvenlik politikalarında bireyi, toplumu ve devleti güvence altına almaktadır.
- 1990 sonrası oluşturulan ulusal politikalarda, yeni bir dönemin başladığı ve karşılıklı bağımlılık politikaları içerisinde bulunacağını altı çizilmektedir. Bağımlılık politikasında siyasi, ekonomik, teknolojik ve çevresel faktörlerin önemli rol oynadığı belirtilmektedir.
- Siber güvenlik konusundan ise bilgi güvenliği olarak bahsedilmektedir. Modern teknolojik gelişmelere önem vererek, devlete ait bilgilere izinsiz bir şekilde erişilmesi koruma altına alınmaktadır.
- Siber uzayda ulusal güvenliğin tehdidi sürekli artmaktadır. Küresel güç olan diğer ülkeler Rusya'yı, siber uzay alanından uzaklaştırabilecek, muhtemel düşmanlar üzerinde egemenlik kurabilecek teknolojik cihazlar üretmektedirler. Siber savaşın

dünya genelinde büyük bir tehlike olduğunun algılanması ve tanımının netleştirilmesi gerekmektedir.

- RF, Dünya'da ki teknolojik süreçleri takip etmek için, bütçe kaynakları oluşturmaya ağırlık vermektedir. Bilim eğitimini destekleyerek, milli teknolojik altyapısına, hızlı ve ulusal uygulamalar hazırlamaktadır.
- RF, siber güvenliğini sağlamak için önceliklerin üçe ayırmaktadır. Bunlardan birincisi; sanal bilginin kullanıldığı yerlerde, vatandaşların anayasal hak ve özgürlüklerini korumaktır. İkincisi; RF'nin dünya ile eşzamanlı uyumu sağlanırken, ulusal data altyapısını daha iyi hale getirerek koruma altına almaktır. Üçüncüsü ise siber alanda ki rekabet ile mücadele etmektir.

RF, bulunduğumuz çağda ulusal güvenliğini oluşturmak ve olası tehditlere yerinde müdahale edebilmek için kaynakların akılcı kullanımına öncelik vermektedir. Siber uzay, RF için adeta, yeni bir savaş platformudur (Cirlig,2014). RF'nin siyasal stratejisinde, tüm savaş platformları, mutlaka en üst seviyede hazırlanır. Bu kapsamda RF, ülke menfaatlerini kollamak için, siber uzayda savaştan çekinmemektedir (Darıçlı,2017:122). Bu açıdan bakıldığında, RF'nin oluşturacağı stratejilerde, askeri silahlar ile siber silahları birlikte kullanacağı anlaşılmaktadır.

9 Eylül 2000 tarihinde RF yeni bir doktrin yayınlanmıştır ([www.mid.ru](http://www.mid.ru), 2000). Bu doktrine göre; bilgi, bilginin altyapısı ve vatandaşların kendi arasında ki dijital iletişimde akışı sağlayan sistemlerin, belli bir düzende olması gerekmektedir. Milli güvenliğin sağlanması, kişisel güvenliğin sağlanması ve toplum güvenliği, teknolojinin hızlı gelişimlerini takip etmekten geçmektedir. Devletin iç ve dış politikaları oluşturulurken, bilgi güvenliği alanlarında stratejik ve güncel görevler oluşturulmaktadır.

RF'nin 2000 yılında yayınladığı doktrin, daha sonra geliştirilerek yeniden düzenlenmiş ve 2016 yılında yeni bir doktrin olarak yayımlanmıştır ([www.mid.ru](http://www.mid.ru), 2000). Bu doktrine göre; devletlerarası iyi ilişkiler sağlamak için, istikrarlı, çatışmasız ve eşit stratejik ortaklıklar oluşturulmalıdır. Eşit bir şekilde istikrar sağlamak ve stratejik ortaklık oluşturmak için beş itici güçten bahsedilmektedir:

- Bilgi güvenliğini sağlamak, ulusal menfaatlerde devamlılık tesis etmek ve bağımsız bir politika oluşturabilmek adına RF'nin egemenliğini korumak,

- Uluslararası hukuka aykırı oluşumlar, siyasi suç unsurları ya da terör unsurlarına destek için, yasadışı olarak bilgi teknolojilerini kullananlara karşı uluslararası bir siber güvenlik platformunun oluşturulmasında görev almak ,
- Siber uzayın kendine özel yapısını dikkate alarak, ülkeler arasında doğabilecek husumetler ve savaşlar için hem önleme, hem de çözmeyi amaçlayan uluslararası mekanizmaları oluşturmak,
- Siber uzay alanlarında, ilgili uluslararası kuruluşlar ve devletler ile eşitlik ilkesini koruyarak işbirliği yapmak,
- Siber uzay ve güvenlik alanlarında milli oluşumlar sağlamak

### 5.2.Rusya Federasyonu'nun Siber Uzay'a Yönelik Spesifik Politikaları

RF, toprak bütünlüğünü, halkının güvenliğini, ulusal anlamda kritik altyapılarının kontrolünü sağlamak için ulusal teknolojinin kullanılmasını benimsemektedir. İnternet yolu ile içeriden dışarıya, bilgi sızdırılmasını kanunlar doğrultusunda düzenlemektedir. Böylece meydana gelebilecek siber tehditlere karşı, devletin kontrolü sağlanmaktadır. RF'nin çıkarları kapsamında, siber uzayı en üst düzeyde domine eden devletlerden biri olduğu bilinmektedir (Darıcılı,2017:138).

2000'li yıllardan itibaren, etkin ve dominant uluslararası politika izleyen RF'nin, siber uzay alanlarında ki politikalarının başarılı olabilmesi için, savunma önlemlerinin sert ve dominant biçimde yürütmesi gerektiğini bilmektedir. RF'nin siber güvenlik politikalarını içeren bazı belgelerin ana başlıkları ise aşağıda belirtilmektedir;

- RF silahlı kuvvetlerinin, teknolojik altyapısını ve siber sistemlerini geliştirmek,
- Siber güvenlilikten sorumlu olan güçleri korumak ve askeri, siyasi alanlardan gelebilecek her türlü savaşa hazırlıklı olmak,
- Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ve Şangay İşbirliği Örgütü (ŞİÖ) öncelikli olacak şekilde, Birleşmiş Milletler (BM) sözleşmesinin kanuni hükümlerine ve uluslararası hukuka uyarak, siber güvenliği güçlendirmek ve uluslararası düzeyde diğer unsurlarla beraber çalışabilmek,
- BM bünyesinde, uluslararası siber güvenlik anlaşmalarını sağlamak için çaba harcamak ve genel kabul görmüş normları, uluslararası hukukun ilkelerini, siber alana genişletecek anlaşmalar sağlamak,
- Siber alanda meydana gelebilecek çatışmaların erken tespitini sağlamak ve suç ortağı olanlara erken müdahale edebilmek,

- Çatışmanın nedenlerini belirleyerek, acil zamanlarda çatışmayı önlemek için bu sebepler üzerinde kontrol sağlamak,
- Olası bir çatışma sebebiyle doğabilecek mali problemlere karşı önlem almak,
- Birbiriyle çatışan taraflar arasında barışı sağlamak ve çatışmayı önleyebilmek,
- Herhangi bir çatışma olması halinde, kamuoyuna tarafsız bir şekilde açıklama yapmak,
- Kamuoyunun uygun yönlendirilmesini sağlamak ve saldırının diğer alanlara yayılmasını önlemek

RF'nin siber güvenlik stratejilerini askeri sistem üzerinden oluşturacağı, yukarıda ki ana başlıklarda görülebilmektedir. Öte yandan RF Genel Kurmay Başkanı General Valery Gerasimov 2013 yılında yayınladığı makalesi kapsamındaki tartışmalar ise bizce RF'nin siber güvenlik stratejisinin irdelenmesi amacı kapsamında önemlidir.

Gerasimov bu makalede teknoloji çağında ki savaşların nasıl olacağı, askerin bu yeni sisteme ne şekilde hazırlanacağı ve silahlanmanın nasıl olacağını tartışılmaktadır. Bu soruların genel olarak cevabı ise günümüzde savaşların seyrinin değiştiği, yapay zeka kullanılan modern silah ve ekipmanların ve Ar-Ge çalışmalarının büyük önem kazandığı, robot teknolojisinin savaşlarda aktif olarak rol alacağı belirtilmektedir (Gerasimov,2013).

Siber güvenliğe büyük önem veren RF, 29 Kasım 2013 tarihinde de yeni bir siber güvenlik stratejisi belgesi daha yayınlamıştır(www.council.gov.ru,2013). Genel olarak RF'nin bu belgede gündeme getirilen siber güvenlik yaklaşımları ise şöyledir;

- *Siber güvenlik stratejisinin geliştirilmesinin önemi:* İnternet ve siber uzayın bileşenleri, RF'nin ekonomik gelişiminde önemli bir etken oluşturmaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojilerinin verimli kullanılabilmesi için, ulusal sektör geliştirilmelidir. Siber uzay, sınırsız alanı, yapısı ve teknolojiye bağlı olması sebebiyle, vatandaşlar için yeni fırsatlar doğururken siber saldırılar gibi tehditleri de bünyesinde oluşturmaktadır.
- *Bilgi güvenliğinin yapısında siber güvenliğin yeri:* Siber uzay sonsuz ve sınırsız bilgi alanı olarak düşünülmektedir. Bu sebeple bilginin üretilmesi, başka bir forma dönüştürülmesi, platformlar yoluyla iletilmesi, kullanımı, depolanması ile ilgili faaliyet alanlarında, hem bireylere hem de devlete karşı meydana gelebilecek siber saldırılara karşı tüm bileşenlerin korunmasına büyük önem verilmektedir. RF



tanımlamalarında 'siber güvenlik' ve 'bilgi güvenliği' aynı kavram olarak gösterilmektedir.

- *Siber güvenliğin mevzuattaki yeri:* Siber güvenlik stratejileri, ülkede uygulanan genel yönetmeliklerle uyumludur. Başlıca önemli konuları güvenliğin sağlanabilmesi için var olan hukuksal boşlukları ortadan kaldırmak, sivil toplum kuruluşlarını, özel şirketleri ve diğer devletleri, siber güvenlik sürecine dâhil edebilmek, siber güvenlik mekanizmalarını geliştirerek, tüm bileşenlerin çalışmalarını sistematik ve fonksiyonel hale getirmek, tehditleri bertaraf edebilmek için gerekli tedbirleri üretmektir.
- *Siber güvenlik stratejisinin temel ilkeleri:* Bireyin, toplumun, özel şirketlerin anayasal hak ve özgürlüklerini güvence altına almak, devletlerin temel fonksiyonlarını, ileri düzey askeri altyapılarını ve sistemlerini korumak, toplumların, kamu çalışanlarının dijital okuryazarlık seviyesini yükselterek, teknoloji alanlarda bilinçlendirmek, siber uzaydan gelebilecek her türlü tehdide karşı risk analiz parametrelerini oluşturmak ve sürekli gelişen, değişen tehditlere karşı koyabilmek için, gerekli olan araçların yazılım ve donanımlarının güncellenmesini sağlamaktır.
- *Siber güvenlik stratejisinin öncelikleri:* Tehdit ve saldırılara karşı milli koruma sisteminin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi, ulusal bilgileri içeren platformların, güvenlik unsurlarının sürekli olarak yenilenmesi ve güncellenmesi, ülke halkının teknolojik kültür seviyesinin yükseltilmesi, global siber güvenlik seviyesini geliştirmek için, diğer devletler ile anlaşmaların yapılması ve işbirliğinin artırılmasıdır.

### **5.3. Rusya Federasyonu Kaynaklı Olduğu İleri Sürülen Ve Rusya Federasyonu'nu Hedef Alan Siber Saldırıları**

Siber uzayda meydana gelen tehditlere karşı, ülkeler şeffaflık ilkesini ön planda tutmalı ve buna göre davranmalıdırlar. Ancak devletler gücü elinde bulundurmamak ve karşılarında ki devletleri domine edebilmek adına, siber uzayı askeri ve savaşmaya hazır bir platform haline dönüştürmektedirler. Siber uzay, bireylerden devlete, toplumlardan devlet dışı aktörlere kadar çok büyük bir alanı kapsamaktadır. Bu sebeple siber uzayı askeri bir savaş yapısına indirgemek çok yanlış olacaktır. Teknoloji ve enformasyonun

hızla yayıldığı şu zamanlarda, siber tehditlere karşı korunabilmenin çok zor olacağı da bilinmektedir.

RF, hem kendi verilerini koruyabilmek, hem de diğer ülkeler üzerinde egemenlik sağlayabilmek için siber uzay çalışmalarına öncelik vermektedir. RF'nin siber saldırgan grupları ve suç örgütleri ile bağlantılı saldırılar gerçekleştirdiği tahmin edilmektedir ([www.siberbulten.com](http://www.siberbulten.com),2015). RF'ye yönelik olarak düzenlenen ve RF'nin gerçekleştirdiği iddia edilen bazı siber saldırılar aşağıda incelenmektedir;

*Estonya Saldırısı:* Estonya, interneti en fazla kullanan ülkelerden biri olduğu için estonya olarak anılmaktadır. Estonya yönetimine karşı, 2007 yılında bir siber saldırı yapılmıştır. Bu saldırının kimler tarafından yapıldığı halen bilinemezken, Estonya yönetimi saldırıdan RF'yi sorumlu tutmaktadır. Özellikle devlet kurumları ve özel şirketlerin web sitelerine düzenlenen bu kapsamında, Estonya NATO'dan sorumluların bulunabilmesi adına yardım talep etmiştir (BBC,2007).

*Gürcistan Saldırısı:* Gürcistan'ının hedef alındığı saldırılar, yapılaş biçimi ve hedef aldığı kurumlar olarak Estonya saldırılarına çok benzerlik göstermektedir. İlk hedef olarak finans kuruluşları, devlet kurumları ve medyanın kilitlenmesi amaçlanmıştır (Darıcılı,2017:211). Bu saldırıların da RF tarafından yapıldığı bilinmektedir. RF, stopgeorgia.ru adlı site aracılığıyla birçok Rus hackeri bu saldırılara davet etmiştir (Çiftçi,2017:186). Rus istihbarat birimleri tarafından, saldırının yapıldığına dair pek çok kanıt olmasına rağmen, RF saldırıyla bir ilgisi olmadığını savunmuştur.

*Kırgızistan Saldırısı:* 2009 yılında, ABD'nin Kırgızistan'a üs kurma planlarını hayata geçirmiştir. Bu sırada Kırgızistan'a büyük bir siber saldırı gerçekleştirilmiştir. Kırgızistan internet sitelerinin %80'i kullanım dışı kalmıştır([www.kotuamacliyazilim.com](http://www.kotuamacliyazilim.com),2016). RF, ülkede Amerikan üslerinin yapılmasına şiddetle karşı çıkmaktadır. Gürcistan ve Estonya'ya yapılan saldırılar gibi bu saldırılar da, DDoS atakları şeklinde planlanmıştır (Darıcılı,2017:9).

*Litvanya Saldırısı:* Litvanya'nın yaygın olarak kullandığı internet sitelerine, RF'nin orak ve çekiç simgelerini yerleştirerek yaptığı ileri sürülen ataklardır. Estonya, Gürcistan ve Kırgızistan'da olduğu gibi DDoS sistemi ile saldırılar gerçekleştirilmiştir (Darıcılı,2017). Litvanya Cumhurbaşkanı Alexander Lukashenko, eski Sovyet yönetimi ile ilgili bir takım iddialar ortaya atmıştır. İnsanlık dışı uygulamaların varlığıyla ilgili yapılan

açıklamalar, bu siber saldırının sebebi olarak görülmektedir (McLaughlin ,2008).Tüm bu veriler ışığında, Litvanya' ya karşı yapılmış olan siber saldırının da RF tarafından yapıldığı ifade edilmektedir. Litvanya'nın Kırım Tatarları üzerine, mecliste yaptığı görüşmelerden sonra, 2016 yılında yine bir saldırı dalgası daha yaşanmıştır (Euronews,2016). RF'nin Kırım ile tarihsel bağı düşünüldüğünde, bu saldırının yine RF tarafından yapıldığı değerlendirilebilecektir.

*Ukrayna Saldırısı:* RF'nin Kırım'da bazı bölgeleri işgal etmesinden sonra, Ukrayna devlet adamlarının cep telefonlarına yönelik gerçekleştirilen siber saldırıdır (Polityuk ve Finkle,2014). 23 Aralık 2015 tarihinde, Ukrayna'da 225 bin vatandaşın elektriği kesilmiştir (Volz,2016). Siber saldırganlar tarafından bilgisayarlara gönderilen virüsler ile geniş çaplı elektrik kesintileri yapılabileceği ilk kez uzmanlarca kabul görmüştür. Ukrayna Cumhurbaşkanı Yardımcısı, kendisiyle yapılan bir röportajda, Ukrayna'nın siber güvenlik politikalarını geliştirmek için çok çalıştığını, çünkü devamlı olarak RF tarafından siber saldırılara maruz bırakıldığını, bugüne kadar gerçekleşen siber saldırıların %99' nun RF tarafından yapıldığını belirtmiştir ( Timtchenko,2017).

RF'ye yapılan siber saldırılar incelendiğinde ise ABD dışında siber saldırı gerçekleştiren devlet, birey ya da terör grubu ile karşılaşmadığı görülmektedir. RF'nin ise genellikle, Türkiye'de dahil olmak üzere, çevresinde bulunan ülkelere siber saldırılar gerçekleştirdiği düşünülmektedir (Demirtepe,2008:32). RF, devletlerarası platformlarda siber suç işleyen ve siber suçluları destekleyen bir devlet olarak görülmektedir (www.kaspersky.com.tr,2018). Devletlerin öncelikli amacı, devletin varlığını, bütünlüğünü ve ulusal çıkarlarını korumak için güçlü olmaktır. RF tarafından gerçekleştirilen siber saldırılar incelendiğinde, bölgesindeki devletlerin siyasi kararlarını, kendi lehine çevirebilmek ve onları domine edebilmek adına bu saldırıları gerçekleştirdiği düşünülmektedir.

## SONUÇ

Gelişmiş ülkelerin sanal dünyadan muhtemel saldırıları minimize edilmiş zararlar çıkmak amacıyla siber güvenlik strateji belgeleri hazırlamaktadırlar. Bu belgeler kapsamında ise gerekli idari yapılanma oluşturarak, teknik personel temin ve savunma sistemleri kurmanın yöntemleri belirlenmektedir. Zira günümüzde siber güvenlik ulusal güvenlik politikaların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Askeri doktrinlerde ise siber uzay artık gelecek yıllarda kullanılacak olan bir çatışma alanı olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası sistem tarafından hava, deniz, kara ve uzay alanları belirli uluslararası politikalar çerçevesinde koruma altına alınmıştır. Siber uzayın ise anonimliği, karmaşıklığı ve insan eliyle oluşturulması bu alanlardan farklılaşmasına neden olmaktadır.

ABD, internetin yaygınlaşması ve hayatın her alanına nüfuz etmesiyle uyumlu olarak, siber uzayı stratejik hedef olarak görmektedir. ABD, ekonomik büyüme, küresel rekabetçilik ve toplumunun refahı için temel hizmetlerde kullanılmaya başlanan internetin güvenliğini sağlamayı temel hedef olarak belirlemiştir. Ayrıca ABD, siber güvenliği sağlamak adına öncelikle teknoloji sektörüne, kritik altyapılarına, savunma ve finansal hizmet sektörlerine odaklanmıştır. Özel şirketler, akademisyenler ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte işbirliği sağlamakla, halkın siber güvenlik farkındalık seviyesini yükseğe çekmeye çalışmaktadır. ABD'nin siber uzayı ve interneti domine eden temel aktör konumu noktasında şüphe bulunmamaktadır. Bu liderlik konumu kapsamında ABD siber güvenliğini temin amacıyla geniş bir bütçe ayırmakta ve kaçınılmaz olduğunu düşündüğü siber savaşlara odaklanarak milyonlarca siber uzman yetiştirmeye gayret göstermektedir.

RF ise temel olarak bilgi güvenliğine odaklanmaktadır. 2000'li yılların başında bilgi güvenliği üzerine doktrin oluşturmak üzere güçlü bir yapı tesis etmeye başlamıştır. RF'nin bu kapsamda özellikle devletin çıkarlarına öncelik verdiği görülmektedir. Siber uzayı savaş alanı olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla siber uzayda egemen güç olabilmek için saldırgan bir strateji izlemektedir. RF'nin bu stratejileri dahilinde siber suç örgütleri ile işbirliği içerisinde bulunduğu dair iddialar bulunmaktadır. Söz konusu illegal saldırılar sonrası RF'nin siber alanda düşman sayısı çoğalırken, ABD gibi öncü rakiplerin gelişmesi ise daha da ivme kazanmıştır. RF'nin siber uzayda zorlayıcı bir diplomasi içerisinde bulunarak özellikle yakın bölgesinde bulunan devletlere çok sayıda siber saldırılar gerçekleştirdiği iddia edilmiştir. RF'nin küresel anlamda güce sahip olmak adına istihbarat toplama alanında siber imkânlarını geliştirdiği ileri sürülmektedir. RF'de ABD gibi siber güvenlik alanında uzman personel yetiştirmeye gayret etmektedir.

Siber güvenlik ve siber uzay alanına ilişkin gelişmelerin ABD ve RF'nin izleyeceği politikalar dahilinde gelecekte şekilleneceği değerlendirilmektedir. Gelişen teknoloji ve dijital açıdan giderek sosyalleşen toplum için İnternet artık çok daha önem arz etmektedir. Bu kapsamda sadece RF ve ABD değil, uluslararası sistemdeki birçok devletin

de siber saldırı ve savunma kapasitelerini geliştirme noktasında ciddi gayretler içerisinde olacağı kesindir.

ARHUSS

## KAYNAKÇA

- Atay,Ö.ve Hancıoğlu,Y.(2019). İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye'nin Ulusal İnavosyon Sistemlerinin İncelenmesi: Türkiye İçin Öneriler, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 74(2)
- Armaoğlu, F. (2014). 20. Yüzyıl Siyasi Tarihi 1914-1995. İstanbul:Timaş Yayınevi
- BBCTurkish.(2007).Estonya'ya Siber Saldırı.  
[http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/05/070517\\_estonia\\_cyber.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/05/070517_estonia_cyber.shtml) (Erişim tarihi:01.04.2020)
- BBC News.(2012). Profile: Garry Mckinnon, <https://www.bbc.com/news/uk-19946902> (Erişim tarihi:19.03.2020)
- Bıçakçı,S.(2013).21. Yüzyılda Siber Güvenlik. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Bıçakçı,S.(2012).Yeni Savaş ve Siber Güvenlik Arasında NATO'nun Yeniden Doğuşu,Uluslararası İlişkiler Dergisi, 9 ( 34) s. 207
- Burke , P.(2013).Bilginin Tarihi Nedir?(Çev.T.Sivrikaya).İstanbul:İslık Yayınları
- Bucci,S.(2012). Joining Cybercrime and Cyberterrorism A Likely Scenario, Cyberspace and National Security Threats, Opportunities and Power İn a Virtual World, der.
- Derek S. Reveron, Washington: Georgetown University Press
- Canbek,G.ve Sağıroğlu,Ş.(2006).Bilgi ve Bilgisayar Güvenliği Casus Yazılımlar ve Koruma Yöntemleri. Ankara: Canbek Yayınevi
- Cirilig, C.C.(2014).Cyber defence in the EU Preparing for cyber warfare?, European Parliamentary Research Service.<https://www.europarl.europa.eu/EPRS/EPRS-Briefing-542143-Cyber-defence-in-the-EU-FINAL.pdf>(Erişim tarihi:28.03.2020)
- Clarke,R.A.ve Knake, R.K.(2011).Siber Savaş: Ulusal Güvenliğe Yönelik Yeni Tehdit.(Çev.M. Erduran).İstanbul: İKÜ Yayınevi
- Concept Of A Cyber Security Strategy Russian Federation.(2013).  
<http://council.gov.ru/media/files/41d4b3dfbdb25cea8a73.pdf> (Erişim tarihi:29.03.2020)
- Çiftçi,H.(2017). Her Yönüyle Siber Savaş, Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları
- Darıcılı,A.B.(2017). Rusya Federasyon'un Siber Güvenlik Kapasitesini Oluşturan Enstrümanların Analizi, Bilig, S.83
- Darıcılı,A.B.(2018). Askerleştirilen ve Silahlandırılan Siber Uzay . Ankara: Nobel Yayınları
- Darıcılı,A.B.(2017).Siber Uzay ve Siber Güvenlik Nedir?, Bursa :Dora Basımevi
- Demirtepe,T.M.(2008). Orta Asya ve Kafkasya'da Güç Politikası.Ankara: Usak Yayınları
- Euronews. (2016). Litvanya Meclisi'nin İnternet Sitesine Siber Saldırı.<https://tr.euronews.com/2016/04/11/litvanya-meclisi-nin-internet-sitesine-siber-saldiri>. (Erişim tarihi :01.04.2020)
- Embel, E.(2016).Kronik: ABD Başkanlık Seçimleri. Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Dergisi, 4(71), s.1319
- Gelleman,B. ve Nakashima,E.(2001).The Washington Post, "U.S. spy agencies mounted 231 offensive cyber-operations in 2001 documents Show. <https://www.washingtonpost.com/world/national-security> (Erişim tarihi :19.03.2020)

- Gerasimov,V.(2013). The Value Of Science In Prediction. <https://www.ies.be/files/Gerasimov%20HW%20ENG.pdf> (Erişim tarihi:29.03.2020)
- Gibson,W.(2012). Neuromancer.(Çev. G. Gülbay).İstanbul: Altıkırkbeş Yayıncılık
- Güner,R.(2014).Joseph Nye ile Siber Güvenlik, Siber Güç ve Siberuzayın Geleceği Üzerine mülakat,[https://www.academia.edu/37696368/Joseph\\_Nye](https://www.academia.edu/37696368/Joseph_Nye) (Erişim tarihi : 26.10.2019)
- Gürkaynak M. ve İren,A.A.(2011).Reel Dünyada Sanal Açmaz: SiberAlanda Uluslararası İlişkiler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdarıBilimler Fakültesi Dergisi,16 ,265
- İnternet Lives, <https://www.internetlivesstats.com/> (Erişim tarihi :27.10.2019)
- Kabay,M.E.(2005).Industrial Espionage, Part 8: Chine and Titan Rain.<https://www.networkworld.com/article/2315467/industrial-espionage--part-8--china-and-titan-rain.html> ( Erişim tarihi :18.03.2020)
- Kane,R.K.(2010).Internet Governance in an Age of Cyber Insecurity, E-kitap: Council Special Report No. 56
- Kaspersky Team.(2018). Birçok Yanlışı Toplayınca Bir Gerçek Elde Etmezsiniz.2 Nisan 2020 tarihinde <https://www.kaspersky.com.tr/blog/frequently-alleged-nonsense/4703/> (Erişim tarihi :02.04.2020)
- Khuel,D.(2009).From Cyberspace to Cyberpower: Defining the Problem,Washington: National Defense University Press
- Keleştemur, A.(2015). Siber İstihbarat. İstanbul:Level Kitap
- Karagül,S.Özkan,M.F.(2015).Bilgi Teknolojileri ve Uluslararası İlişkilerde Fırsat-Tehdit Paradoksu, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 10(1)
- Langer,R.(2016). Cyber Power - An Emerging Factor in National and International Security.<https://www.cirsd.org/en/horizons/horizons-autumn-2016--issue- no-8/cyber-power-an-emerging-factor-in-national-and-international-security> (Erişim tarihi :27.10.2019)
- Lin,H.S.(2010). Offensive Cyber Operations and the Use of Force, Journal of National Security Law and Policy, 4(63)
- McLaughlin, D.(2008).Lithuania accuses Russian hackers of cyber assault after collapse of over 300 websites.<https://www.irishtimes.com/news/lithuania-accuses-russian-hackers-of-cyber-assault-after-collapse-of-over-300-websites-1.942155>. (Erişim tarihi :01.04.2020)
- Milliyet Gazetesi İnternet Sitesi.(2003). Batman Barajı Şifrelendi.<https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/batman-baraji-sifrelendi-517687> (Erişim tarihi :02.02.2020)
- Nye,J.(2003).Amerikan Gücünün Paradoksu.,(Çev: G. Koca). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Polityuk,P.ve Finkle,J.(2014). Ukraine Says Communications Hit, Mps Phones Blocked.<https://www.reuters.com/article/us-ukraine-crisis-cybersecurity/ukraine-says-communications-hit-mps-phones-blocked-idUSBREA231R220140304> (Erişim tarihi :01.04.2020)
- Schmidt,N.(2014). Introduction to Security Studies, Bratislava: Cenaa,
- Shactman,N.(2011).Exclusive: Computer Virus Hits U.S. Drone Fleet. <https://www.wired.com/2011/10/virus-hits-drone-fleet/> (Erişim tarihi :19.03.2020)
- Sheldon,J.(2012).Toward a Theory Of Cyber Power Strategic Purpose İn Peace and War, Cyberspace and National Security Threats, Opportunities and Power İn a Virtual world, der. Derek S. Reveron, Washington: Georgetown University Press, 201

- Slaughter,A.M.(2009).America's Edge: Power in the Networked Century. Foreign Affairs Dergisi, (01/02), 88-94
- Smith,C.S.(2012).The First World Hacker War, <https://www.nytimes.com/2001/05/13/weekinreview/may-6-12-the-first-world-hacker-war.html>,adresinden (Erişim tarihi :18.03.2020)
- Siber Bülten. (2015). Rusya Siber Alanda Neden Saldırıyor?.<https://siberbulten.com/uluslararası-iliskiler/rusya-siber-alanda-neden-saldiriyor/> (Erişim tarihi :1.4.2020)
- Siber Savaşlar: 5. Boyutta Savaş.(2016).<https://www.kotuamacliyazilim.com/siber-savaslar-5-boyutta-savas/> (Erişim tarihi :01.04.2020)
- Sönmezoğlu,F.ve Bayır,Ö.E.(2014). Dış Politika Karşılaştırmalı Bir Bakış. İstanbul: Der Yayınları
- The Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, National Security Concept Of TheRussianFederation.(2000).[https://www.mid.ru/en/foreign\\_policy/official\\_documents/-/asset\\_publisher/CptICk6BZ29/content/id/589768](https://www.mid.ru/en/foreign_policy/official_documents/-/asset_publisher/CptICk6BZ29/content/id/589768), (Erişim tarihi :26.03.2020)
- The White House Executive Orders (2015)Presidential Executive Order on Strengthening the Cybersecurity of Federal Networks and Critical Infrastructure. <https://www.whitehouse.gov/> (Erişim tarihi :18.03.2020)
- The New York Times.(2016).The Russian Hacking in 200 Words. <https://www.nytimes.com/interactive/2016/12/29/us/politics/russian-hack-in-200-words.html> (Erişim tarihi:19.03.2020)
- Timtchenko,İ.(2017). Shymkiv: Ukrainians Not Prepared for Cyber Attacks. Kyiv Post .<https://www.kyivpost.com/business/shymkiv-ukrainians-not-prepared-cyber-attacks.html> (Erişim tarihi :02.04.2020)
- Volz,D.(2016). U.S. Government Concludes Cyber Attack Caused Ukraine Power Outage. Reuters.<https://www.reuters.com/article/us-ukraine-cybersecurity/u-s-government-concludes-cyber-attack-caused-ukraine-power-outage-idUSKCN0VY30K>, (Erişim tarihi :02.04.2020)
- Yılmaz, S.(2012).ABD İstihbaratında Yaşanan Değişimler, Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi, 4(13)
- Wedermeye,L.J.(2012). The Changing Face of War: The Stuxnet Virus and the Need for International Regulation of Cyber Conflict,Michigan State University College Of Law. <https://digitalcommons.law.msu.edu/king/241/>.(Erişim tarihi :25.03.2020)



GELENEKSEL VE POST-MODERN SİYASİ TEMSİL YÖNTEMLERİ: BİR  
KARŞILAŞTIRMA

Melek KAYMAZ MERT <sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 25/04/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

Temsil,  
Siyasi Temsil,  
Demokrasi,  
Post-Modern Temsil

*Siyasi Temsil kavramı oldukça geniş bir kavramdır. Bir yönetim birimi içerisinde yurttaşların nasıl, ne şekilde ve kim tarafından temsil edilecekleri her daim tartışma konusu olmuş, bu sebeple farklı temsil biçimleri ortaya atılmıştır. Temsilci, bazen bir sembol olarak kabul edilirken, bazen temsil ettiği topluluğun bir yansıması olarak kabul edilmiştir. Bazı görüşlere göre ise; temsil bir yetki devridir. Bu geleneksel bakış açılarının yanında, küreselleşen dünya siyasetinde, post-modern temsil şekilleri ortaya çıkmış, temsil çok aktörlü bir hal almıştır. Bu çalışmanın amacı, betimleyici bir yaklaşımla, siyasi temsil kavramını irdeleyerek, geleneksel ve post-modern temsil modellerinin bir karşılaştırmasını yapmaktır. Bu şekilde, siyasi temsilin tarihsel süreç içerisinde değişen doğası ortaya konmuş, bu bağlamda siyasi temsil literatürüne katkıda bulunulmaya çalışılmıştır*

TRADITIONAL AND POST MODERN POLITICAL REPRESENTATION: A COMPARISON

**ABSTRACT**

**Keywords**

Representation,  
Political Representation,  
Democracy,  
Post-modern Representation

*Political representation is a very broad concept. The issue of how and by whom citizens will be governed have been discussed and many different representation models have been suggested. The representative have sometimes been accepted as a symbol, sometimes a reflector of the community he represents. It is also seemed as a subsidiarity. With all of these traditional views, new models of political representation have been offered in the global world politics and the concept has been a versatile issue. The aim of this study is to probe the concept of political representation and compare the traditional and post-modern models by a descriptive approach. In this sense, the changing nature of the representation has been proved and contributed to the literature*

**Citation:** Kaymaz Mert, M.(2020), Geleneksel ve Post-Modern Siyasi Temsil Yöntemleri: Bir Karşılaştırma, ARHUSS, 3 (1): 59-71

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Yabancı Diller Yüksekokulu, Bursa Teknik Üniversitesi, [melek.mert@btu.edu.tr](mailto:melek.mert@btu.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Temsil (*representation*) kavramı, bir şeyi tasvir, tanımlama yoluyla zihinde canlandırmak, aynı zamanda bir şeyi sembolize etmek, bir şeyi işaret etmek anlamlarına gelen temsil etmek (*represent*) fiilinden gelmektedir. Fransızca'da sunmak, göstermek, anlamına gelen *repraesentare* fiilinin de türemiş olduğu Latince *repraesentare* kökünden türetilmiştir (Pitkin,2014:36). Romalılar, bu kavramı bir soyutlamanın bir objede vücut bulması anlamında kullanmışlar ve henüz siyasi temsil manasında kullanmamışlardır. Siyasi Temsil kavramının başlangıç noktası Antik Yunan olarak kabul edilmektedir çünkü demokrasinin buradan doğduğu var sayılmaktadır.

Antik Yunan'daki<sup>2</sup> temsil deneyimi günümüz yönetimleri için örnek teşkil etmektedir. Ancak bu doğrudan demokrasi örneğinde, temsilcilerin sadece erkek yurttaşlardan oluşması, kadın ve kölelerin oy kullanmaması tam bir çelişkiydi (Ağaoğulları, 1991:22). Roma İmparatorluğu'nun yıkılışıyla Avrupa'da kurulan feodal düzende kraldan sonra doğrudan siyasal temsil sahibi olan derebeyleri birer temsilci niteliğinde kabul edilmişlerdir. 17. ve 18. yüzyıllarda Amerikan ve Fransız devrimleri ile siyasi temsil kavramına başka bir boyut gelmiştir. Bu süreçte ortaya çıkan özgürlük fikirleri, halkın kendi yasalarını kendileri yapacak etkin yurttaşlar haline gelmesi ve yasayla güvence altına alınmış bireysel haklar fikrinin ortaklaşması zemininde gerçekleşmiştir. Bu düşünceler temelinde imparatorluklar yıkılmış, ulus-devlete geçiş yaşanmıştır. Böylece, halk egemenliği kavramı ortaya çıkmış, kaynağını halktan alan iktidarlar kurulmaya başlanmıştır.

Fransız Devrimi ile ortaya çıkan demokratik temsil kavramı günümüzde de kullanılmakta, halk kendisini iyi bir şekilde temsil edeceğini düşündüğü temsilcilere oy vermektedir. Klasik Temsilin kurumları olarak parlamentolar ve siyasi partiler kabul edilmektedir. Nitekim küreselleşen ve değişen dünyada klasik temsil modelleri yerine farklı arayışlar içerisine girilmiş, temsilin doğası ve halkın temsil edilmekten beklentileri değişmiştir. Halk kendisini ilgilendiren meselelerde daha fazla söz sahibi olmak

<sup>2</sup> Antik Yunan'daki yönetim şeklinin demokrasi olarak atfedilmesinin nedeni toplumun, 'polis' adı verilen şehir devletlerinde halkın belli bir kesiminin yönetiminde doğrudan söz sahibi olmasıydı. Her ne kadar köleler, kadınlar ve yabancılar yönetimde söz sahibi olamasa da, bir anlamda siyasi eşitlik söz konusuydu. Siyasi eşitlik anlamında kullanılan isegoria kavramı yurttaşların meclise katılıp kendilerini ifade edebilmeleri anlamına geliyordu. Bu anlamda halk meclisleri doğrudan demokrasinin tarihteki ilk örnekleriydi. Daha fazla bilgi için Bkz.Ateş, 1994.

istemekte, yeni teknolojik gelişmeler sayesinde siyasete daha fazla katılım gösterebilmektedir.

## 2. GELENEKSEL TEMSİL YÖNTEMLERİ

Geleneksel anlayış içerisinde siyasi temsil daha çok bir 'yetki devri' olarak algılanmış, temsilcilerin temsil ettikleri halkın bir sembolü olarak kabul edilmişlerdir. Bu bağlamda, temsilcilere çok büyük önem atfedilmiş, halkın yanması olarak kabul edilmişlerdir. Geleneksel olarak düşünüldüğünde monarşi ve buna benzer yönetim biçimlerinde seçim olmadan iş başına gelen yöneticilerde birer temsilci olarak görülmüşlerdir.

### 2.1 Biçimsel (Formal) Temsil

İlk ve en gelişmiş temsil modellerinden olan bu görüş, siyasi düşünce tarihi boyunca zaman zaman kendini göstermiş, bazı modern siyaset bilimciler tarafından rağbet görmüştür. Temsil kavramını "Yetki devralma ve yetki verme" olarak tanımlayan bu görüş temellerini, Thomas Hobbes'un temsil anlayışına dayandırır. Pitkin, bu modeli biçimci (formalistic) temsil olarak adlandırır. Hobbes Leviathen adlı eserinin 16.bölümünde temsili şöyle tanımlar: "Doğal kişi; sözleri ve eylemleri kişinin kendisine ait olan kişidir. Bir başkasının sözlerini ve eylemlerini temsil ediyorsa, o bir yapay kişidir. Yapay kişiler söz ve eylem haklarını onları seçenlerden veya bir şekilde temsil ettikleri insanlardan alırlar. Bu kişiye fail denir, diğer taraftaki kişiye ise amil denir. Bu durumda fail olan kişi yetkilidir (Hobbes, 2012:133-134).

Hobbes'un temsile dair görüşleri daha sonra "Yetkilendirme Kuramı" olarak adlandırılmıştır. Bu kurama göre, temsil kavramı yetki devralma ve yetki verme bazında tanımlanmaktadır. Bu görüşün temel özellikleri şunlardır: Temsilci hareket etme yetkisi verilmiş kişidir. Temsil edilen kişi ise, temsilcinin hareketlerinden sorumludur. Temsilci hakları genişletilip sorumlulukları azaltılırken, temsil edilen ise bazı haklarından vazgeçen kişidir. Temsilci, kendisine verilen yetkiler oranında temsil edebilir. Bu kuramın üç versiyonu olduğu düşünülür. Bunlardan ilki; birkaç Alman kuramcının geliştirdiği "organschaft" kavramıdır. Bu görüş bazı siyasi kuramcılar tarafından farklı şekillerde paylaşılmıştır. Ne kadar kendisi organschaft ifadesini kullanmasa da, Max Weber bu görüşün bir temsilcisi olarak kabul edilir. Weber, temsilin bir grubun belli üyelerinin davranışlarının diğerlerine de atfedildiği bir hareket olduğunu düşünür. Kökenlerinin Fransız Devrimine dayandığı bu görüş, hükümet görevlilerinin devletin tüm organlarını

temsil ettiği bir görüş olup, temsilin her toplumda olması gerektiğini vurgular. Temsilciler olarak adlandırılan organlar devlette çok önemli bir fonksiyona sahiptirler ve devletin karar organıdırlar(Pitkin,2014:46).

Bu görüşün sınırlılıkları arasında temsilciye yetkinin sınırlandırılmadan verilmesi ve seçimlerin gereksiz görülmesidir. Eric Voegelin'in Siyasetin Yeni Bilimi (New Science of Politics) adlı eserinde yetkilendirme kuramının başka bir versiyonu anlatılır. Voegelin'in temsil tanımı, Hobbes'a yakın olmakla birlikte kavrama yeni boyutlar getirmektedir. Kendisi seçilmiş yürütmenin temsili "betimleyici" (descriptive) temsil olarak adlandırmaktadır. Temsilde sağduyu muğlak bir kavramdır (Voegelin, 2004:52). Örneğin Sovyetler Birliği'nde parlamentonun temsil açısından anlamlı olup olmadığını sorgulamaktadır. Yani her parlamentonun gerçekte temsil işlevini yürütüp yürütmediği şüphelidir. Ayrıca temsilin varoluşu (existentialist) niteliğine dikkat çeker. Toplumun varlığı temsilcilerin varlığı ile bağdaştırılır. Temsil edilmek demek bir krala ya da yöneticiye sahip olmaktır (Giovanni, 1996:90). Kralın kaybedilmesi ise, eylem için uyumu kaybetmek demektir; gruplar eylemde bulunmuyorlarsa krala da ihtiyaç duymazlar. Yetki verilen kişinin eylemlerinin "toplumun ruhu" denilen ortak "idea"ya uygun olması gerektiğini vurgulamaktadır. Voegelin'in diğer temsil tanımı ise; "askın" (transcendental) tipte temsildir. Bu anlayışa göre, bir toplumun otoriter temsilcisi, o topluma uygun bir düzeni temsil ediyorsa görevini yerine getiriyordur. Temsili yetki devri olarak gören dşnrlar, temsili "birisinin eylemlerinin diğerlerine atfedilmesi" olarak tanımlarlar. Fakat temsil edilenin de kendisi adına eylemde bulunma hakkı olduğunu unuturlar. Örneğin bir ğretmen öğrencilerini temsil etmez, aynı şekilde bir subay askerleri temsil etmez. Fakat onlar üzerinde otoriteleri vardır. Sonuç olarak, otorite ve temsil farklı şeylerdir (rs,2006:9).

Bu temsil anlayışı yetki devri üzerine kurulmuş ve temsil edilen halkın kendi yetkilerini devrettikten sonra kamusal alanda pasif bir konumda kalması anlayışı ön plana çıkmıştır. Temsilciye yetki ve haklar tanıyan fakat onun üzerinde hiçbir yükümlülük ve kontrol tanımayan bu temsil kuramı aslında gerçek bir temsili içermemektedir. Gerçek bir temsil, ancak temsilciden mutlak manada hesap sorulabilen temsildir. Temsilciler hesaba ekilebilmeli ve kontrol edilebilmelidir. Dolayısıyla ağımızın demokratik devletlerinde böyle bir anlayış işlevsel ve adil değildir.

## 2.2 Sembolik (Symbolic) Temsil Modeli

Bu temsil anlayışını benimseyenlere “sembolleştirme kuramcıları” da denmektedir. Bu model tüm temsili bir sembolleştirme olarak görür. Ulusu temsil eden bir amblem olabileceği gibi bir devlet başkanı ya da kral olabilir. Sembolik temsilde, ulusu yöneten ulusun özelliklerini değil, “askın” anlamda bir bütün olarak ulusun ruhunu temsil eder (Örs,2006:12). İnsanlar da semboller gibi düşünülebilir, uygun koşullar altında tıpkı bayrağın yaptığı gibi ulusu simgeleyebilirler. Sembolik temsil ettiği ulus hakkında bilgi vermez. Sadece ulusal duygu ve dileklerini yansıtır. Eyleme geçme gibi bir amacının olmamasının yanında toplumun farklı taleplerini karşılama gibi bir işlevi mevcut değildir. Sadece ulusal birliği ve bütünlüğü sağlaması açısından önemli olduğu düşünülen bu temsil biçimi, ulusu temsil eden güçlü bir siyasi liderin önemine işaret eder.(Pitkin, 2014:103).

Ancak bu noktada, sembol etme ve temsil etme arasındaki farkın göz önünde bulundurulmadığı görülür. Bireyleri temsil eden ile sembolize eden kavramlar birbirinden farklı olabilir. Örneğin bir ulusu sembolize eden soyut ve somut kavramlar olabilir. Ancak o ülkenin lideri o ulusun temsilcisi olarak kabul edilir.. Temsil, liderin gücünün kendisine tabi olanların gücünün üzerinde olduğu bir güç ilişkisidir. Temsil, ancak bireylerin onun varlığına rıza gösterdiğinde gerçekleşir. Sembolleştirme modelini destekleyenlerin de belirttiği gibi, temsil etmek seçmeni memnun etmek ve onun rızasını kazanmak ile ilgilidir. Sembolik temsil gerçekleşse bile temsil eden ve edilen arasında nesnel ve meşru bir ilişki geliştirmediği sürece, tam olarak işlevini yerine getirdiği söylenemez. Bir sembolün halkı temsil edip etmediğini sorgulamak mümkün değildir çünkü kötü sembol diye bir kavram yoktur. Bu anlayış oldukça kısıtlı bir anlayıştır.

Bazı durumlarda ise bir sembol hem bir halkı sembolize eder, hem de temsil eder. Örneğin İstiklal Marşı ülkemizi temsil eder ve bunun yanında ülkemizin milli birlik ve beraberliğinin de sembolüdür. Ancak bu sembol temsil edilen hakkında bilgi vermez. Bu sebepten, semboller temsil ettikleri kavramlar hakkında bilgi kaynağı değildirler ve kavramı yansıtmayabilirler. Bu yönden bakıldığında sembolik temsil ve betimleyici temsil arasındaki fark ortaya çıkar. Betimleyici temsilde, temsilci temsil ettiği grubun özelliklerini yansıtır. Temsilciler toplum hakkında bilgi verirler. Ancak sembolik temsilde temsilcinin böyle bir rolü yoktur ve eksik ya da kötü temsil diye bir kavram da yoktur. Dolayısıyla sembolik temsil anlayışında, yöneticilerin halkı kötü bir biçimde temsil

ettiğine inanılmaz. Sembollerin ise, neden var olduğu açıktır. Semboller sadece ulusların birlik ve beraberliklerini pekiştirmeleri açısından önemlidirler.

### **2.3 Vesayet-Mütevelli Modeli**

Başka bir kişinin sahip olduğu mal veya onu ilgilendiren konularda resmi olarak görevlendirilmiş kişiye “mütevelli” denir. Bu modele göre, seçilenler halk için en doğrusuna karar verebilen eğitim ve bilgi seviyesi yüksek kimselerdir. Bu anlamda elitizme yakın özellikler gösterir (Demirel ve Durgun,2015:359). Haklın memnuniyeti konusunda 19.yüzyılda ‘Faydacılık’ ekolünü başlatan J. Bentham ve J. S. Mill anmak gerekir. J. S. Mill’in geliştirdiği çoklu oy kullanma sisteminde, eğitilmiş kişilerin siyasi görüşü diğerlerinden daha değerlidir ve halkın mutluluğu için neyin iyi olduğuna onlar karar verebilir. Belirli üst düzey diplomaya sahip olanlara 4-5 oy, kalifiye ve yönetim kadrosunda olanlar 2-3 oy, sıradan kişilere ise 1 oy hakkı tanındığı çoğul oy sistemini (plural voting) destekler (Heywood,2011:288). Edmund Burke Bristol’de 1774 yılında seçmenlere yaptığı konuşmasında temsil edeceği gruba şu şekilde seslenir: “Temsilciniz hem çalışmalarını hem de kararlarını size borçludur. Kendi görüşünü sizin görüşlerinize feda ederse, size hizmet değil ihanet etmiş olur”. Burke’e göre; temsilci aydınlanmış bir bilinçle ve olgunlukla karar vermelidir. Temsil ahlaki bir sorumluluktur. Anlama ve kavrama yetisi gelişmiş eğitilmiş kişiler bu anlamda daha az şanslı olanların çıkarları yönünde faaliyette bulunmalıdırlar. Kendisinin ‘Temsili Vekâlet Teorisi’ diye adlandırdığı bu yaklaşım, milletvekillerinin her birinin kendi seçim bölgesinden emir aldığı bir sistemi değil, her birinin tek bir fayda üzerinde birleştiği ulusun müzakere meclisi olan bir parlamento üzerine vurgu yapar (Manin,1997:38).

Benzer bir yaklaşımın destekçisi olan 19.yüzyıl düşünürlerinden J.S.Mill özellikle eğitilmiş insanların görüşlerinin eğitimsiz ve okuma yazma bilmeyenlerden daha değerli olduğuna inanır. Bu yaklaşım onu çoğulcu oy verme sistemini teklif etmeye yöneltir; buna göre diploma sahibi kişilerin oyu 4 veya 5 oy, meslek sahibi kişilerin oyu 2 veya 3, sıradan işçilerin oyu 1 ve son olarak okuma yazma bilmeyenlerin oyu sıfır oy sayılmalıdır. Burke gibi ona da seçilen kişilerin kendi düşünce ve kararlarını seçim bölgelerindeki seçmenlerin kararlarına feda etmemesi konusunda ısrarcıdır. Ona göre; seçmenler seçim yoluyla kendilerinden daha iyi eğitim almış geniş tecrübeleri olan adayları tercih ederler. Kendi görüşlerini yansıtan kişileri değil, kendi adlarına eylemde bulunacak siyasetçileri isterler(Heywood, 2011:288).

Tom Paine gibi radikal demokratlar tam da bu konuyu dile getirmişlerdir. Halk egemenliğine dayanan demokrasi doktrininin şiddetli bir savunucusu olan Paine aktif bir şekilde Amerikan ve Fransız Devrimine katılmıştır. Common Sense'te savunduğu temsil teorisi emredici vekâlet teorisine yakındır. Ona göre seçilmişlerin seçmenlerden ayrı bir çıkar tasarlamasını imkânsız kılmak için düzenlenen muntazam seçimler yoluyla temsilciler ve seçmenler arasında sık sık değiş tokuşu teklif eder. Radikal demokratlar sık sık yapılan seçimlerin yanında halkın üstünlük alması gerektiğini savunurlar. Buna göre; halk yasama teklifinde bulunabilir ve seçmenler memnun kalmadıkları görevlileri hesaba çekebilirler. Hatta güven oylaması ya da yeniden seçim yoluna başvurabilirler (Urbinati,2006:18). Bu bakış açısına göre, demokrasi, temsilcilerin temsil ettikleri kişilerin görüşlerine mümkün olduğunca yakın durmalarıyla gerçekleşir. Oy hakkı için yeteneklerini geliştirmek konusunda fazla çaba göstermeyen insanların, bu hakkı kullanmak için yeterince donanımlı olmadığını savunan bu anlayışın "elitizm"e yakın olduğu düşünülür. Günümüzde ise bu tartışma "Bir profesörle bir çobanın aynı oy hakkına sahip olması "örneği üzerinden Türkiye'de zaman zaman alevlenen bir tartışmadır

Vesayet-mütevelli modeli temsilcileri olgun ve faydalı kararlar veren, eğitilmiş ve her şeyden öte vicdanlı bireyler olarak tanımlamakta ve onlara güven duymaktadır. Bu rasyonel bir siyaset anlayışının gelişmesi için oldukça önemlidir. Ancak bu modele getirilen ciddi eleştiriler mevcuttur. Öncelikle bu görüş, vekillere seçmenlerin hayatlarını kontrol etmekte büyük bir serbestlik tanımaktadır. Özellikle politikacıların kendi düşüncelerine göre hareket etmeleri konusunda teşvik edilmeleri halinde, halkın baskısından kurtuldukları için kendi çıkarlarına göre hareket etme ihtimalleri söz konusudur. Böylece temsil, demokrasinin yerini alır ve siyasetçinin halka kendi "güvenilir" görüşlerini dayattığı anti-demokratik bir kamusal alan haline gelebilir.

### 3. POST-MODERN TEMSİL MODELLERİ

Çağımızda çok aktörlü bir siyaseti ve dünyayı mümkün kılan yoğun bir küreselleşme deneyimi yaşanmaktadır. Küreselleşmenin ulus-devletlerin ekonomik, siyasi ve kültürel iktidarını sarsması nedeniyle ulus-üstü ve ulus-aşırı aktörler gittikçe daha da güçlenmişlerdir. Bu iklim içerisinde siyaset olgusu da önemli değişikliklere uğramıştır. Artık sadece belli bir kesimin elinde olmayan siyaset yapma faaliyeti ulus-aşırı örgütler, sivil toplum kuruluşları ve benzeri örgütlenmeler sayesinde tabana yayılmıştır. Bütün bu gelişmeler sayesinde geleneksel temsil biçimlerine alternatif olarak bireylerin

bizzat siyasete katılabilecekleri siyasal kararların alınmasında ve uygulanmasında söz sahibi olabilecekleri resmi olmayan temsil biçimleri ortaya çıkmıştır.

### **3.1 Gayri Resmi Temsil**

Günümüzün demokratik temsile dayanan sistemlerinde, parlamentolara olan güvenin sarsılması gibi nedenlerle resmi olmayan temsil biçimleri ortaya çıkmıştır. Siyasete katılımları resmi seçimlere dayanmayan, kendine özgü bir yetkilendirme prosedürü olan bu temsil şekli, tüm vatandaşlardan öte, toplumdaki belli bir kesimin (azınlıklar, kadınlar, dinler, çevre, doğa vb.) sesi olmayı hedeflemektedir. Bu temsil biçiminde seçimler tek başına tanımlayıcı bir kriter olarak kabul edilmezler. Gayri resmi temsil, politika yapmak için resmi vekâlete sahip olmayan sivil toplum örgütlerinin, toplumun talep ve çıkarlarını siyasal süreçlere yansıtmaya çalışan organizasyonlardır. Ne kadar resmi seçimlerle vatandaşlar tarafından seçilmeler de, kendilerini belli kesimlerin temsilcisi olarak görürler.

Yirmi birinci yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan sivil toplum örgütleri, vakıf ile dernekler, uluslararası ve ulus aşırı aktörler ve devlet dışı organizasyonlar bir nevi yeni temsilciler olarak hareket etmeye başlamışlar, siyasi temsil anlayışını devletlerle sınırlandıran anlayışların ötesine geçmişlerdir. (Habermas,2012:25)Günümüzde “baskı ve çıkar grupları” olarak adlandırılan bu örgütlenmeler her ne kadar amaçları doğrudan iktidar mücadelesi olmasa da siyasi partilerin yanında farklı toplumsal sınıfların çıkarlarını hak ve özgürlüklerini savunmaktadırlar. Örneğin savaş karşıtlığı, çevreyi koruma mücadeleleri, hayvan hakları için bir araya gelen örgütler herhangi bir siyasi iktidar amacı gütmeyen, var olan sistem üzerinde dolaylı yollardan baskı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bir başka ifade ile amaçlarına ulaşmak için hükümet, parlamento ve bürokrasi üzerinde baskı oluştururlar. Bu gruplar sürekli olarak siyasi faaliyet alanı içerisinde olmasalar da, belli durumlarda özellikle kendi temsil ettikleri grubun çıkarları söz konusu olduğunda siyasi bir aktöre dönüşürler.

### **3.2 Jiroskopik Temsil**

Bu temsil modelini ortaya atan Jane Mansbridge, klasik temsil modellerinden farklı olarak deneye dayalı çalışmalarının bir sonucu olarak temsil tartışmalarına yeni yaklaşımlar getirmiştir. Amerika’da temsilcilerle onları seçenler arasındaki ilişkinin gün geçtikçe karmaşık bir hal almasından yola çıkan Mansbridge, temsilcilerin seçmenlerine verdikleri sözleri tutmalarına dayanan temsil anlayışına “taahhüt içeren temsil” adını



vermiştir. Ayrıca son yirmi yılda var olan temsil biçimlerini üç kategoriye ayırmaktadır. İleriye dönük temsil, jiroskopik temsil ve vekil temsilidir. İleriye dönük temsilde temsilciler seçmenlerin gelecekteki beklentilerini göz önünde bulundurlar. Jiroskopik temsilde, temsilci kendi geçmişinden elde edilenlere ve eylemin temelindeki sağduyu anlayışlarına odaklanır. Vekil temsili de temsil edilenler yani seçmenler kendi bölgeleri dışında temsil edildiklerinde gerçekleşir (Mansbridge,2019:59). Jiroskopik temsil de seçmen-temsil ilişkisinde esas olan temsilcinin nitelikleridir: Tutarlılık, inandırıcılık, dürüstlük gibi özellikler seçmenleri etkileyen özelliklerdir. İleriye dönük ve taahhüt içeren temsil modellerinde temsilcilerin tercihleri dışarıdan etkilenirken, jiroskopik modelde temsilcinin tercihleri içeriden etkilenmektedir. Temsilci kendi inanç ve ilkelerini güderken, seçmen temsilci üzerinde değil sistem üzerinde bir güce sahiptir. Mansbridge, bütün bu temsil modellerinin ortak yönünün “müzakere” olduğunu ifade etmiştir. Taahhüt içeren temsil de taahhütlerin hayat bulup bulmadığını saptamak için, ileriye dönük temsilde bir sonraki seçimlerde etkin olabilmek için gerekli unsurların tartışıldığı seçmen-temsilci müzakereleri, jiroskopik temsilde de seçim zamanındaki müzakereler oldukça önemlidir. Müzakereler parlamento içinde ya da dışında yapılabilir (Disch,2011: 100-114).

Bu temsil modelinde seçmenin iradesi ön plandadır. Bireyler kendi hedeflerine uyan, dürüst ve güvenilir olduğunu düşündükleri temsilciye oy verirler. Bu durumda seçmen güveni oldukça önemlidir. Bütün jiroskobik temsil modellerinde temsil edilenler temsil edenlerle bir “taahhüt” ilişkisi içerisinde dirler. Yani oy vermek aslında bir taahhüt meselesidir. Seçim ile yetkilendirilen temsilci bu taahhülle uymadığı zaman kolaylıkla görevden alınabilir. Bu temsil modelini bu kadar işlevsel kılan da budur. Temsil edilenlerin sistem üzerindeki gücü oldukça belirgindir ve kontrol ve denetim mekanizmaları da gelişmiştir. Ancak bu temsil modelini uygulamak oldukça zordur çünkü çağımızın demokratik devletlerinde seçimler belli aralıklarla yapılmakta, temsilciler seçmenlerle olan “taahhüte” uymadıkları takdirde gerekli kontrol mekanizmaları devreye girmemektedir.

### 3.3 Seçilmemiş Temsilciler

Seçilmemiş temsilciler kavram olarak oldukça yeni bir kavramdır. Frank Ankersmith yirminci yüzyılda artık insanların kendi temsilcileri haline geldiklerini, temsili demokrasilerin öznesi olarak vatandaşların ne kadar parlamentolar tarafından

temsil edildiği ifade edilse de temsil anlayışında yeni gelişmelerin olduğunu ifade etmiştir. Temsili demokrasilerin ulus devlet tabanlı, resmi seçimlere dayanıyor olması resmi olmayan seçimlere mani değildir (Ankersmith ve White,2018: 410-431). Günümüzde seçilmemiş temsilci örneği olarak çeşitli sivil toplum kuruluşları, uluslararası devlet dışı örgütler, çok uluslu hareketler gösterilebilir. Bütün bu gelişmeler kolektif kararları devlet merkezli modellerden yönetim modellerine doğru kaydırmıştır. Hükümetlere ve kanun koyucu yapılara olan güvenin azalması sonucu ile temsile olan standart yaklaşım değişmiştir. İnsanları etkileyen meseleler küreselleşen dünyada sınırları aşmıştır. Ülkelerin içinde ve dışında değişik misyonlar yüklenmiş resmi ya da resmi olmayan gönüllü birçok aktör bulunmaktadır (Çaha,2003:56). Devlet merkezli karar alma süreçleri gündemden güne zayıflamakta ve bu farklı aktörlerden etkilenmektedir “Temsil kayması” olarak adlandırılan bu gelişmeler klasik temsil anlayışlarının çok ötesine geçmektedir. Temsil sadece kamusal alan ve kurumsallaşan temsilden çıkan değerlendirmeler arasındaki ilişkiyle değil, kurumsallaşan siyasetin ötesinde sosyal bir süreç olmuştur.

Kar amacı gütmeyen ve gönüllülük esasına dayanan sivil toplum kuruluşları gündem yaratmaya ve kamuoyu oluşturmaya çalışan kuruluşlardır. Bir sivil toplum örgütü bilgi üretmenin yanı sıra toplumda belli konularda farkındalık yaratmaya çalışır. Örneğin, kadına şiddete dikkat çekmeye çalışan bir örgüt çeşitli eylemlerle hükümetin ve kamuoyunun dikkatini bu meseleye çekebilir. Bu sayede bir takım değişiklikler meydana gelebilir ve bu sorunun çözümüne katkıda bulunabilir. Ancak bu temsil anlayışına da eleştiriler getirmek mümkündür. Sivil toplum kuruluşlarının halkı temsil ettiği düşünüldüğünde, bu temsil mekanizmasının işlevselliği oldukça tartışmalıdır. Halkın seçtiği bir parlamento kadar yasal bir zeminde temsil işlevi olmayan sivil toplum kuruluşlarının her biri farklı ideolojilere sahip olabilirler. Kendi iç mekanizmalarında demokratik olup olmadıkları da tartışılmaktadır.

### **3.4 Dijital Temsil**

Vatandaşların sanal ortamdaki siyasi etkinliklerini içeren bu katılım biçimi, “post-modern temsil” olarak da adlandırılmaktadır. Modern çağın bir gerekliliği olarak ortaya çıkan kitle iletişim araçları bireylerin bilgiye ulaşımını kolaylaştırmıştır. Bilgiye daha hızlı ve kolay ulaşan bireyler daha örgütlü, gündemdeki meselelerle daha çok ilgilenen bireyler haline gelmişlerdir. Özellikle internet erişiminin kolaylaşması ve sosyal medyanın yaygınlaşması sayesinde bireyler çeşitli kararlara tepki vermek için daha kolay

örgütlenmekte, toplumsal meselelerle ilgili daha kolay yorumlar yapabilmektedirler. Özellikle sosyal medya bireyler için birer seslerini duyurma alanı haline gelmiştir. Hatta sosyal medya sayesinde siyasetçilerle birebir iletişime geçen bireyler bunu bir baskı unsuru olarak bile kullanmaktadırlar.

Dijital temsil üç şekilde olmaktadır: internet, sivil toplum ve sosyal hareketlerdir. İnternet ortamındaki protestolarda yer almak, örgütlenmek, dayanışmalar ve yardımlaşmalar gerçekleştirmek gibi etkinlikler internetteki dijital temsil şekilleridir. Diğer bir temsil şekliyse; sivil toplum örgütlerine üyeliktir(Saward,2011:191-211). Post modern temsil, siyaset anlayışının toplumda yeniden tanımlanmasını ve farklı anlamlara bürünmesini gerektirmiştir. Örneğin; toplumdaki sosyal hareketler içerisinde bir aktivist olarak yer almak yeni bir temsil şeklidir. İletişim olanaklarındaki gelişmeler sayesinde sosyal hareketler ile siyasetin alanı genişlemiştir. Yeni toplumsal hareketler kişisel olan ile küresel olanı bir araya getirir. Global sorunlar üzerine genelleyici bir siyaset üretir. Post modern temsilin en önemli özelliklerinden biri esnek olmasıdır. Esneklik, devamlı olarak yeniden biçimlenen dünyayı anlamakta ve yorumlamakta fayda sağlar. Diğer yandan esneklik, farklı sorunlar etrafında birleşerek örgütlenmesini sağlar.

Geleneksel ve post-modern temsil modellerinin bir karşılaştırılmasını yapmak gerekirse; siyasi temsile olan geleneksel yaklaşımlarda, temsil ve temsilci ilişkisinin yetkiyi alan ve veren şeklinde tanımlanabildiği söylenebilir. Demokratik yönetimlerden önce yetkiyi alan bir kral ya da seçim olmadan iş başına gelen bir temsilci iken, demokratik toplumlarda halk kendisini en iyi temsil edeceğini düşündüğü adaya oy vererek bir temsilci seçmiştir.

Özellikle 1990 sonrası küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerinde etkisi ile modern siyasal alan yeniden yapılanmıştır. Bu değişim, siyasi temsil kavramına olan bakış açısına da değişiklik getirmiştir. Temsil edilenler sadece seçimlerde oy vermek yerine, sendikalar, sivil toplum kuruluşları vb. organizasyonlar ile kendilerini ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmaya başlamışlar, dijital olanaklar sayesinde temsilcilere daha kolay ulaşım sağlamaya başlamışlardır. Eski ve yeni temsil modelleri arasındaki en önemli fark, modern dünyada, halkın daha aktif birer vatandaş olmaya başlaması, bu sayede siyasal alanın genişlemesidir.

#### 4 SONUÇ

Siyasi temsil kavramı çok boyutlu bir kavram olmuştur. Yurttaşların doğrudan yönetime katılmadığı günümüz toplumlarında, temsil, hayati bir önem taşımakta, demokrasinin vazgeçilmez bir ögesi haline gelmektedir. Sadece demokrasinin var olduğu yönetim biçimlerinde temsil kavramından söz edildiği düşünülse de, anti-demokratik yönetimlerde de yöneticiler kendi tebaalarını temsil etmektedirler. Tarihsel süreç içerisinde farklı temsil modelleri ortaya çıkmış, kavrama çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Eski Yunan'da başlayan bu süreç, Fransız Devriminin getirdiği özgürlük ideası ile birleşmiş, yüzyıllar boyu temsil kavramı her örgütlenme biçiminde var olmuştur.

Çağımızın teknolojik gelişmeleri ile yurttaşların bilgiye anında ulaşabiliyor olması, onları yaşadıkları ülkenin meseleleri konusunda daha bilinçli hale getirmiştir. Bu sayede bilgi paylaşımı da artmakta, yurttaşlar hak taleplerini dile getirmek için sivil toplum örgütleri bünyesinde bir araya gelmekte, sosyal medya sayesinde taleplerini dile getirmektedirler. Bu bağlamda, temsil kavramı parlamentoların ve siyasi partilerin dışına çıkmış, daha esnek ve tabana yayılan bir hal almıştır. Bu sayede kamusal alan sadece belli bir kesimin tekelinde değil, daha geniş bir halk kitlesinin söz sahibi olabildiği bir alan olarak yeniden tanımlanmış ve temsili işlevsel hale getiren kurumlar sorgulanmaya başlanmıştır. Bütün bunların sonucu olarak, klasik temsil anlayışları talepleri karşılamak konusunda yetersiz kalmakta, kavramın tekrar düşünülmesini gerektirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ambrose, S.C. Rutherford, B.N. Shepherd, C.D. ve Tashchian, A. (2014), "Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study", *Industrial Marketing Management* 43, 1070-1078.
- Ağaoğulları, M. A. (1991) "Demokratik Mitoslar: Halk-Ulus Egemenliği ve Siyasal Temsil", *AÜSBFD*, Ocak-Haziran, Cilt X LVI, No.1-2, s. 21-31.
- Ankersmit, F. ve White, H. (2018) "On the politics of historical representation" *Van Den Akker C. Journal of the Philosophy of History*, 12 (3) ,2018, ss. 410-431.
- Ateş, T. (1994), *Demokrasi: Kavram, Tarihi Süreç, İlkeler*, (5. Baskı) Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Bernard, M. (1997), *The Pirinciples of Representative Government*, New York, Cambridge University Press.
- Çaha, Ö. (2003), *Aşkın Devletten Sivil Topluma*, İstanbul: Gendaş A.Ş. Yayınları.
- Demirel, A. ve Durgun, S. (2015), "Temsiliyet ve Seçimler", Taşkın, Y.(Eds.), *Siyaset, Kavramlar, Kurumlar, Süreçler*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Disch, L. (2011), "Demokratik Temsilciliği Yönetim Kurulu Seferberlik Anlayışı Doğru" *Amerikan Siyaset Bilimi Review*, Vol. 105 (1): 100-114.
- Habermas, J. (2012), *Kamusalın Yapısal Dönüşümü*, çev. Tanıl Bora, Mithat Sancar, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Heywood, A. (2011), *Küresel Siyaset* (Çev. Nasuh Uslu ve Haluk Özdemir), Ankara: Adres Yayınları.
- Hobbes, T. (2012), *Leviathan*, (Çev. Semih Lim, ), İstanbul: YKY Yayınları.
- Mansbridge, J.(2019), *Populism and Democratic Theory* (October 2019). *Annual Review of Law and Social Science*, Vol. 15, pp. 59-77.
- Örs, B. (2011), "Siyasal temsil". *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (Kasım): 1-22.
- Pitkin, H. F. (2014), *Temsil Kavramı*(Çev. Seda Erkoç), ,Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Sartori, G. (1996), *Demokrasi Teorisine Geri Dönüş*, Çev. Tuncer Karamustafaoğlu-Mehmet Turhan, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Saward, M. (2011), "Diagnosing And Designing Democracy In Europe", *The Future Of Representative Democracy*, Ed., Sonia Alonso, John Keane, Wolfgang Merkel, New York: Cambridge University Press
- Urbinate, N. (2006), *Representative Democracy Principles and Genealogy*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Voegelin, E. (2004) "Structures of Consciousness", *The Drama of Humanity and Other Miscellaneous Papers, 1939-1985*, The Collected Works of Eric Voegelin, Ed. William Petropulos ve Gilbert Weiss, Columbia, London: University of Missouri Press.

İSLAM GELENEĞİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN VE LİDERLERİN TAŞIMASI

GEREKEN ÖZELLİKLER

Nilüfer RÜZGAR<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 16/02/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 19/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

İslam,  
Kur'an-ı Kerim,  
Yönetim,  
Liderlik,  
MÜSİAD

İslam dini liderliğe hilafet/imamet çerçevesinde yaklaşmaktadır. Yöneticilerin göstermesi gereken liderlik özelliklerinin tamamı hem Kur'an-ı Kerim'de hilafet/imamet çerçevesinde buyurulmaktadır hem de İslami düşünürlerin eserlerinde önerilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, Kur'an-ı Kerim'deki ayetleri, son Peygamber Muhammed (sav) ile ilgili kaynakları ve İslami düşünürlerin eserlerini inceleyerek yöneticilerin İslam geleneği çerçevesinde önerilen liderlik özelliklerini ortaya koymaktır. Buna ek olarak, Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) üyesi olan işadamlarının bu nitelikleri taşıyıp taşımadığı ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın yöntemi; literatür taraması ve mülakattır. Bu bağlamda ilk olarak Kur'an-ı Kerim'deki hadisler, İslami şaheserleri ve İslami filozoflar tarafından İslami yöneticiler için yazılan eserler irdelenmiştir. Ardından, MÜSİAD Bursa şubesi üyeleriyle mülakat yapılmış ve elde edilen veriler nitel analiz yöntemi kullanılarak istatistiksel olarak incelenmiştir. Bulgulara göre MÜSİAD üyeleri İslami gelenek bağlamında önerilen tüm liderlik niteliklerini taşımaktadırlar.

THE LEADERSHIP TRAITS OF MANAGERS AND LEADERS ACCORDING TO THE ISLAMIC  
TRADITION

ABSTRACT

**Keywords**

İslam,  
Koran,  
Management,  
Leadership,  
MUSIAD,  
Businessmen

Islam religion approaches leadership in the frame of hilafet (khilafah)/imamet (imamate). The leadership traits that the managers should display, are both commanded in Kur'an-ı Kerim in terms of hilafet/imamet and suggested in the masterpieces of Islamic philosophers. The main purpose of this study is to reveal the required leadership traits of managers in the frame of Islamic tradition by scrutinizing the verses (ayahs) in Kur'an-ı Kerim, the sources about the last Prophet Muhammed (s.a.v) and examining the masterpieces of Islamic philosophers. In addition, it is aimed to put forward the fact, if businessmen, who are members of Independent Industrialists and Businessmen Association (Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği-MÜSİAD) carry these qualities or not. The method of the research is literature review and interview. In this sense, the hadiths in Koran, Islamic masterpieces and the masterpieces that are written for Islamic managers by Islamic philosophers are scrutinized. Upon that, an interview is conducted with the members of MÜSİAD Bursa branch and the data is analysed via qualitative analysis. According to the findings, members of MÜSİAD carry all these qualifications.

**Citation:** Rüzgar, N., (2020), İslam Geleneğine Göre Yöneticilerin ve Liderlerin Taşımaları Gereken Özellikler, ARHUSS, 3(1):72-96

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF İşletme Bölümü, [nilufer.ruzgar@btu.com.tr](mailto:nilufer.ruzgar@btu.com.tr)

## 1. GİRİŞ

“...Bilgili insan azınlıkta, bilgisiz çoğunlukta. Anlayışsız bol, anlayışlı ise çok az bulunur. Bilgisiz bilgiliye düşmandır. Bilgisiz hep bilgiliyle savaş halindedir. Yönetici olmak isteyen kişi anlayışlı olmalı. Halkı yönetmek için hem akıl hem cesaret gerekir. Dünyaya hâkim olan büyük hükümdarlar bu makama anlayış ile ulaştılar. Halkı yönetenler de bu işi bilgi ile başardılar. Âdem dünyaya ineliden beri iyi kanunlar hep anlayışlı insanlar tarafından konulmuştur. Bugüne kadar hani çağda olursa olsun, ulu makamlar daima bilgili kişilere nasip olmuştur. Anlayış ve bilgi bir kimsede bir arada bulunursa o kişi mükemmel insandır. Mükemmel insan ise dünyanın bütün nimetlerine sahip olur” (Has Hacıp, 2012).

Hem Kur’an-ı Kerim hem de klasik dönemdeki İslam siyaset düşünürleri, yöneticiliği/liderliği daha ziyade devlet idareciliği bağlamında ele alarak İmamlık/İmamet ve Hilafet/Halifelik kavramları ile ifade etmişlerdir. Kur’an-ı Kerim; imamlara, halifelere öncelikle işlerinin ehli olmayı, ilim sahibi olmayı, ehil ve ilim sahibi yardımcılar edinmeyi, kararlarını ve amellerini yardımcılarını ile istişare etmeyi, hakkaniyetli olmayı, kanaatkâr olmayı ve de en önemlisi adil olarak yaşlı-genç, kadın-erkek, evli-bekâr, hasta-sağlıklı demeden tüm ümmetine eşit ve adil davranmayı hükmetmiştir. Bu hükümler, siyasi meşruiyete yönelik olan evrensel ilkelerdir ve Kur’an-ı Kerim, yönetici ve yönetilenler kim olursa olsun, rejim ne olursa olsun, yöneticilerin bu ilkelere uyma gerekliliğini buyurmuştur (Yakıt, 2015). Bu noktada elbette ki rejimin meşruiyeti önem arz etmektedir; aksi takdirde ortaya çıkacak sonuç(lar) adil olamayacaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, İslam geleneğinde gerek Kur’an-ı Kerim’de buyurulan gerekse İslam düşünürleri tarafından önerilen, yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özelliklerini incelemektir. Bu noktadan hareketle önce Kur’an-ı Kerim ayetleri, Hz. Muhammed’in (s.a.v) hayatını aktaran eserler, İslami liderlerin hayatını aktaran eserler ve İslam tarihinin ünlü düşünürlerinin eserleri çerçevesinde bir arşiv araştırılması yapılmıştır. Yapılan incelemelerin sonucunda, hem Kur’an-ı Kerim’de hükmedilen hem İslami liderler tarafından sahip olunan hem de İslami düşünürler tarafından önerilen liderlik davranışlarının, ortak bir noktada kesiştiği görülmüştür. Buna göre, liderlerin ehliyet, ilim, kanaatkârlık, istişare etme ve adil olma gibi son derece kıymetli özelliklere sahip olması gerektiği ve İslami liderlerin de bu özelliklere sahip olduğu anlaşılabilir. İslam geleneğinin hem yöneticiye hem de yönetilene verdiği önem ve

kiymetin büyüklüğü idrak edilmiştir. Gerçekleştirilen literatür taramasının ardından çalışmayı istatistiksel bağlamda ölçmek adına MÜSİAD üyesi iş adamlarıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen iş adamları kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş olup mülakatlar sonucunda elde edilen veriler nitel analiz yöntemiyle, verilen cevapların temalar ve kategoriler altında toplanmasıyla, değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre MÜSİAD üyesi iş adamları yukarıda değinilen özellikleri layıkıyla taşımaktadırlar.

## 2. İSLAMİ GELENEĞE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

“Üç kişi olduğunuzda içinizden birini imam (yönetici) seçin” (Münâvî, *Feyzül-Kadir*, Nşr. Muhyiddin Abdülhamîd, Kahire, Nâşirin Girişi, I, 431).

Yönetmek, TDK sözlüğüne göre “bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek” ve “birinin bir konudaki etkinliğine, çalışmasına yön vermek, birini yönlendirmek” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2018). Bu bağlamda, yönetme eyleminin gerçekleştirilebilmesi için belli başlı kuralların bilinip dikkate alınmasının ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir.

İş dünyasının “yönetilen” tarafının baş aktörünün insan oluşu, yöneticilerin/liderlerin insanların duygu ve düşünceleri olan, yani makine olmayan varlıklar olduğunu göz önünde bulundurarak kurallarını bu çerçevede oluşturup uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek ise son derece girift bir eylemdir ve insanı halifetullah (Allah’ın yeryüzündeki halifesi) olarak benimmeden altından kalkılması kolay değildir (Sezer, 2017). Bu bağlamda İslam geleneği, yönetim eylemine gereken önemi vererek yöneticilere doğru yolu göstermek için gerek Kur’an-ı Kerim vasıtasıyla gerekse peygamberlerin yöneticilik/liderlik vasıflarıyla ideal bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Buna ek olarak, çok kıymetli din adamlarının da yöneticilere altın niteliğinde öğütlerde bulunduğu, İslami literatür tarandığında görülmektedir.

Kur’an-ı Kerim, yukarıda da değinildiği üzere, her ne kadar yönetim anlayışına ve yöneticilerin sahip olması gereken vasıflara dikkat çekmiş olsa da, devlet yönetimiyle ilgili doğrudan ve açık hükümler barındırmamaktadır. Yönetime dair barındırılan terimler; devlet, imamet, hilafet, imaret, hâkimiyet ve meliklik olarak ifade edilmektedir ve bu terimler, esasında yönetime dair bir model oluşturmamakta ya da sunmamaktadır. Bunun



sebebi ise, Kur'an-ı Kerim'in asıl amacının, Müslüman âlemine Allah-u Teâla'nın (c.c) birliğini, niteliklerini bildirip tanıtmak ve insanların Ona karşı kulluk görevlerini öğretmek olmasıdır. Kulluk görevlerinden birinin de insanlar arası ilişkiler olmasından dolayı Kur'an-ı Kerim, başkalarına zarar vermemek, karar alma sürecinin sağlıklı olması için birbirine danışmak, belirli görevlerde o görevi gerçekleştirebilecek nitelikteki kişileri yetkilendirmek ve de en önemlisi adil olmak, adaleti sürekli kılacak eylemlerde bulunmak gibi ana prensipler hükmetmiştir. Müslüman âlemine İslam'ı tebliğ etmekle yükümlü olan Hz. Muhammed de (s.a.v) Allah-u Teâla'ya (c.c) kullukla yükümlü olduğu için bu prensiplere ziyadesiyle bağlı kalmış ve Müslüman âleminin düzeninde de bu prensipleri somutlaştırmıştır. Hz. Peygamber (s.a.v), Medine'ye hicret ettiğinde iman sahibi Müslümanlardan oluşan toplumda, İslam'ın Kur'an-ı Kerim'de ifade ettiği toplumsal hayatla ilgili hükümlerini uygulamış ve böylece site devletini kurmuştur. Dolayısıyla, dinin ikinci kaynağı olan "sünnette yönetim", doğal biçimde ortaya çıkmıştır (Üzüm, 1997).

Hz. Muhammed (s.a.v), bu bölümün başında da belirtildiği gibi, "üç kişi olduğunuzda içinizden birini imam (lider) seçin" (Münâvî, *Feyzül-Kadir*, Nşr. Muhyiddin Abdülhamîd, Kahire, Nâşirin Girişi, I, 431) diye buyurarak yönetim ve yöneticinin önemine vurgu yapmıştır. Buna ek olarak "hepiniz yöneticisiniz ve hepiniz yönettiklerinizden sorumlusunuz" (Buhârî, Cuma 11, Cenâiz 32; Müslim, İmare 30) diye buyurmasından da Müslüman âleminde her müminin üstlenmesi gereken görevler olduğunu belirtmiştir denilebilmektedir. Peygamberimiz bir başka hadisinde ise, "Hiçbir gölgenin/korumanın olmadığı bir günde Allah'ın (c.c) arşının gölgesi/koruması altında bulunacak olan sınıfın en başında Adaletli idareci zikredilecek" (Tirmizî, Cihad 27) diye buyurarak müminlerin hem yöneticilik/liderlik eyleminin önemini kavramalarını sağlamaya çalışmış hem de yönetime katılmanın önemini vurgulamıştır. Ayrıca yöneticilerin adaletli olma zorunluluğunun da vurgulandığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, yönetime katılma vasıtasıyla yönetenlerin, liderlerin hem birbirlerine hem de ehil durumdaki yardımcılara danışıp fikir alarak sağlıklı kararlar verebilmelerinin önemi de yine Peygamberimizin dikkat çektiği noktalardan biridir denilebilmektedir. "Danışan kazanır, danışmayan kaybeder" (Heysemî, *Mecmaü'z-Zevâid*, I, 280) diye buyurması da bunun bir kanıtı olarak gösterilebilmektedir.

Kur'an-ı Kerim liderliği; "emek", "merhamet", "sabır" ve "dua" çerçevesinde

betimlemektedir. Bu çerçevede liderlik/yöneticilik, çağdaş toplumun “statüko oluşturmak” biçimindeki algısının tam tersine, oluşmuş olan statükoyla emek, merhamet, sabır ve dua ile mücadele etme biçiminde kabul edilmektedir (Türkmen, 2013). Bu bağlamda liderlik, kıymetli bir vasıf olarak kabul edilmekte ve Furkan Sûresi’nde Müslüman kulların Allah’tan (c.c) “yönetici/lider” olmayı talep etmeleri şu şekilde ifade edilmektedir:

“Rabbimiz! ...bizi takvâ sahiplerine imam/lider yap” (Furkan Suresi, 74. Ayet, Kur’an-ı Kerim ve Yüce Meali).

Kur’an-ı Kerim’in pek çok ayetinde, yöneticilere dair ifadelerin bulunduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse Nisa Suresinin 58. Ayetinin yöneticiler/liderler için indirildiği rivayet edilmekte ve Ayet: “Allah (c.c) size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor. Doğrusu Allah (c.c), bununla size ne güzel öğüt veriyor! Şüphesiz ki Allah (c.c) hakkıyla işitendir, hakkıyla görendir” şeklinde meal edilmektedir. Hadis kaynak kitaplarından “Buhari”de geçen bir Hadis-i Şerifte de “İnsanları idare etmeyi üzerine alan bir kimse, kendini ve ailesini düşündüğü gibi yönettiği kimseleri düşünmedikçe kıyamet gününde cennetin kokusunu bile alamaz” şeklinde buyrulan bir ifade yer almaktadır (Koç, 2014).

Bediüzzaman S. Nursi Hazretleri, “İşarat-ül İcaz” isimli tefsirinde Kur’an’ın, *tevhid* (Allah’ın bir olduğuna inanmak), *nübüvvet* (Peygamberlik, yani insanlara yol göstermek, doğru yola yöneltmek), *haşir* (ölümden sonra insanların Yüce Allah (c.c) tarafından hesaba çekilmek üzere mahşerde toplanması), *adalet* ve *ibadet* olmak üzere beş ana ve son derece önemli amacı olduğunu belirtmektedir. Burada dikkate alınması gereken nokta ise, “adalet” kavramının, insan mutluluğunu sağlamada rehberlik eden ayet ve hadislerde öneminin vurgulanmış olmasıdır. Dolayısıyla, Müslüman âlemini, müminleri yöneten, onlara liderlik eden kişilerin, Peygamberimizi örnek alarak tamamen adil olan uygulamalarla bu görevlerini yerine getirmeleri, aksi takdirde mahşer yerinde Yüce Allah’a (c.c) bunun için hesap vereceğinin ifade edildiği anlaşılmaktadır. Hazreti Ömer’in: “Dicle’nin kenarında bir kurt kapsa bir koyunu, yarın adl-i İlahi Ömer’den sorar onu” şeklindeki ifadesi, yönetimde adil olmanın, herkese eşit davranmanın ve de sorumluluk sahibi olmanın öneminin son derece büyük olduğunun bir ispatı niteliğindedir denilebilmektedir (Koç, 2014).

Yüce Allah (c.c), kıyamet gününe dikkat çekmek istediği bir ayetinde şöyle buyurmaktadır: “Her milleti, imâmıyla (lideriyle) çağırdığımız gün, kimlerin Kitabı sağından verilirse işte onlar, Kitaplarını okurlar ve en ufak bir haksızlığa uğratılmazlar” (İsra Suresi, 71. ayet). Ayette bahsi geçen imamlara, yani liderlere ve onların takipçilerine dair çeşitli ifadeler yer almaktadır (İbnü'l-Cevzî, Tefsîr, V). Bunlardan ilki, mahşerde, ümmetin liderleri ile beraber çağrılacak olmasıdır. “Ey falan Salih zatın peşinden gidenler, ey filan azgının izini sürenler” şeklinde çağrılacak olmaları, her bir kulun fani hayatta kimin arkasından gittiye onunla beraber yargılanacak olmasını ifade etmekte ve o liderle ve onun diğer takipçileriyle haşır olup (bir araya gelip) aynı yere gideceğini vurgulamaktadır. Bir diğer ifade ise, ümmetin mahşer günü amellerine göre muamele görecektir. O gün iyilikleriyle gelen, onun karşılığını; kötülükleriyle gelen de onun karşılığını görecektir. Bu noktada yine, adil davranmanın ve haksızlık etmemenin önemi açıkça anlaşılmaktadır.

Adını 1. Ayette geçen *Hümeze* sözcüğünden alan *Hümeze Sûresinde*, bir önceki *Kıyâmet Sûresi'nde* “...yalanladı ve geri durdu, sonra da gerine gerine ehline (ailesine, arkadaşlarına) gitti” ifadeleriyle tanıtilen, şehvet düşkününü (şiddetli tutku sahibi) akılsız insan tipinin bir başka tutumu dile getirilmiş, sahibi oldukları mala mülke güvenerek her şeyden emin havalara bürünen zavallıların içinde buldukları durum sergilenmek yoluyla tüm insanlık uyarılmıştır (*Hümeze Suresi, Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*).

Kısaca toparlamak gerekirse, insan sosyal bir varlıktır ve toplum içerisinde var olmaktadır. Dolayısıyla toplum içerisinde ya yöneten ya da yönetilen olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, Müslüman ümmeti olarak Yüce Allah (c.c) tarafından Kur'an-ı Kerim'de de buyurulduğu üzere imam (lider/yönetici) isek adil olmalı, işimizin ehli olmalı, işinde ehil olan insanları yardımcı atayarak ve onları yetkilendirerek görüşlerini almalı ve Yüce Peygamberimizin vasıflarını kendimizde barındırmaya çalışmalıyız. Öte yandan yönetilen isek, elimizi taşın altına koyarak yönetime katılmalı, sorumluluk almalı, fikirlerimizle katkıda bulunmalı ve işimizde ehil olmaya çabalamalıyız. Ancak burada en önemli nokta, doğru imamı, yani doğru lideri takip etmektir. İyi, adaletli, ahlaklı lideri takip ettiğimizde mahşerde Yüce Allah (c.c) tarafından iyi amellerimizle, kötü, adaletsiz ve ahlaksız bir lideri takip ettiğimizde ise mahşerde kötü amellerimizle hesaba çekiliriz (Akpınar, t.y.).

### 3. İSLAMİ LİDERLER VE VASIFLARI

Kur'ân-ı Kerim, her insanı lider olmaya yönlendiriyor olmasına rağmen herkesin lider olabileceğine dair bir hükümde bulunmamaktadır. Kur'ân-ı Kerim'e göre liderliği layıkıyla yerine getirebilenler makamında kalmaya devam etmeli, işinin ehli olmayanlar makamından ayrılması gerektiğinin bilincinde olmalıdır (Furkan Suresi, 74. ayet); zira lider kişi, takipçilerinin sorumluluğunu üstlenmesinden dolayı ehliyet, dirayet ve de feraset sahibi olmadığı takdirde takipçilerinin, dolayısıyla da İslami gelenek açısından ele aldığımızda ümmetinin gelişmesini engelleyecektir (Ergül, 2010).

Kur'ân-ı Kerim'de liderliğin, "imamet" yani imamlık anlamıyla ele alındığına yukarıda değinilmişti. Bu bağlamda pek çok kıymetli örnek de bulunmakta, en önemli örneklerden biri de Hz. İbrahim'in liderlik şahsiyeti olmaktadır. *Hz. İbrahim*'in liderlik şahsiyeti, liderlik vasıfları o denli kuvvetli ve de kıymetlidir ki, tek başına bir ümmet olarak kabul edilmektedir. *Hz. Nuh* örneği de yine liderliğin Kur'ân-ı Kerim'deki yerine dikkat çekmektedir. Hz. Nuh ümmetini sapkınlıklardan kaçınmaları için defalarca ikaz etmiş olmasına rağmen ümmetin bu kötü davranışlarının önüne geçemeyince Yüce Allah'a (c.c) şikâyetini iletmış ve vahiy yoluyla kendisine karada bir gemi yaparak kötülükler denizinde iyiliğini muhafaza etmesi için görevlendirilmiştir. *Hz. Eyüp* ise, hastalığa ve zulme karşı "sabır" ile karşılık vererek yine liderliğin Kur'ân-ı Kerim'deki yükümlülüklerinden birini sergilemiştir. Her türlü zulmün, kötülüğün ve haksızlığın bulunduğu firavunlar dünyasındaki mücadelesiyle *Hz. Davud* da, yine Kur'ân-ı Kerim'den liderliğe dair alınması gereken örnek ve ibretlerden biridir (Türkmen, 2013).

Bununla beraber, şüphesiz ki İslam tarihinde liderliğe, yöneticiliğe verilebilecek en güzel ve en kıymetli örnek, Hz. Peygamberimizdir (s.a.v).

"Deme ki mahza Allahdan bir rahmet iledir ki sen onlara yumuşak bulundun, eğer katı yürekli bir nobran olsa idin elbette etrafından dağılmış gitmişlerdi, o halde kusurlarını affet de günahlarına istiğfar ediver ve emirde reylerini al, sonra da azmettin mi artık Allaha mütevekkil ol, çünkü Allah mütevekkil olanları sever" (Ali İmran Suresi 159. Ayet, Kur'ân-ı Kerim ve Yüce Meali).

"...Eğer Hz. Muhammed'de ileri görüşlülük, devlet adamlığı, idarecilik yetenekleri, onun Allah'a (c.c) inancı ve güveni olmasaydı insanlık tarihinin önemli bir bölümü yazılmamış olacaktı..." (Watt, 2001).

“...Hz. Muhammed, idareciliğinin yanında ruhsal yeteneklere de sahipti. İkisini genellikle aynı insanda bulamazsınız. O, tüm dindar insanların iyi ve adil bir toplum oluşturmaktan sorumlu olduğuna kesinlikle inanıyordu...” (Armstrong, 2017).

Hz. Muhammed’in (s.a.v), cahiliye döneminde ümmete gönderilmiş bir peygamber olmasından dolayı, liderlik yetenekleri ve vasıfları öğrenerek edinilmiş değil hâlihazırda karakterinde var olan vasıflardır. Ümmete ilk kez devlet yönetiminin ne olduğunu tanıtan Hz. Muhammed (s.a.v), toplumunun ihtiyaçlarını düşünen ve savunma, eğitim ve bayındırlık gibi ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan bir devlet çatısı kurmuştur. Hz. Muhammed (s.a.v), “mükemmel insan”ı oluşturmayı amaçlamış ve ümmetini hem fert, hem aile, hem de millet/ümmet temelinde yetiştirmiştir. Ümmetine bir yandan maddi-manevi hedefler göstererek motive etmiş, aynı zamanda da bu hedeflere giden yollarda onlara liderlik ederek yol göstermiştir (<https://www.sorularlaislamiyet.com>).

“Keskin” ve “Eğilmez” anlamına gelen “Yavuz” ünvanına sahip olan Osmanlı İmparatorluğu’nun yüce sultanlarından Sultan Selim de, Osmanlı İmparatorluğu’nun ilk halifesi olup bu liderlik özelliklerine mutlaka değinilmesi gereken son derece kıymetli bir İslami liderdir. Yavuz Sultan Selim, her ne kadar 8 yıl tahtta kalmış olsa da, bu 8 yıl içinde baş döndürücü işler gerçekleştirmiştir. Osmanlı topraklarını 2,5 mislinden fazla genişletmiş ve tarihin en büyük cihangirleri (cesur savaşçı) arasında yer almıştır. İslam Halifeliğini de üzerine alması, Osmanlılara büyük bir prestij ve karşı konulamaz bir manevi güç kazandırmıştır. Yıkıcı Şii propagandasını Anadolu’dan ebediyen sürüp atmıştır. Saltanata en az hakkı olduğu halde şehzadelikte dahi İran’a karşı takip ettiği dâhice siyasetle İmparatorlukta gittikçe parlamış, Trabzon’da vali iken Kuzeydoğu Anadolu’yu devletin hâkimiyeti altına sokmuştur. Anadolu birliğinin gerçekleştiricisi olmuş, Büyük Sultan Alaeddin Keykubad’ın hayal ettiği sınırları misli misli aşmıştır. İslam ilimlerine ve 3 büyük Doğu edebiyatına da son derece hâkim olan Yavuz Sultan Selim, Farsça’yı ana dili gibi bilmekte ve kullanmaktaydı (Öztuna, 1964). Kısacası Yavuz Sultan Selim’in de Kur’an-ı Kerim’de Yüce Allah (c.c) tarafından buyrulduğu ve Hz. Muhammed (s.a.v)’in karakterinde de görüldüğü gibi cesur, ahlaklı, ilim sahibi, adil ve sorumluluk sahibi olma gibi üstün liderlik vasıflarına sahip olduğu söylenebilmektedir.

#### 4. DEVRİN DÜŞÜNÜRLERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN TAŞIMASI GEREKEN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Kur’an- Kerim’de imamlığa, yani liderliğe atfedilen önem ve özelliklerle beraber

Kur'an-ı Kerim'de adı geçen önemli ve kıymetli liderlerin vasıflarına bakıldığında, İslam geleneğine göre liderlerin taşıması gereken özellikler şu şekilde toparlanabilmektedir: *Akl-ı selim sahibi olmak*, yani kişinin, Allah'ın (c.c) rıza göstereceği eylemlerde bulunarak kötülüklerden kaçınması. *Kabiliyet*, yani gerekli liderlik vasıflarına sahip olmak ve dolayısıyla işinin ehli olmak. *İlim*, yani yapacağı işi, yöneteceği yol göstereceği ümmetin hem bireysel hem de toplumsal psikolojilerini, tarihini, örf ve adetlerini, sosyolojisini, dini ilimlerini bilmek ve bununla beraber içinde yaşadığı çağın siyasî, iktisadî, sosyal, kültürel yapısına hâkim olmak. *Adalet*, yani hısnımlık, zenginlik, fakirlik, cinsiyet, ırk gözetmeden tüm ümmetin hakkını korumak, adaleti her daim sağlamak ve bu konuda asla taviz vermemek. *Cesaret*, yani gerekli olduğunda her türlü riskin sorumluluğunu almak; ancak bunu yaparken tehevvürden, yani taşkınlıktan kaçınmak. *Basiret-Feraset*, yani zeki olmak, muhatap olduğu kişilerin kelimelerinden gerekli çıkarımları yapmak, gizli niyetlerin farkına varmak ve bununla beraber beden dilinden de çok iyi anlamak. *Dürüstlük*, yani hem kalpte hem dilde aynı niyeti taşımak ve göstermek, niyetlerle amellerin aynı olmasına özen göstermek. *Sabır-Sebat*, yani istikrarlı olmak ve ağır yüklerin altından kalkabilmek için dayanıklılık ve kararlılık davranışlarını sergilemek. *Affetmek*, yani gerektiğinde yapılan hataları bağışlayarak fazilet sahibi olduğunu kanıtlamak. *İstişare*, yani etrafında ehil olan yardımcılar bulundurarak onlarla fikir alışverişi yaparak kararlarında ve icraatlarında isabetli olmak (<https://www.sorularlaislamiyet.com>).

İslamiyet tarihinin ileri gelenlerine göre yöneticilerin taşıması gereken liderlik vasıflarına örnek vermek gerekirse, ümmet-i Müslümana halife, yani lider olarak tayin edilen İmam Ali (a.s) Efendimizin Mısır'a vali olarak atadığı Malik el-Eşter'e yazdığı emirnamesi tam bir ideal lider portresini betimlemektedir. İmam Ali Efendi'nin emirnamesinde Malik el-Eşter'in, ve dolayısıyla benzer görevleri ifa eden tüm liderlerin, taşıması gereken vasıflar şu şekildedir (Aydın, 2016):

- Kibir sahibi olmamak
- Zulümden kaçınmak ve insafli olmak
- Adil olmak, her daim adaleti sağlamak
- Vatanseverlere, yani İslam cemaatinin ve dolayısıyla dinin direği olan ümmete yakınlık göstermek
- Fitnecilerden ve haset şahıslardan uzak durmak

-İnsanların ayıplarını örtmek, gerektiğinde bağışlayıcı olmak

-Cimri kişileri, lideri cömertlikten alıkoyma tehlikesi dolayısıyla meşveretine, yani meclisine almamak

-Korkaklardan zayıf olmalarından dolayı, çok hırslı olanlardan da zulme yatkınlıklarından dolayı uzak durmak

-Yardımcılarını, işinin ehli ve de en önemlisi kalbi temiz olanlardan ve zulme tamah etmeyenlerden seçmek.

Yusuf Has Hacıp'in "Kutadgu Bilig" isimli şaheseri, bilginin yanı sıra yöneticiliğin, liderliğin önemini vurgulaması ve bu bağlamda yöneticilere tavsiyelere bulunması bakımından günümüzde dahi geçerliliği bulunan son derece kıymetli bir eserdir. Yusuf Has Hacıp, Hükümdar Gündoğdu üzerinden aktardığı örnekler ve anektodlarla, İslam anlayışına uygun olan ve Kur'an-ı Kerim'de de buyurulan liderlik gerekliliklerini vurgulamaktadır. Yusuf Has Hacıp, yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde aktarmaktadır:

"Yönetim işinin ne olduğunu beyler daha iyi bilir. Yasa, düzen, örf, adet onlardan sorulur. Bey doğarken, beylikle doğar; görerek öğrenir ve işlerin hangisinin daha iyi olduğuna karar verir. Allah (c.c) kime yöneticilik işini verirse, buna uygun akıl ve gönül de verir. Yani kimi bey olarak yaratmak dilemişse önce ona uygun yaratılış ile akıl ve güç verir" (Has Hacıp, 2012).

"Hükümdar Gündoğdu, bir gün kendi kendine otururken derin düşüncelere daldı. Yönetmenin zorluğundan ve emir vermenin sorumluluğundan bunaldı. 'Bu büyük ve zahmetli bir iş. Altından kalkabilirsem ne mutlu...Ama bu kadar zor ve büyük sorumluluk taşıyan işi ben tek başıma başaramam. Bana bu işlerden anlayan bir yardımcı gerekiyor. Bu yardımcı hem bana bağlı hem özü sözü bir hem de iç ve dış yönetim hakkında bilgi sahibi olmalı. İnsan bilmediğini yardımcılardan sorup öğrenip yaparsa dileğine çabuk ve kolay erişir. Hele bu yardımcı çok olursa, yönetici hiç sıkıntı çekmez. İşler yolunda gider, ülkenin de düzeni bozulmaz' " (Has Hacıp, 2012). Anlaşılabileceği üzere Yusuf Has Hacıp burada, yukarıda da bahsedilen işinde ehil olmak, işinde ehil olan yardımcılara sahip olup onlarla istişarelerde bulunmak, sorumluluk sahibi olmak gibi liderlerin en önemli özelliklerine değinmiştir.

Farabi ise, iyi bir lider var olmadan iyi bir yönetimin var olmayacağını ifade

etmiştir. İyi bir liderden kasıt, hem doğuştan gelen bir takım özellikleri karakterinde barındıran hem de edindiği tecrübeler ve yaptığı gözlemler sonucunda kendisini geliştiren kişidir. Farabi'ye göre bir liderin, yöneticinin sahip olması gereken elzem özellikler sıralanacak olursa; anlatılanları iyi kavrayarak muhatabının amacını anlayabilecek bir zekâyâ sahip olmak, güçlü bir hafızaya sahip olmak, açıkgozlu olup bir olayı çözüme aşamasında hiçbir delili gözden kaçırmamak, güzel konuşma becerisine sahip olup düşüncelerini anlaşılabilir bir ifadeyle aktarabilmek, adaletli, vicdanlı, şefkatli olup takipçilerini de bu davranışlara yönelterek onları her türlü zulümden uzak tutmak (Yıldıran, 2017).

İmam Gazzali'nin Selçuklu Sultanı Sencer'e yazmış olduğu "Yöneticiye Altın Öğütler" adlı şaheseri, Farsça yazılmış olmasından dolayı hem Sultan hem çevresindeki diğer idareciler/yöneticiler tarafından da okunmuş ve öğütler geniş bir kitleye ulaşmış onlar tarafından da dinlenip uygulanabilmiştir (Akbal ve Küçükaslan, 2015). Gazzali'nin eserindeki en önemli ifade, gerçek mülk sahibinin Allah (c.c) olduğu ve dolayısıyla yöneticinin gerçekleştirdiği her amelinde Allah'ı (c.c) hatırlayarak ona göre eylemlerini şekillendirmesi gerektiğidir (Ak ve Ak, 2015).

Gazzali'ye göre yöneticilerin/liderlerin sahip olması gereken özellikler ise şu şekildedir (Lambton ve Say, 2014):

- Tevazu sahibi olup kibirden uzak durmak,
- Kanaatkâr olmak,
- İlim sahibi olmak,
- Dinine bağlı olmak,
- Merhametli ve adil olmak,
- Ümmetine örnek olacak davranışlar sergilemek.

Gazzali'nin bir diğer vurguladığı nokta ise makam hırsından sıyrılma gerekliliğidir; zira makam hırsı var oldukça hata yapma olasılığı da yükselmektedir. Bu bağlamda da egoyu terbiye etmek büyük önem arz etmektedir.

Ebu'n-Necib Sühreverdi Efendi, adeta babası gibi gördüğü büyük Türk hükümdarı Salahattin-i Eyyübi'nin ümmetine liderlik etmede ve yönetimdeki üstün vasıflarına karşılık, devlet yönetimine ve devlet liderliğinin inceliklerine dair bir kitap kaleme alıp



kendisine takdim etmiş ve “Devlet idaresine ait bu kitapta yazdıklarımın yararlanın! Eğer bunu yaparsanız İskender kadar cihangir olursunuz” demiştir. Salahattin-i Eyyübi bu tavsiyeye uymuş ve kitaptaki kıymetli bilgilerden faydalanarak liderlik vasıflarını ve yöneticilik kabiliyetlerini daha da yüceltmede başarılı olmuştur. İlerleyen dönemlerde “Yönetenlerin Yönetimi” isimli Sühreverdi’nin kaleminden çıkmış olan bu kitap, Seyit Ahmet El-Buhari hazretlerinin tavsiyeleriyle “Sadarat-ı Rum”dan emekli olan Abdurrahman Efendi vasıtası ile Büyük Türk Hükümdarı Sultan Selim Han (Yavuz) hazretlerine de ulaştırılmıştır. Sultan Selim Han’ın da bu kıymetli kitaba başvurarak Osmanlı İmparatorluğu’nu yönetmede ve Osmanlı ümmetine liderlik etmede faydalandığı, Naima’nın meşhur tarihinin zeylinde yazmaktadır. Naima’nın kitaba dair: “Bu kitabın, bir memleketin idaresinde kendisinden faydalanmak hususunda paha biçilemez büyük bir hazine değerinde olduğuna yemin ederim” şeklinde bir ifadesi de bulunmaktadır.

Sühreverdi’nin liderlere atfettiği özelliklere gelinecek olursa; adaletli olmak, akıllı olmak, cesur olmak, cömert olmak, yumuşak huylu olmak, vefalı olmak, doğru olmak, şefkat ve merhamet sahibi olmak, sabırlı olmak, affedici olmak, şükredici olmak, yavaş hareket edici olmak, bilgili olmak, namuslu olmak, vakar sahibi olmak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan Sühreverdi, bir liderin asla sahip olmaması gereken çirkin özelliklere de atıfta bulunmuştur. Bunlar; zulüm, bilgisizlik, cimrilik, israf, sözünde durmamak, yalancılık, gıybet, hiddet, kendini beğenmek, büyüklenmek, haset, acelecilik, şakacılık, gülmek, ahdi bozmaktır (Sühreverdi, 2013).

Ebü’l-Hasani’l-Maverdi, El-Ahkamü’s-Sultaniyye isimli şaheserinde, devlet yöneticiliği işini gerçekleştiren kişilere yönelik tavsiyelerde bulunmuştur. Maverdi’ye göre Yüce Allah’ın(c.c) kuralları, hem siyasi ve idari işlerin yürütülmesi, hem de İslam toplumunun her türlü ihtiyaçları için yeterlidir. Bu bağlamda “Hilafet”, bu hükümlerin yürütülmesi için Devletin temel kurumu olmaktadır. İmamet ismi verilen Hilafet, din ve dünyaya ait işlerin yürütülmesi için Nübüvvete, yani Nebi’nin (Peygamberin) ümmetine halef olarak konulmuş bir kurumdur. Yüce Allah (c.c): “Ey iman edenler, Allah’a (c.c) itaat edin, Peygamber’e (s.a.v) ve sizden olan emir sahiplerine de itaat edin” diye buyurmuştur. Dolayısıyla biz Müslümanlar için, halifelere ve diğerlerine itaat etmek farzdır. Halifede, yani liderde bulunması gereken vasıflara gelindiğinde ise Maverdi bu vasıfları; tamamen adil olmak, ileri derecede ilim sahibi olmak, cesur olmak, sağlıklı olmak şeklinde ifade

etmektedir (El-Maverdi, 1994).

“Senin yanında hak yola dönenlerle birlikte, sana buyurulduğu gibi dosdoğru ol! Siz de azıp sapmayın. Allah, yaptıklarınızı çok iyi görmektedir” (Hud Suresi 112. Ayet, Kur’an-ı Kerim ve Yüce Meali).

Liderlik ve yöneticiliği, liderlerin/yöneticilerin taşıması gereken özelliklere dair İslam geleneğini, Kur’an-ı Kerim’deki hükümleri ve İslam tarihinin ileri gelen şahsiyetlerinin tavsiyelerini kısaca toparlamak gerekirse; öncelikle her kişinin yönetime katılması ve liderlik vasıflarına sahip olmaya çalışması gerekliliği hatırlanmalıdır; zira yönetim,

sosyal hayatın düzeni için gerekli ve hayati bir ihtiyaçtır. Bu bağlamda liderlik edecek, ümmetini yönetecek kişinin güçlü, cesur, ilim ve irfan sahibi, adil olması gerekmektedir. Bununla beraber işinin ehli olan kişilerden kendisine yardımcıları atayarak kararlarını ve amellerini onlarla istişare etmelidir. Aynı zamanda, liderlik ettikleri ümmete karşı ayrımcılık yapmamalı, kadın, erkek, yaşlı, çocuk demeden, ırk ayrılığı yapmadan herkese eşit davranmalıdır.

Liderlik etmek, çok büyük bir sorumluluğun altına girmektir. Hadisi Şerif’te kıyamet günü Yüce Allah(c.c)’ın en sevmediği ve meclisinden uzak tutacağı kişilerin, adaletle hükmetmeyen zalim hükümdarlar olduğu bildirilmiştir. Ayrıca, “Siz memuriyet alma husûsunda pek istekli davranacaksınız. Hâlbuki elde etmek için çırpındığınız o vazîfe, kıyâmet gününde bir pişmanlık sebebi olacaktır” (Buhârî, Ahkâm 7; Nesâî, Bey’at 39, Kudât 5) diye buyurularak önemli olanın layıkıyla, yani adaletle, ilimle, zulümden uzak kalarak yönetmek ve liderlik etmek olduğu vurgulanmaktadır.

## 5. METODOLOJİ

### 5.1. Kısıtlar

Literatürde bu çerçevede yapılan çalışmaya rastlanamamış olmasından dolayı önceki çalışmalarla karşılaştırma yapma imkânı olmamıştır. Bununla beraber bu çalışma, liderliği İslami boyutta ele almıştır; ancak yazarın İlahiyatçı olmamasından dolayı hem kaynaklara erişimde hem de Arapça metinlerin tercümesinde kısıtlar yaşanmıştır. Bu nedenle literatür taraması erişilebilen basılı ve internet tabanlı kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak çalışmada coğrafi ve millet eksenli (“Müslüman

Türkler”, “Müslüman Araplar”, “Doğu İslam Dünyası”, “Batı İslam Dünyası” gibi) farklar göz ardı edilerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## 5.2. Araştırma Sorusu

Araştırmanın soruları, yapılan literatür taraması çerçevesinde aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- MÜSİAD üyesi iş adamlarının sahip oldukları yöneticilik ve liderlik özellikleri İslami geleneğe uygun mudur?

## 5.3. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini MÜSİAD Bursa şubesi üyeleri oluşturmaktadır. Örneklem ise ulaşıp mülakat yapılan 6 iş adamından oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan 6 iş adamı, *kolayda örnekleme* yöntemi kullanılarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, iletişim bilgileri bulunan iş adamları telefonla aranarak mülakat için randevu rica edilmiş, kabul edenlerden randevu alınarak karşılıklı belirlenen gün ve saatte ofislerinde ziyaret edilerek mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat soruları, yapılan literatür taraması ışığında oluşturulmuş ve görüşmecilere 8 adet soru yöneltilmiştir. Görüşmeler ilerlerken, bir süre sonra katılımcıların verdiği cevapların birbirlerini tekrarlamaya başladıkları, bir başka deyişle “örneklem doyduğu” (Barney, Glaser ve Strauss, 1967) tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, çalışmanın amacı kapsamında hazırlanan mülakat formlarıyla, nitel araştırma yöntemlerinden olan “yarı yapılandırılmış görüşme” (semi-structured interview) tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, esnek ve belli standartlara sahip bir teknik olmasından dolayı tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalar, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel olarak ortaya konmasına yönelik; gözlem, görüşme ve doküman incelemeleri gibi nitel veri toplama yöntemleriyle yapılan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmada, örneklem büyüklüğü cevapların birbirini tekrarlamaya başladığı noktadır. Bu bağlamda araştırmacı, cevapların kendisini tekrarlamaya başladığı noktada örneklem doyduğuna (Saturation Point) kanaat getirerek araştırmasını sonlandırmaya karar verebilmektedir (Barney, Glaser ve Strauss, 1967).

Mülakat formunun ilk bölümünde, katılımcıların bilgilendirilmesine yönelik mülakat içeriği ve süresi hakkında açıklamalar yer almaktadır. Mülakat formunun ikinci

bölümünde ise, yapılan literatür taraması bağlamında elde edilen veriler ışığında oluşturulan 8 adet soru ve katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarını belirlemek üzere demografik sorular yer almaktadır.

Araştırmada toplanan veriler araştırmacı tarafından elle not alınmıştır. Not edilen veriler, analiz için satır satır okunmuştur; bu okumaların sonucunda da önce kodlar, sonrasında ise kategoriler ve onların altında toplandığı temalar çıkarılmıştır. Buna ek olarak, tüm katılımcılar tarafından verilen cevapların hemen hemen aynı olduğu görülen soruların yanıtları doğrudan alıntı yapılarak sunulmuştur. Böylece verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 5.4. Demografik Bulgular

Mülakat yapılan görüşmecilerin tamamı erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların en genci 33 en yaşlısı ise 63 yaşındadır. Görüşmecilerin yaş ortalaması ise, 48'dir. Görüşmecilerin eğitim seviyesine bakıldığında 1 görüşmecinin lise mezunu, 1 görüşmecinin üniversite 2. sınıf terk, 3 görüşmecinin üniversite mezunu, 1 görüşmecinin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

#### 5.5. Mülakata İlişkin Bulgular

##### i. Mülakata İlişkin Bulgular

Literatür taraması ışığında oluşturulan mülakat soruları ve bu sorulara katılımcılar tarafından verilen yanıtlar, aşağıda sunulmaktadır:

**Soru 1: Eğitim durumunuz ve genel iş tecrübeniz nedir? (işinin ehli olma, ilim sahibi olma)**

	<i>İlkokul</i>	<i>Ortaokul</i>	<i>Lise</i>	<i>Üniversite</i>	<i>Lisansüstü</i>
<i>Görüşmeci 1</i>					X
<i>Görüşmeci 2</i>			X		
<i>Görüşmeci 3</i>				X	

Görüşmeci 4				X	
Görüşmeci 5			X		
Görüşmeci 6				X	

	5-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26 yıl ve üstü
Görüşmeci 1				X	
Görüşmeci 2					X
Görüşmeci 3			X		
Görüşmeci 4					X
Görüşmeci 5					X
Görüşmeci 6					X

**Soru 2: Beraber çalıştığınız kişilerin, yardımcılarınızın eğitim durumu ve genel ve sektördeki iş tecrübeleri nedir? (işinin ehli ve ilim sahibi yardımcılarla çalışma)**

	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Lisansüstü
Görüşmeci 1					X
Görüşmeci 2				X	
Görüşmeci 3				X	
Görüşmeci 4				X	

Görüşmeci 5				X	
Görüşmeci 6				X	

	5-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26 yıl ve üstü
Görüşmeci 1		X			
Görüşmeci 2		X			
Görüşmeci 3		X			
Görüşmeci 4		X			
Görüşmeci 5		X			
Görüşmeci 6		X			

**Soru 3: Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminiz nasıldır? (adil, vefalı ve cömert olma)**

Kodlar	Kategoriler	Temalar
Veri toplama sistemi, liyakat, barkod okutma	Performans değerlendirme sistemi	Adil olma
Ücret artışı, prim, ikramiye, tatil, hediye, izin, eğitim programları	Ödüllendirme sistemi	Vefalı ve cömert olma

**Soru 4: Çalışanların kararlara katılım derecesi ne düzeydedir? (istişareye önem verme)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 4'e verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür:

*"İstişare mekanizması ve süreçlerde inisiyatif alması çok önemli bilhassa eğitim politikalarıyla ilgili. Öğretmen hasbihalleri var ufuk ve bilgi bakımından kendilerini geliştirmeleri için. Bir de 100 dakikalık gündemli zümre toplantıları var. Kaizen uygulanıyor. 15 günde bir yöneticilerle eğitim yapılıyor, siyasetnameler ve modern yöneticilik ilkelerini veren eserler okunuyor"* (Görüşmeci 1).

*"Paydaşların hepsi kararlara katılır. Bir sorun olduğunda kimin eli değdiyse bir araya gelir ve tıptaki gibi konsültasyon yapılır. Hiç eksiksiz herkes katılır"* (Görüşmeci 2).

*"Tüm çalışanların kararlara tam katılımı vardır. Sorun görüldüğünde müdahale edilir sadece"* (Görüşmeci 3).

*"En üst seviyede kararlara katılım var. Sürekli toplantı yapılır ve önce iş arkadaşlarının fikri alınır, onlar fikirlerinden eminse yönetim de destekler. Çalışanların risk alması teşvik edilir"* (Görüşmeci 4).

*"Herkesin fikri alınıyor, son kararı yönetim tüm fikirleri gözden geçirdikten sonra veriyor"* (Görüşmeci 5).

*"Hepsini dahil edemesek de çalışanların kararlara katılımı bizim için önemli. Totalde 115 çalışan var ve koleksiyon hazırlayan ekibin kararlara tam katılımı var."* (Görüşmeci 6).

**Soru 5: Yapılan hataların ele alınış biçimi nedir? (affedici olma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 5'e verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür:

*"Yöneticilere verilen eğitimlerde hata ve kusurlara nasıl yaklaşılacağına ilişkin konular da işleniyor. Hata değil çare bul mottosu benimsenmiş. Tenkit değil tespit yani. Tenkit kişiliğe saldırıdır ve karşı taraf savunma mekanizması kullanır ama tespit davranışa yöneliktir, o da çaresiyle sunulmalıdır"* (Görüşmeci 1).

*"Hatayı kim, neden yapmış hiç önemli değil, mühim olan nasıl düzeltileceği ve ürünün ivedilikle müşteriye tesliminin sağlanması. Ardından kök nedene inilir. Sistemden mi, makineden mi yoksa kişiden mi kaynaklandığı tespit edilir. Her hatanın raporu tutularak*

düzenleyici ve önleyici önlemler yazılır. Yeni çalışanlara da bu dosya verilip 15 gün inceleme süresi verilir. Kendisinden okuduğu incelediği hataları yapmaması istenir. İlk kez karşılaşılan sorunlar ise, Ar-Ge birimine havale edilir” (Görüşmeci 2).

“Kasıt yoksa ceza da yok. İhmal varsa doğrusu gösterilir. Tekrara düşüyorsa ve dahası aynı hatayı 3 kez üst üste yapıyorsa yollar ayrılır” (Görüşmeci 3).

“Hatalar hep birlikte konuşulur. Hata değil tecrübe olarak görülür öyle de teşvik edilir. İhanet olmadığı sürece cezalandırma da yoktur” (Görüşmeci 4).

“Sözlü uyarıda bulunuluyor ve sabırlı davranmaya özen gösteriliyor. Kısa vadede bakılmıyor yani art niyet olmadığı sürece” (Görüşmeci 5).

“Tekrar edilmemesi için yapılan hatalara ilişkin herkese bilgi veriliyor ki hatalardan ders çıkarılsın. Ceza verilmemeye çalışılıyor; ancak sürekli tekrar durumunda yollar ayrılıyor” (Görüşmeci 6).

**Soru 6: Çok hırslı olan çalışanlarınıza yaklaşım biçiminiz nasıldır? (hırslılardan uzak durma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 6'ya verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür:

“Maddi hırsı olanlarla çalışılmıyor, yollar ayrılıyor. Manevi hırsı olanlar ise, ilime ve bilime katkıda buldukları için destekleniyor” (Görüşmeci 1).

“Hırslı insanlar çok tehlikelidirler, çok hata yaparlar. Onun vereceği zararların telafisi mümkün olmaz. Hırslı çalışanlarla yollar ayrılıyor” (Görüşmeci 2).

“Hırslı değil azimli çalışan destekleniyor; çünkü hırslı insan hem kendisine hata yaptırır hem de başkalarına hata yaptırır” (Görüşmeci 3).

“Hırslarını kontrol altına almaları söylenir. Görev değişikliği yapılır. Maddi hırs varsa 3 kez uyarı yapıp sonra yollar ayrılır” (Görüşmeci 4).

“Dengede götürülmeye çalışılıyor. Hırslarını işe odaklamaları ve kurumu geliştirmeleri sağlanmaya çalışılıyor” (Görüşmeci 5).

“Hırslı insan işine sarıldığı için iyidir ama geçimsiz tarafları da vardır, ekip insanı olamaz. Hırsını çok abartanlarla yollar ayrılır. ‘Burayı yaşatan benim, bensiz bu kurum yürüyemez’ tarzı ifadeler kullanan çalışanlar kurum içerisinde istenmez” (Görüşmeci 6).



**Soru 7: Yönetimsel hataların ele alınış ve astlara yansıtılış biçimi nasıldır? (alçakgönüllü ve dürüst olma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 7'ye verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür.

*“İş yapan hata yapar prensibi benimsenmiştir. Kimse Tanrı değil, insan noksandır. Tamir ve telafi önemli. Üslup da önemli. Kaba ve sert olmadan hikmet üslubu kullanılmalı: sözde ve işte tam isabet. Yönetici hata yaptığında hemen üzerini çizmek yerine niyete ve maksada bakılır” (Görüşmeci 1).*

*“Olgunluğun temelinde hatayı kabul etmek vardır. Özür dilerim bu benim hatam dendiğinde akan sular durur. Bu, günlük hayatta ve ailevi hayatta da aynıdır. İnsan, egosunu idare edemediği zaman başına en büyük belayı alır” (Görüşmeci 2).*

*“Şube sorumluları toplantı yapar. Yönetimden kaynaklı hata olduğunda herkesi toplayarak açıklama yapılır ve olumsuz etkilenen çalışanlar olmuşsa telafi edilir” (Görüşmeci 3).*

*“Hatalar kabul edilir. Çalışanların hatası dahi yönetime atfedilir, çalışanlara yüklenmez. Hatalar astlara yüklenirse özgürce fikirlerini beyan edemezler ve gelişimleri körelir” (Görüşmeci 4).*

*“Yönetim kendi içerisinde hatayı kabul edip bunu astlara yansıtmıyor. Çözüm getirilmeye çalışılıyor ivedilikle” (Görüşmeci 5).*

*“Hatanın boyutu ve etki derecesi önemli. Bizde en önemli karar hangi malların üretileceğidir. Sorumluluk da bu noktada yönetici olarak benim üzerimde ve dolayısıyla hataları başkalarına intikal ettirmem söz konusu olamaz” (Görüşmeci 6).*

**Soru 8: Vizyon ve misyonu belirlemede ve iş yapış biçimlerinde Müslümanlığın gereklerine bağlı kalmaya özen gösteriyor musunuz? (İslami değerlere bağlı kalarak iş yapma)**

6 MÜSİAD Bursa üyesi iş adamı ile yapılan görüşmeler sonucu soru 8'e verdikleri yanıtların aynı minvalde olduğu görülmüştür.

*“Misyon, eğitim felsefesidir, yani nasıl bir insan yetiştirmek istediğimizdir. İslam kültürüne uygun, medeniyetine uygun, çok cepheli insan yetiştirmek istiyoruz. En az 2 yabancı dil bilen, spor yapan, sanata meraklı, ahlaklı, inançlı, eli becerikli: ‘Kalbi imanlı, aklı*

*bilgili, eli becerikli, hali edepli'. ŞEM (Şahsiyet Eğitim) Modeli uygulanmakta. Vizyon da bunu şart ve imkânlarla göre gerçekleştirmeye çalışmak ama imkânlar da meşru olmalı” (Görüşmeci 1).*

*“Her personele yalan söylememesi gerektiği belirtiliyor. Haram-helal kırmızı çizgimizdir. Katalog, broşür basarken alkol tütün ve cinsellik içeren şeyler basılmıyor. Tedarikçilerin ve personelin maaşlarına özellikle dikkat ediliyor. Paket bölümümüzün duvarında ‘Veyl olsun tartıda eksik tartanlara’ ayeti asılıdır” (Görüşmeci 2).*

*“Her iş Allah rızası gözetilerek yapılıyor. Zarar edileceği bile bile yapılıyor bazen bazı işler; çünkü rakamlara değil huzur ve mutluluğa bakılıyor. Müşterinin yüzü gülmezse bizim de gülmez. Yapılan tek bir iş her şeyi etkiler. Yalan söyleyen çalışan müşteriyi de etkiler bu da bizi dejenere bir topluma doğru götürür. Yunus Emre der ki: ‘Sen doğruysan kimse eğilmez, sen eğriysen kimse doğrulmaz’. Misal, kantin işletmesinde öğrencilerin derdi tasası da düşünülüyor. Müslümanın önündeki işi hayırla tamamlamak için planı olur, 20-30 yıllık planı olmaz” (Görüşmeci 3).*

*“Adil ve hakkaniyetli davranma prensibi benimsenmiştir. Dürüst tüccar zararı da göze alabilmeli. İslam’da kar ve zararın eşit olduğu inancı vardır, sürekli kar edilmez yani. Yapılan işi en iyi şekilde yapmak ilk önceliklidir. Müşteri ayrımı yapmadan herkese eşit davranmak (din, dil, ırk fark etmeksizin). Müslüman bir iş adamının temsili çok önemlidir. Güçlüye boyun eğmek güçsüze zulmetmek doğru değildir; güçlünün yanında doğruyu söyleyebilmek doğru bir davranıştır” (Görüşmeci 4).*

*“Bankalarla çalışmalarımıza dikkat ediyoruz. İslami bankalarla çalışıyoruz ağırlıklı olarak. Helal çalışma prensibine sahibiz çünkü ticaret yapıyoruz. Kurumdan ayrılan çalışanlarla da her zaman helalleşerek ayrılırız, kimse kalbi kırgın ve küskün gitmez” (Görüşmeci 5).*

*“Vizyon, netice itibarıyla maddi bir noktadır. Oraya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekenler de misyondan çıkarılan kaidelerdir. Ancak, bu noktaya machiavellist düşünceyle gidilmez. Misyonumuz, “insanımızı (şirket ortaklarını, çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini) mutlu etmek ve huzurlu kılmaktır. Kurum içerisinde kamera bile yok gözetlenme hissi yaratmaması için. Her şey güven ve inanç üzerine kurulu” (Görüşmeci 6).*

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yüce Allah (c.c), bir ayette Müslüman bir yöneticinin nasıl olması gerektiğini şöyle açıklamaktadır:

“O müminler öyle kimselerdir ki eğer kendilerine yeryüzünde bir iktidar verirsek namazı dosdoğru kılarlar, zekâtı verirler, marufu (iyi ve güzel olan şeyleri) emrederler, münkerden (kötü ve çirkin olan şeylerden) vazgeçirmeye çalışırlar...” (Hacc Suresi 22/41. Ayetler).

Kur'an-ı Kerim, yöneticiliği/liderliği imamet kapsamında ele almakta ve imamların (yöneticilerin/liderlerin) ümmetini yönetirken esas alması gereken temel prensipleri bu bağlamda hükmetmektedir. İslam düşünürlerinin de bu hükümlere paralel olarak yöneticilerin sahip olması gereken özellikler bağlamında kaleme aldıkları eserleri vasıtasıyla tavsiyede buldukları görülmektedir.

Bu esas prensiplere kısaca değinilecek olursa; işinin ehli olmak, ilim sahibi olmak, işinin ehli kişileri görevlendirmek, istişareye önem vermek, kanaatkâr olmak ve adil olmak şeklinde belirtildiğini hatırlamak gerekmektedir. Bu esasları karakterinde barındıran İslami liderlere örnek vermek gerekirse de son peygamber Hz. Muhammed (s.a.v), en büyük önemi teşkil etmektedir; zira Yüce Allah (c.c), peygamberlerini içinde yaşadıkları topluma doğru yolu göstermekle görevlendirmiştir. Dolayısıyla peygamberler yol gösteren, yani yönlendiren yöneten liderlik eden pozisyonda olmuşlardır. Son Peygamber Hz. Muhammed'in (s.a.v) yönetim ve liderlik anlayışına bakıldığında da, aynen Kur'an-ı Kerim'de hükmedildiği ve İslami düşünürler tarafından önerildiği gibi, adalete ve hukuka dayandığı görülmektedir. Bunun en önemli örneği, Hz. Muhammed'in (s.a.v) 622 senesinde Medine'ye hicret ettikten sonra kendisinin liderliğinde bir devlet kurarak Medine İslam Devleti'nin anayasası olarak kabul edilen ve 52 maddeden oluşan Medine Sözleşmesi'ni imzalamasıdır. Bu antlaşmayla şehirde yaşayan gayr-i Müslimlerin hakları da teminat altına alınmıştır. Bu bağlamda esas hakların hukuki olarak garanti altına alınması, Peygamberimizin yönetim bilimine yapmış olduğu önemli bir katkıdır (Rahman, 1996).

Buna ek olarak yine Peygamberimiz Hz. Muhammed (s.a.v); renk, cinsiyet ve ırk gibi ayrımlar yapmadan tüm ümmetine eşit davranmasıyla adaletli yöneticiliğe de örnek teşkil etmektedir. Ayrıca yine yönetim işlerinde işinin ehli olan insanları görevlendirmede oldukça titiz davranması da İslam anlayışındaki liderlik/yöneticilik özelliklerine uygun

bir davranış olarak görülmektedir. Aynı zamanda işinin ehli olan bu yardımcı yöneticilerine alacağı kararlarda yapacağı amellerde fikirlerini almak suretiyle danışması da, Kur'an-ı Kerim'deki yönetim hükümlerine uygun bir davranıştır.

Araştırma kapsamında MÜSİAD Bursa üyesi iş adamlarıyla gerçekleştirilen mülakat soruları da bu çerçeveden yola çıkarak hazırlanmıştır. Yapılan mülakatlar sonucu elde edilen bulgulara göre tüm görüşmeciler İslami geleneğe göre yöneticilerin ve liderlerin sahip olması gereken ilim sahibi olma, işinin ehli yardımcılarla çalışma, ahlaklı olma, vefalı olma, alçakgönüllü olma, istişareye önem verme, misyon ve vizyon oluşturmada İslami değerlere bağlı kalma gibi temel ortak özellikleri taşımaktadırlar.

Kısıtlar bölümünde de değinildiği üzere literatürde bu çerçevede bir çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda bu konu üzerinde daha fazla durularak sadece Bursa değil ülke genelinde bir çerçeve çıkarılması literatüre büyük katkı sağlayacağı gibi iş insanlarının kendi öz değerlendirmelerini yapmalarına da yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın araştırmacılara ışık tutması umut edilmektedir.

Öte yandan, yukarıda da değinildiği üzere, iş insanlarının öz değerlendirme yapmalarının bu çalışmanın sağlayacağı en büyük katkılardan biri olduğu düşünülmektedir. Günümüz global iş dünyasının rekabete dayalı olması ve güçsüz işletmelerin ve dolayısıyla güçsüz iş insanlarının piyasadan silinmeye mahkum olduğu gerçeği, maalesef ki iş insanlarının bir takım etik değerleri göz ardı etmelerine sebebiyet vermektedir. Bu noktada da, işinin ehli olma, işinin ehli kişilerle çalışma, ahlaklı olma, vefalı olma, alçakgönüllü olma, istişareye önem verme gibi değerler geri planda bırakılarak rekabet hırsıyla hareket edilmektedir. Bu durum, her ne kadar kısa vadede başarı getirme olasılığı taşısa da uzun vade de başarısızlığa sürüklemekte, etik değerlerden sıyrılmış oluş da bir daha asla güven duyulmamaya ve piyasada yer edinmemeye yol açabilmektedir. Bu noktada, iş insanlarının bu ve bunun gibi çalışmaları okuyarak öz değerlendirme yapmaları ve kendilerini İslami anlayışa uygun ahlaki değerlerle donatmaları, bu değerlere sahip olanların ise bunlara daha da sıkı sıkıya bağlanmaları, Türk iş dünyasının örnek bir ortam teşkil etmesi için büyük önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ak, U. ve Ak, E. (2015). Gazali'nin Düşünce Yapısında Din-Devlet İlişkisi, 1. *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 8-10 Ekim Aksaray.*
- Akbal, İ. ve Küçükaslan, Z. (2015). Gazali'nin Siyasi Düşüncesinde Devlet, Devlet Adamı ve Bürokrasi Meselesi, 1. *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 8-10 Ekim Aksaray.*
- Akpınar, A. (T.Y.), [http://aliakpınar.net/index.php?Option=Com\\_Content&View=Article&id=239:Kurandan-Liderlik-Lkeleri&catid=42&Itemid=77](http://aliakpınar.net/index.php?Option=Com_Content&View=Article&id=239:Kurandan-Liderlik-Lkeleri&catid=42&Itemid=77) (Erişim tarihi: 18 Temmuz 2019)
- Ali İmran Suresi 159. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Armstrong, K. (2017). *Hız Muhammed*, Yeniçeri, S. (Çev.), İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Aydın, A. (2016). <http://www.yenimesaj.com.tr/Liderlik-Vasiflari-H1265949.Html> (Erişim tarihi: 18 Temmuz 2019).
- Barney G. Glaser, A. ve Strauss, I. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- Buhârî, Cuma 11, Cenâiz 32.
- Buhârî, Ahkâm 7.
- El-Maverdi, Ebu'l-H. (1994). *El-Ahkâmü's Sultaniye*, (İslam'da Devlet Ve Hilafet Hukuku), Şafak, A. (Çev.), Ankara: Bedir Yayınevi.
- Ergül, A. (2010). *Şahsiyet Dili Ve Geliştiren Liderlik*, İstanbul: Erkam Yayınları.
- Furkan Suresi, 74. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Hacc Suresi 22/41. Ayetler, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Hacip, Y. H. (2012). *Kutadgu Bilig*, Çağbayır, Y. (Ed.), Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Heysemî, *Mecmaü'z-Zevâid*, I, 280.
- Hud Suresi 112. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- İbnü'l-Cevzî, Ebü'l-Ferec, *Zâdu'l-Mesîr Fî İlmi't-Tefsîr*, Beyrut: El-Mektebü'l-İslâmî, 1423/2002.
- İsra Suresi 71. Ayet, *Kur'an-ı Kerim ve Yüce Meali*, Elmalılı Hamdi Yazır.
- Koç, A. (2014). <http://www.konyadiyanetsen.org.tr/Adil-Bir-Yoneticisi-Nasil-Olmalidir.Html> (Erişim tarihi: 17 Haziran 2019).
- Lambton, A. ve Say, S. (2014). Gazzâlî'nin Nasihatü'l-Mülûk'unda Saltanat Teorisi, *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Sonbahar. 209-220.
- Münâvî, *Fezû'l-Kadir*, Nşr. Muhyiddin Abdülhamîd, Kahire, Nâşirin Girişi, I, 431.
- Müslim, İmare 30.
- Nesâî, Bey'at 39, Kudât 5.
- Öztuna, Y. (1964). *Başlangıcından Zamanımıza Kadar Türkiye Tarihi*, 5. Cilt, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Rahman, A. (1996). *Siret Ansiklopedisi*, Dönmez, K. (Çev.). Hakan Bayrak, Yusuf Balcı, C.1. İstanbul: İnkılab Yayınları.
- Sezer, K. (2017). *Mevlana İle İş Hayatı*, İstanbul, Hayykitap.
- Sühreverdi, E. N. (2013). *Nehcü's- Süluk Fi Siyaseti'l Muluk (Yönetenlerin Yönetimi)*, Doğu, Ç. (Ed.), İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü. (2018).
- Tirmizî, Cihad 27. Kütüb-i Sitte, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi.
- Türkmen, T. (2013). <https://www.sakaryarehberim.com/Yazar/A-Taha-Turkmen/İslamda-Liderlik/1472> (Erişim tarihi: 19 Haziran 2019).

Üzüm, İ. (1997). İslam'da Devlet Yönetiminin Yeri. *Köprü Dergisi*, 58. Sayı.

Watt, M. (2001). *Peygamber Ve Devlet Adamı Hz. Muhammed*, Çağlar, Ü. (Çev.), İstanbul: Yöneliş Yayınları.

Yakit, İ. (2015). Türk-İslam Düşüncesinde Devlet Kavramı, *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi*, Ekim, 3-4.

Yıldıran, C. (2017). *Konya İlindeki İşletmelerde Mevlana'nın Yönetime Özgü Fikirlerinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, T.C. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

<https://sorularlaislamiyet.com/blog/yonetici-ve-idareci-peygamber-olarak-hz-muhammed-sav> "Yönetici ve İdareci Peygamber Olarak Hz. Muhammed (sav)" (Erişim tarihi: 27 Temmuz 2019).

UNIVERSAL HEALTH COVERAGE IN NIGERIA AND ITS DETERMINANTS:  
THE CASE OF NATIONAL HEALTH INSURANCE SCHEME

Olukemi Grace ADEBOLA<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 12/02/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 27/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ABSTRACT

Keywords

Education,  
Health Insurance,  
Nigeria,  
Out-of-Pocket Payment,  
Wealth Index

The research disaggregated some micro level factors against the National Health Insurance Scheme (NHIS) to determine the accessibility and utilization of Universal Health Coverage (UHC) in Nigeria. Data from 2018 Nigeria Health and Demographic Survey was used and analysed using logistic regression model for the study. The results revealed that only 2.5% Nigerians are covered by NHIS and micro-level factors such as age, region, level of education, wealth index, marital status and household size significantly determined both accessibility and utilization of the scheme. This result indicates that many Nigerians pay Out-of-Pockets (OOP) for healthcare service. Therefore, until due attention is given to these identified micro-level factors as determinants of health insurance, achieving Sustainable Development Goals (SDGs) on UHC by year 2030 becomes a mirage despite huge spending on NHIS by the government.

NIJERYA'DA EVRENSEL SAĞLIK KAPSAMI VE BELİRLEYİCİLERİ: ULUSAL SAĞLIK  
SİGORTASI PROGRAMI ÖRNEĞİ

ABSTRACT

Keywords

Eğitim,  
Sağlık Sigortası,  
Nijerya,  
Cepen Ödeme,  
Servet İndeksi

Araştırma, Nijerya'daki Evrensel Sağlık Kapsamının (UHC) erişilebilirliğini ve kullanımını belirlemek için bazı mikro düzey faktörlerini Ulusal Sağlık Sigortası Programına (NHIS) göre ayırttı. 2018 Nijerya Sağlık ve Demografik Araştırmadan elde edilen veriler kullanılmış ve çalışma için lojistik regresyon modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, sadece% 2,5 Nijeryalıların NHIS kapsamında olduğunu ve yaş, bölge, eğitim düzeyi, refah endeksi, medeni durum ve hane halkı büyüklüğü gibi mikro düzey faktörlerin programın erişilebilirliğini ve kullanımını önemli ölçüde belirlediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç birçok Nijeryalı'nın sağlık hizmetleri için Cepen (OOP) ödeme yaptığını göstermektedir. Bu nedenle, sağlık sigortasının belirleyicileri olarak tanımlanan bu mikro düzey faktörlere dikkat edilene kadar, 2030 yılına kadar UHC'de Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine (SDG'ler) ulaşmak, hükümet tarafından NHIS'e yapılan büyük harcamalara rağmen bir serap haline gelir.

**Citation:** Adebola, O.G. (2020), Universal Health Coverage in Nigeria and its Determinants: The Case of National Health Insurance Scheme, ARHUSS, 3(1): 97-111

<sup>1</sup> Lecturer, General Studies Unit, Federal University of Technology Akure, Nigeria

[ogadebola@futa.edu.ng](mailto:ogadebola@futa.edu.ng), [kemadebola@yahoo.com](mailto:kemadebola@yahoo.com), <https://orcid.org/0000-0002-9802-7636>

## 1. INTRODUCTION

Universal Health Coverage is one of the goals that world leaders seek to achieve by year 2030 (United Nation, 2015). It is very important because a lot of people are undergoing health challenges and complications beyond their income capacity and are forced to pay out of pockets (OOP) which mostly result in catastrophic health expenditures. According to World Health Organization (WHO, 2018), around the world, more than half of the population still lack access to essential health services and about 800 million people spend more than 10% of their household budget on healthcare. The report also added that close to 100 million people are forced into poverty yearly from out-of-pocket (OOP) health expenses while on the average, OOP payments represents about 32% of every country's expenditure. BudgIT (2018) reported that with the high poverty rate in Nigeria where about 70% Nigerians live in poverty, the use of OOP for health expenditures is still the most prevalent because it accounts for almost 71.7% of total health expenditure.

The Sustainable Development Goals (SDGs) has been set to achieve a better world by year 2030 and access to healthcare is one important area where nations are supposed to pay due attention. Goal 3 of the SDGs stated clearly that we should ensure healthy lives and promote well-being while target 3:8 specifically wish to achieve Universal Health Coverage (UHC), including financial risk protection, access to quality essential healthcare services and access to safe, effective, quality and affordable essential medicines and vaccines for all (United Nations, 2015). The World Health Organization reported in 2017 that for UHC to be achieved in any nation of the world, two important target of SDGs Goal 3 must be fulfilled and these include the coverage of essential health services and coverage of the proportion of a country's population with catastrophic spending (WHO, 2017). These indicators are to be disaggregated by micro level factors like income, sex, age, ethnicity, education, place of residence (rural/urban) etc. in order to determine the universal health coverage and the extent to which households use out-of-pockets payments for health expenditures in any nation.

The World Health Organization (WHO, 2019) defined Universal Health Coverage (UHC) as a health programme in which all people receive the quality health services they need, including public health services designed to promote better health (such as anti-



tobacco infection campaigns and taxes), prevent illness (such as vaccinations), and to provide treatment, rehabilitation and palliative care (such as end-of life care) of sufficient quality to be effective, while at the same time ensuring that the use of these services does not expose the user to financial hardship. Universal Health Coverage as simply captured by Wang et al., (2016) refers to the unhindered opportunity to make use of essential quality health services in most affordable and stress free manner which will assist to easily achieve human welfare, economic and social development. This is usually achieved through prepayment for health services and utilization. Attempts to use Health Insurance in Low and Middle Income Countries (LMICs) are recognised as a powerful tool in achieving UHC (Badu et al., 2018).

Health Insurance is a form of prepayment for health which is defined by the WHO (2005) as a situation where funds for health are collected through taxes and/or insurance contributions. Nigeria as a nation in a bid to provide better healthcare access and improve the health status of her citizens, established the National Health Insurance Scheme (NHIS) in 1995 which became fully operational in the year 2005 (Adewole and Osungbade, 2016). Apeloko (2017) reported that NHIS was built on the framework that it will cover both the formal and informal sector of the economy. As defined by National Health Insurance Scheme (2012), National Insurance refers to a system of advanced financing of health expenditure through contributions, premiums or taxes paid into a common pool to pay for all or part of health services specified by a policy or plan. The scheme was established primarily as spelt out in the NHIS Operational Guidelines (2012) to fulfil some specific objectives that will ensure accessibility to good healthcare and protection from financial burden accruing from medical treatment. It will also bring about equity and fairness in the distribution of healthcare cost especially among people of different income level and improve the efficiency of the healthcare services for all participants. Equitable distribution of health facilities and patronage at all levels of healthcare and availability of funds to the health sector for improved services were hallmarks of the scheme as well.

Wang, Temsah and Carter (2016) studied OOP health expenditures in the Democratic Republic of the Congo, Liberia, Namibia and Rwanda, and reported that health insurance coverage stands out as an important factor affecting the magnitude of OOP expenditures in all countries studied. Gustafsson-Wright and Schellekens (2013) opined that in practice, health insurance is expected to contribute to achievement of UHC because

it increases access and utilization by lowering the price of healthcare. Some empirical works by earlier researchers such as Adewole and Osungbade (2016); Adewole et al., (2016); Azuogu et al., (2016); Wielen et al., (2017); and Badu et al., (2018) revealed that the scheme has not been achieving its set objectives because not more than 5% of the whole population is covered by the scheme. The main challenge accruing from the ineffectiveness of the scheme is the perpetual financial health burden placed on people who mostly pay by OOP for health expenditures. This research work therefore employed the WHO (2017) indicators using the most recent Nigeria Demographic and Health Survey (NDHS, 2018) and disaggregated some micro level factors against access to National Health Insurance Scheme to ascertain the extent to which micro level factors determines access and the prevalence of OOP in Nigeria as a direct effect of lack of UHC. It also appraises the extent to which these range of factors affect accessibility of NHIS in order to determine the level of OOP in Nigeria which usually lead to catastrophic health expenditure for citizens.

## 2. METHOD

### 2.1. Data and Sample

Data from 2018 Nigeria Demographic and Health Survey (NDHS) conducted by the National Population Commission (NPC) [Nigeria] and ICF (USA) was used for this research. The 2018 NDHS sample was collected using a stratified two-stage cluster design with Enumeration Area (EA) as the sampling unit for the first stage. The second stage was a complete listing of households carried out in the 1,400 selected EAs. The sample included 47,235 men and women of reproductive age who were successfully interviewed from randomly selected households of approximately 42,000 across the 36 states of Nigeria and the Federal Capital Territory (FCT). The survey was designed to produce reliable estimates for key indicators at the national level as well as urban and rural areas.

The outcome variable considered for this study is “*Health Insurance Coverage*” measured by question “*Are you covered by health insurance?*” with responses; “1 = Yes” and “0 = No”. The effects of explanatory variables such as; age, gender, religion, place of residence, region, level of education, employment status, wealth index, marital status and household size on usage of health insurance by the respondents were also examined.

## 2.2. Data Analysis

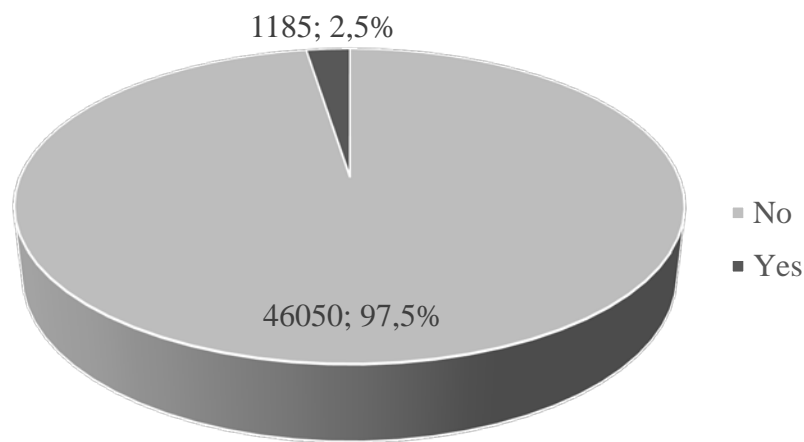
The statistical analysis was carried out at three levels; the first level used descriptive analysis to depict the accessibility and utilization of NHIS in Nigeria. Results were presented pictorially using the pie chart and table. At the second level, bivariate analysis using Pearson Chi-square test is used to measure the association between micro-level factors and health insurance usage with criterion for significance as  $p\text{-value} < 0.05$ . Furthermore, the final level involved the use of multivariate analysis to determine the effect of micro-level factors on usage of NHIS in Nigeria using binary logistic regression model as a measure to validate the extent of UHC and its role in the cause and effect of OOP health expenses on the Nigerian citizens. The Odds Ratio (OR) is used in interpreting the results obtained, a variable is considered significant determinant of health insurance usage if the  $p\text{-value}$  associated with the Odd is  $< 0.05$ . All analyses were carried out using SPSS version 25.

## 3. RESULTS

### 3.1. Characteristics of the Population

Figure 1 reveals that one-in-forty (2.5%) persons are covered by health insurance in Nigeria. Table 1 further presents the distribution of the sampled respondents. The age distribution shows that almost a quarter (23.5%) of the respondents is between ages 25-29 years, representing the group with the highest representation. This is followed by age group 30-34 years which is one-fifth (19.9%) of the respondents while the least (3.1%) is recorded for age group 50 years and above. The sample show a significant gender differential as can be seen that more than seven-in-ten (71.8%) are females while only 28.2% are males. The data also reveal that more than half (57.3%) are Muslims, slightly more than two-fifths (41.9%) are Christians while only 0.8% practice other religions. As evidenced from the data, there are more rural dwellers than urban, as rural dwellers make up almost two-thirds (63.6%) of the sample while urban dwellers are only 36.4%. More (38.8%) of the respondents have no form of education, 35.6% attended up till secondary school while only about one in every ten (10.3%) respondents have higher education. More than seven-tenths (72.8%) are employed while a small percent (27.2%) are unemployed. About six-sevenths (85.2%) of the respondents are currently in union, less than two-in-fifteen are never in union while only 2.5% were formerly in union. Almost

two-fifths (38.9%) live in households of 3-5 members, one-fifth (19.6%) live in ten or more person's households while one-in-twenty live in households of 1-2 members.



**Figure1:** Percentage Covered by Health Insurance

### 3.2. Bivariate Analysis

The association between health insurance usage and micro-level factors are presented in Table 2. The results reveal that all the factors considered have significant association with NHIS. Also, NHIS has more patronage from older people compared to the young because the age cohort 50 and above (5.9%) is highest while age cohort 15-19 is the lowest with 0.6%. More male (3.4%) utilizes the scheme than their female (2.2%) counterparts.

Urban dwellers (4.6%) use NHIS more than rural dwellers (1.3%). The result also reveals the significance of education in accessing and utilizing NHIS. Respondents with highest education (14.4%) utilize NHIS much more than those with no education/primary education which is 0.7% each while those with secondary education stood at 1.9%. The employed respondents also showed higher utilization (2.7%) as compared to the unemployed (1.7%). Access to and level of wealth also determined the utilization of NHIS with more than 10% of the richest and only 0.4% of the poorest utilizing the scheme. The result also indicates that those currently in unions (2.7%) utilizes the scheme, 1.6% of those never in union and 1.3% of those formerly in union utilise the scheme. Household size also determines NHIS access and utilization with the smallest household of 1-2 people

(3.9%) having higher access and utilization than those with the highest household size (1.1%).

### 3.3. Multivariate results

Table 3 presents the results of the binary logistic regression analyses identifying micro-level factors; age, region, level of education, wealth index, marital status and household size significantly predicts NHIS accessibility and Utilization. More specifically; increased age, education and wealth, northern region and being currently in union are protective factors for NHIS usage while increased household size is a risk factor for NHIS usage.

The older persons are significantly more likely to use health insurance than younger people. Northerners are significantly more likely to use NHIS than Southerners. Those with secondary education (OR = 1.73; CI = 1.32 – 2.26) are significantly more likely to use NHIS, likewise, those with higher education (OR = 7.40; CI = 5.64 – 9.71) are seven times significantly more likely to use health insurance than those who do not have education. Respondents who belongs to middle households (OR = 2.29; CI = 1.55 – 3.37) are significantly more than two times likely, those belonging to richer households (OR = 4.16; CI = 2.82 – 6.13) are significantly more than four times likely while those belonging to richest households (OR = 13.47; CI = 9.10 – 19.94) are significantly more than thirteen times more likely to use NHIS than those belonging to poorest households. Those who are currently in marital union (OR = 1.48; CI = 1.11 – 1.98) are significantly more likely to use NHIS than those who are never in union. However, those living in households which members are ten and above (OR = 0.44; CI = 0.32 – 0.62) are significantly less likely to use NHIS.

**Table 1:** Sociodemographic characteristics of the study population (n =47235)

<b>Age</b>	Frequency	Percent
15-19	3908	8.3
20-24	8171	17.3
25-29	11088	23.5
30-34	9398	19.9
35-39	7221	15.3
40-44	3921	8.3
45-49	2062	4.4
50+	1466	3.1
<b>Gender</b>		
Male	13311	28.2
Female	33924	71.8
<b>Religion</b>		
Christianity	19774	41.9
Islam	27076	57.3
Others	385	0.8
<b>Place of residence</b>		
Urban	17205	36.4
Rural	30030	63.6
<b>Region</b>		
North Central	8290	17.6
North East	9658	20.4
North West	13265	28.1
South East	5553	11.8
South South	4899	10.4
South West	5570	11.8
<b>Level of Education</b>		
No education	18337	38.8
Primary	7188	15.2
Secondary	16823	35.6
Higher	4887	10.3
<b>Employment Status</b>		
Unemployed	12829	27.2
Employed	34406	72.8
<b>Wealth Index</b>		
Poorest	10497	22.2
Poorer	10186	21.6
Middle	10029	21.2
Richer	9051	19.2
Richest	7472	15.8
<b>Marital Status</b>		
Never in union	5794	12.3
Currently in union	40244	85.2
Formerly in union	1197	2.5
<b>Household Size</b>		
1-2 persons	2155	4.6
3-5 persons	18382	38.9
6-9 persons	17461	37.0
10+ persons	9237	19.6
<b>Total</b>	<b>47235</b>	<b>100.0</b>

**Table 2:** Observed Differences of Micro-Level Factors as Determinants of NHIS

Explanatory Variable	Covered by Health Insurance		P-value
	No	Yes	
<b>Age</b>			<.001
15-19	3886 (99.4)	22 (0.6)	
20-24	8080 (98.9)	91 (1.1)	
25-29	10892 (98.2)	196 (1.8)	
30-34	9104 (96.9)	294 (3.1)	
35-39	6957 (96.3)	264 (3.7)	
40-44	3761 (95.9)	160 (4.1)	
45-49	1990 (96.5)	72 (3.5)	
50+	1380 (94.1)	86 (5.9)	
<b>Gender</b>			<.001
Male	12861 (96.6)	450 (3.4)	
Female	33189 (97.8)	735 (2.2)	
<b>Religion</b>			<.001
Christianity	19130 (96.7)	644 (3.3)	
Islam	26544 (98.0)	532 (2.0)	
Others	376 (97.7)	9 (2.3)	
<b>Place of residence</b>			<.001
Urban	16417 (95.4)	788 (4.6)	
Rural	29633 (98.7)	397 (1.3)	
<b>Region</b>			<.001
North Central	7982 (96.3)	308 (3.7)	
North East	9577 (99.2)	81 (0.8)	
North West	12926 (97.4)	339 (2.6)	
South East	5420 (97.6)	133 (2.4)	
South South	4779 (97.6)	120 (2.4)	
South West	5366 (96.3)	204 (3.7)	
<b>Level of Education</b>			<.001
No education	18213 (99.3)	124 (0.7)	
Primary	7141 (99.3)	47 (0.7)	
Secondary	16511 (98.1)	312 (1.9)	
Higher	4185 (85.6)	702 (14.4)	
<b>Employment Status</b>			<.001
Unemployed	12585 (98.1)	244 (1.9)	
Employed	33465 (97.3)	941 (2.7)	
<b>Wealth Index</b>			<.001
Poorest	10455 (99.6)	42 (0.4)	
Poorer	10123 (99.4)	63 (0.6)	
Middle	9922 (98.9)	107 (1.1)	
Richer	8850 (97.8)	201 (2.2)	
Richest	6700 (89.7)	772 (10.3)	
<b>Marital Status</b>			<.001
Never in union	5700 (98.4)	94 (1.6)	
Currently in union	39169 (97.3)	1075 (2.7)	
Formerly in union	1181 (98.7)	16 (1.3)	
<b>Household Size</b>			<.001
1-2 persons	2072 (96.1)	83 (3.9)	
3-5 persons	17846 (97.1)	536 (2.9)	
6-9 persons	16998 (97.3)	463 (2.7)	
10+ persons	9134 (98.9)	103 (1.1)	
<b>Total</b>	<b>46050 (97.5)</b>	<b>1185 (2.5)</b>	

**Table 3:** Micro Level Determinants of NHIS Access and Utilization in Nigeria

Explanatory variables	Odd Ratio	Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
<b>Age</b>			
15-19	1.00		
20-24	1.38	0.84	2.25
25-29	1.59	0.98	2.56
30-34	2.21**	1.36	3.58
35-39	2.77***	1.70	4.52
40-44	3.63***	2.19	6.04
45-49	3.02***	1.75	5.23
50+	4.32***	2.48	7.52
<b>Gender</b>			
Male	0.98	0.82	1.17
Female	1.00		
<b>Religion</b>			
Christianity	1.00		
Islam	0.86	0.72	1.02
Others	1.87	0.92	3.80
<b>Place of residence</b>			
Urban	1.01	0.87	1.17
Rural	1.00		
<b>Region</b>			
North Central	2.55***	2.09	3.11
North East	1.60**	1.19	2.14
North West	5.06***	4.03	6.37
South East	1.02	0.80	1.30
South South	0.93	0.72	1.19
South West	1.00		
<b>Level of Education</b>			
No education	1.00		
Primary	0.75	0.53	1.07
Secondary	1.73***	1.32	2.26
Higher	7.40***	5.64	9.71
<b>Employment Status</b>			
Unemployed	1.00		
Employed	0.89	0.76	1.06
<b>Wealth Index</b>			
Poorest	1.00		
Poorer	1.42	0.95	2.11
Middle	2.29***	1.55	3.37
Richer	4.16***	2.82	6.13
Richest	13.47***	9.10	19.94
<b>Marital Status</b>			
Never in union	1.00		
Currently in union	1.48**	1.11	1.98
Formerly in union	0.88	0.49	1.59
<b>Household Size</b>			
1-2 persons	1.00		
3-5 persons	0.80	0.61	1.05
6-9 persons	0.93	0.71	1.23
10+ persons	0.44***	0.32	0.62

\* Significant at 0.05 level, \*\* Significant at 0.01 level, \*\*\* Significant at 0.001 level and 1.00 is reference category



#### 4. DISCUSSION

It is pertinent to note that even though concerted efforts have been made to see that the NHIS succeeds as a health programme for all, it has continuously performed below expectation (between 3-5%) since inception (NHIS, 2012; Adewole et al., 2016; Apeloko, 2017). In Nigeria, private expenditure accounts for almost 70% of total expenditure on health of which 90% is OOP (Onoka et al., 2010). This high level of OOP expenditure implies that health care places significant financial burden on households. Aregbeshola and Khan (2018) also opined that in spite of a general consensus to move closer to Universal Health Coverage (UHC) over the years in Nigeria, there remains high reliance on OOP health payments as a means of financing health system in Nigeria. Awosusi, and Folaranmi (2015) stated that healthcare continued to suffer in Nigeria because there is high level of OOP expenses, very low budget for health care at all levels of governments and poor health insurance penetration. Less than 5% of Nigerians have health insurance coverage (HIC) and most enrollees are in the formal sector with very poor coverage in the informal sector. This is consistent with the result of this study which postulates the fact that NHIS usage is one in forty persons in Nigeria.

107

---

The results as presented above show that the continuous negligence of the impact of micro-level determinants of NHIS accessibility and utilization is a major setback that must be addressed in the right context if Nigeria truly as a nation desire a better universal healthcare coverage. Households' profile such as age, region, increased education and wealth, and staying in union have been shown to be key predictors for NHIS active membership in-line with earlier research of Badu et al., (2018).

Additionally, results also corroborate the work of Fan et al., (2012) which opined that individuals who are educated are more likely to understand the benefits of preventative care or capable of identifying symptoms and seeking health care compared to individuals who are illiterates or less educated, and they are also more likely to be able to afford healthcare. In a related study, Kurfi and Aliero (2017) unveiled from their study that educational level, knowledge of financial contribution and marital status and occupational level have positive and significant influence on clients' access and better utilization for satisfaction. Similarly, the result revealed that riches is a positive contribution to NHIS usage in the country, this positive relationship is supported by

previous works of other researchers (Latunji and Akinyemi, 2018; Vander Wielen et al., 2017).

## 5. CONCLUSION AND POLICY IMPLICATION

Findings from this research have shown that the level of access and utilization of NHIS in Nigeria has regrettably dropped from 3% to 2.5% over the last five years. This implies that over the last fifteen years of her services, NHIS in Nigeria has not been effective in addressing UHC. The obvious therefore, is that in Nigeria, OOP continue to thrive especially among the poorest leading to catastrophic health expenditures among the people. Since healthcare is paid for and also very expensive, only those who can afford it, utilize it. An imperative but deserted fact is the negligence of micro-level factors in the accessibility and utilization of NHIS. Until due attention is given to issues of education, employment, rural development, wealth creation, etc. the healthcare services no matter how much is spent will not address UCH.

Following the findings of this research work, the following are identified as its policy implication if Nigeria really seek to achieve UHC as part of SDGs by year 2030:

- There should be a total overhauling of NHIS programme, objectives and coverage
- There is need to use all avenue possible to register all citizens whether in the formal or informal sector.
- Close monitoring of activities carried out by NHIS is very paramount
- Some level of force should be used to get more people to register for NHIS
- More proactive steps should be adopted in the publicity and advocacies' measures employed
- The rural poor should be given due attention as they are often forgotten by reason of their residence
- People's sociocultural practices like religion and other traditions should be addressed publicly
- The economic life of the people should be enhanced to reduce poverty which remains a serious underlying factor

- Education remains a weapon in social movements and stratification, as such should be improved among the people by all standards.
- Gender equity in access and utilization should also be handled as a matter of urgency.

ARHUS

## REFERENCES

- Adewole, D.A. & Osungbade, K.O (2016). Nigeria National Health Insurance Scheme: A Highly Subsidized Healthcare Program for a Privileged Few. *International Journal of Tropical Disease and Health*. 9 (3):1-11.
- Adewole, D.A., Dairo, M.D., & Bolarinwa, O.A. (2016). Awareness and Coverage of the National Health Insurance Scheme among Formal Sector Workers in Ilorin Nigeria. *Afr. J. Biomed. Res.* 19 (1). 1-10
- Apeloko, D.O (2017). Health Insurance Scheme (NHIS) in Nigeria: An Empirical Survey. *International journal of Politics and Good Governance*. VIII, 8(4) Quarter IV. 1-25
- Aregbeshola, B. S & Khan, S.M (2018) Out-of-Pocket Payments, Catastrophic Health Expenditure & and Poverty among Households in Nigeria 2010. *Int. J. Health Policy Management* 2018; 7 (9): 798-806.
- Awosusi, A. & Folaranmi, T. (2015). Nigeria's New Government and Public Financing for Universal Health Coverage. *Global Health* 3 (9): 514-515.
- Azuogu, B.N., Madubueze, U.C., Alo, C., Ogbonnaya, L.U., & Ajayi, N.A. (2016). Level of Awareness, and Factors Associated with Willingness to Participate in the National Health Insurance Scheme among Traders in Abakaliki Main Market, Ebonyi State. Nigeria. *Afr. J. Med Health Sci.* 15:18-23.
- Badu, E., Agyei-Baffour, P., Acheampong. I.O., Opoku. M.P. & Addai-Donkor. K (2018). Households Sociodemographic Profile as Predictors of Health Insurance Uptake and Service Utilization: A Cross-Sectional Study in a Municipality of Ghana. *Advances in Public Health*. Article ID 7814206, 1-13.
- BugIT (2018). Nigeria: Health Budget Analysis. *Policy Brief* 1<sup>st</sup> Quarters, 2018.
- Fan, V.Y., Karan, A. & Mahal, A. (2012). State Health Insurance and Out-of-Pocket Health Expenditures in Andhra Pradesh, India. *Int. j. Healthcare Finance Econ.* 1-27  
Doi:10.1007/s10754-012-9110-5
- Gustafsson-Wright, E & Schellekens, O. (2013). Achieving Universal Health Coverage in Nigeria. One State at a Time. A Public-Private Partnership Community-Based Health Insurance Model. Working Paper 2 2/June 2013. *Global Economy and Development*.
- Kurfi, M.M. & Aliero, I.H. (2017) A Study on Clients' Satisfaction on the National Health Insurance Scheme among Staff of Usman Danfodio University, Sokoto. *IOSR journal of Economics & Finance (IOSR-JEF)*. 8(5): 44-52.
- Latunji, O.O & Akinyemi, O.O (2018). Factors Influencing Health Seeking Behaviour Among Civil Servants in Ibadan, Nigeria. *Annals of Ibadan Postgraduate Medicine*. 16(1): 52-60.
- National Health Insurance Scheme (2012) *Operational Guidelines Revised, October, 2012*.
- Onoka, C.A., Onwujekwe, O.E., Hanson, K. & Uzochukwu, B. (2010). Measuring Catastrophic Healthcare Expenditures in Nigeria: Implication for Financial Risk Protection. CREHS: *Research Brief*, March 2010. [www.crehs.lshtm.ac.uk](http://www.crehs.lshtm.ac.uk)
- United Nations (2015) *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. <https://www.un.org>
- Vander Wielen, N; Channon, A.A & Falkingham, J (2017). Does Insurance Enrolment Increase Healthcare Utilization among Rural-Dwelling Older Adults? Evidence from the NHIS in Ghana. *PubMed Journal*. PMID: PMC 5841530.

- Wang, W. Temsah, G & Carter, E (2016). *Levels and Determinants Expenditures in the Democratic Republic of Congo, Liberia, Namibia and Rwanda. DHS Analysis Studies No. 59*, Rockville, Maryland, USA: ICF International
- World Health Organization & International Banks for Reconstruction and Development (2017). *Tracking Universal Health Coverage*. Geneva
- World Health Organization (2005) *Designing Health Financing Systems to Reduce Catastrophic Health Expenditure*. Technical Briefs for Policy-makers. No.2 WHO/EIP/PB/05.02
- World Health Organization (2018). *Universal Health Coverage. Executive Board 144<sup>th</sup> Session*. Provisional Agenda. Item 5.5. EB144/14
- World Health Organization (2019). *Primary Healthcare on the Road to Universal Health Coverage (2019 Monitoring Conference Report)*. Geneva

ÖRGÜTLERDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI OLARAK ALTI SİGMA

Kaya AĞIN<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 21/04/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 28/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

Altı Sigma,  
Toplam Kalite Yönetimi,  
Mentor

Altı Sigma, örgütlerde kanıtlanmış kalite ilkelerinin titiz, ve etkili bir şekilde uygulanmasıdır. Birçok kalite öncüsünün çalışmalarından öğeleri birleştiren Altı Sigma iş performansının hatasız bir şekilde çalışmasını hedeflemektedir. Sigma, 'σ' istatistikçilerin ülkemizdeki değişkenliği ölçmek için kullandığı Yunan alfabesinde bir semboldür. Bir şirketin performansı iş süreçlerinin sigma seviyesi ile ölçülür. Günümüz dünyasında işletmelerin sürekli değişen müşteri gereksinimlerini karşılayabilmeleri ve her geçen gün daha yoğun rekabetin yaşandığı küresel pazarlarda rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için çeşitli yönetim uygulamalarına başvurmuşlardır. Bu çalışmada Altı Sigma çalışmalarının yönetim düzeyinde işletmelerin verimliliklerini nasıl arttıracakları ve bunun işletmelere olan etkilerinden söz edilmiştir.

SIX SIGMA AS A PERFECTION APPROACH IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

**Keywords**

Six Sigma,  
Total Quality Management,  
Mentor

A Six Sigma is the careful and effective implementation of proven quality principles. Six Sigma, combining the elements from the work of many high-quality pioneers, aims to ensure that business performance runs almost without any errors. Sigma 'σ' is a symbol in the Greek alphabet used by statisticians to measure variability in our country. Performance of a company is measured by the sigma level of its business processes. In today's world, businesses have applied various management practices in order to meet the continuous changing customer requirements and to gain superiority over their competitors in the global markets where there is more intense competition. In this study, it is mentioned how Six Sigma studies will increase the productivity of enterprises at management level and its effects on enterprises

**Citation:** Ağın, K., (2020), Örgütlerde Mükemmellik Yaklaşımı Olarak Altı Sigma, ARHUSS, 3(1): 112-124.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Üniversitesi, [kagin@erzincan.edu.tr](mailto:kagin@erzincan.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Altı Sigma, IBM, Motorola ve General Electric başta olmak üzere günümüzde çok sayıda örgütlerde başarıyla uygulanmış ve sonuçta bu şirketlerin kar artışlarında ciddi artışlar görülmüştür. IBM, Motorola'nın başarısını izleyerek Altı Sigma yaklaşımını kendi örgütlerinde uygulamaya koyan öncü örgüt olmuştur (Türker, 2003). Altı Sigma'nın yaratıcısı Motorola için, "Neden Altı Sigma?" uygulanır sorusunun cevabı, hayatta kalma olarak nitelendirir.

Rekabetçi pazarında rakiplerine karşı mücadele edip, avantajlı duruma gelebilmek için Motorola ve Toyota firmaları Altı Sigma'yı kendi şirketlerinde uygulamaya koymuşlar, böylelikle düşük maliyetle daha kaliteli ürünler üretebilen bir firma olmayı amaçlamışlardır. Rekabet artmaya devam ettikçe, rakip işletmelerin rekabet üstünlüğü baskısı da artmıştır. Örgütlerin mal ve hizmetlerinin çeşitliliği ne denli artarsa artsın işletmeler, en kısa dönemde yeni mal ve hizmet yaratma, toplam maliyetlerini azaltıp, kalite ve müşteri memnuniyetini artırma gayretinde olmuşlardır. Günümüzde örgütlerin başarısının temeli, ürün ve hizmeti rakiplerinden daha kaliteli, daha verimli yapmaktır (Breyforogle, 1999: 3).

Bir japon girişimci, Motorola'yı devraldığı anda şirket, 1970'lerde ABD'de Quasar televizyon setleri üreten fabrika durumundaydı. Firma, hemen fabrikanın işletilme düzeyinde önemli değişiklikler gerçekleştirildi. Bu işletmeyi devralan Japon firması fabrika yakın çevresinde TV yayınları yapıyordu. Söz konusu firma, Motorola yönetimi altında üretilen TV teknolojilerinde kusurların sayısını ilk etapta 5/20 olan hata oranını 1/20 oranında gerçekleştirmeyi hedeflediler. Firma, işgücü, teknoloji ve tasarımlarda çıkan bu sorunların daha önce Motorola'nın yönetim anlayışı ve uygulamalarıyla ilişkili olduğunu açıkça ortaya koydu. Böylece, 1980'lerin ortasında Motorola, kaliteyi ciddi oranda arttırmaya karar verdi. Motorola'nın CEO'su Bob Galvin, işletmede Altı Sigma olarak bilinen kalite yönetim sistemini başlatı. Sonuçta bu işletme, ölçek olarak dev bir işletme haline dönüştü. Bugün Motorola, Google Inc. tarafından satın alınan ve küresel bir işletme olarak varlığını Lenovo adıyla sürdürüyor. Motorola 1988'de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanmasındaki başarısının sırrı, Altı Sigma felsefesini uygulama sonucunda oldu.

Bu başarının, sadece Altı Sigma'nın geleneksel anlamdaki kalite anlayışıyla ilgili olduğunu söylemek yanılığ olur. Bazı işletmeler Altı Sigma uygulamalarını

sadece satışa hazır ürünlerin kontrolü olduğunu zannederler. Halbuki Motorola gibi bazı firmalar, Altı Sigma'yı ileri seviyede işletmelerinde uygulayarak oldukça büyük başarı sağlamışlardır. Sıradan bir kalite ölçüsü olarak da düşünmemişlerdir. Altı Sigma'nın amacı, kalite ile ilişkilendiren yeni bir kalite tanımını gerektirir. Altı Sigma amaçları için kaliteyi üretken bir çaba tarafından eklenen değer olarak tanımlar. Kalite iki çeşittir: potansiyel kalite ve gerçek kalite.

Potansiyel kalite, birim başına eklenen ve bilinen maksimum değerdir. Gerçek kalite, birim başına eklenen geçerli değerdir. Altı Sigma, kuruluşların ürün üretimlerine yardımcı olarak kaliteyi iyileştirmeye (israfı azaltmaya) odaklanır. Böylece, hizmetlerden daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz şekilde faydalanmalarını sağlar. Altı Sigma orta ve büyük ölçekli işletmeleri kapsayan bir yaklaşımdır. Daha geleneksel anlayışla, Altı Sigma kusur önleme ve döngü süreci üzerine odaklanır, hataları azaltmayı ve maliyet azaltmayı amaçlar. Başkalaşım ve devinmeyi içinde bulunduran bir yönetim uygulamasıdır. Altı Sigma'yı işletmelerinde uygulamayan şirketler için bu maliyetler genellikle çok yüksektir. Bunu uygulayan şirketler, gelirlerinin yüzde 25 ile 40'ını sorunları gidermek için harcarlar. Bu maliyetler kalite maliyeti olarak da bilinmektedir. Altı Sigma'da faaliyet gösteren şirketler genellikle bu maliyetlere yüzde 5'ten az harcama yapmaktadır.

## **2. ALTI SİGMA NEDİR?**

Rekabet gücünü sürdürebilmek, kaliteye ilişkin maliyetlerin azaltılmasıyla mümkün olmaktadır. Rekabet dünyasında kalabilmenin yolu, rekabet edebilme becerisinden geçmektedir ve bu bakımdan altı sigma yalın bir yönetim modelidir. Altı sigma müşteri odaklı olup, maliyetleri düşürerek müşteri memnuniyetini sağlar. Altı sigma sıçramalı büyümeyi hedefler, küçük olan iyileştirmeler ile yetinmeyip, daha fazla iyileştirmeyi hedefler. Birinci Dünya Savaşı sonrası "istatistiksel kalite kontrol, örnekleme, spesifikasyon, tolerans" kavramlarının işletmelerce kullanılmaya başlaması, Altı Sigma'nın ortaya çıkışını sağladı. Bu da işletmelere yüksek kalitede üretim yapma zorunluğunu getirdi.

Altı Sigma'da sigma sözcüğü, herhangi bir prosesin ölçülebilir olmasını ve değerlerinin değişkenliğini veya birbirlerine olan uzaklığını ölçen istatistiksel bir yöntemdir. Değişkenlik, standart sapmayla ölçülür ve sigma ' $\sigma$ ' sembolüyle gösterilir (Işığışık, 2007).



Altı Sigma, sigma sürecindeki değişkenliği ölçme birimidir. Altı Sigma, müşteri istek ve beklentileri temel alınarak her hangi bir özellik veya spesifikasyona ilişkin değişikliği altı düzeye ayırır. İstenen özelliklere, her sigma merhale merhale arttıkça, mükemmelliğe ulaşma ve müşteri tatminini sağladıkça ulaşılır. Altı rakamı, arzu edilen hedeflerin kusursuzluk seviyesini göstermektedir. Altı Sigma süreci, daha mükemmel ürün ve hizmet üretmek için üretim faaliyetlerini sürekli iyileştirme, objektif, metodolojik ve istatistiksel yöntemleri uygulamayı hedefler. Altı Sigma, belgelenmiş kalite ilkelerinin ciddi ve etkili bir şekilde uygulanmasıdır (Wyper, 2000).

Birçok kalite öncüsünün çalışmalarındaki unsurları birleştiren Altı Sigma iş verimliliğinin neredeyse hatasız bir şekilde uygulamasını hedeflemektedir. Sigma, istatistikçilerin ülkemizdeki değişkenliği ölçmek için kullandığı Yunan alfabesinde bir semboldür. Bir şirketin performansı iş süreçlerinin sigma seviyesi ile ölçülür. Geleneksel olarak şirketler, bu süreçlere rağmen üç veya dört sigma performans seviyesini norm olarak kabul etmektedir. Altı sigma, bu anlamda müşterilerin artan beklentilerinin karşılanmasıdır. İşletmeler, işin bugünkü durumu ve geleceği, mevcut verimliliğin değerlendirmesi, değişim ve iyileştirme için gerekli olan sistemin ve kapasitenin analizlerini öncelikle yapmak zorundadır.

Altı Sigma'nın büyüğü, istatistiksel ya da yüksek teknolojiye sahip olma değildir. Altı Sigma'nın temeli, yıllardır var olan, denenmiş ve gerçek uygulamalara dayanmaktadır. Bir araştırmada Altı Sigma, toplam 400'den fazla kalite yönetiminin araç ve tekniğine sahiptir.

Altı Sigma uygulaması incelendiğinde karşımıza kuşak kavramı çıkar. Şampiyon, Kara Kuşak ve Yeşil Kuşak seviyeleri ile tanımlanır. Kuşak kavramı bir hiyerarşiyi takip etmektedir. Bir üst kuşak, bir alt kuşağı eğitir ve ona proje danışmanlığı yapabilir. Şampiyon projeleri seçer, onaylar ve takip eder. Yeşil Kuşaklar lojistik hizmeti sağlar. Bu kadroda Altı Sigma, Kara Kuşak olarak bilinen teknik uzmanların yüksek bir yeterlilik düzeyine sahip olmalarını sağlar. Kara Kuşak'lar bilimsel ve teknik bilgilerle donatılmış problem çözme savaşçılarıdır. En karmaşık ve en zor sorunlar Kara Kuşak'lar tarafından çözülmektedir. Kara Kuşak'ların kullandığı yöntemlerden bazıları oldukça gelişmiştir. Bunların bilgi teknolojileri gibi teknik konularda da deneyim sahibi olmaları gerekmektedir. Bu teknik enstürümanlar

Define, Measure, Analyze, Improve, Control, Leverage (DMAICL) olarak bilinir.

**1. Tanımlama (*Definition*):**

- ✓ Proje özeti,
- ✓ Süreç sahipleri analizi,
- ✓ Müşterilerin sesi,
- ✓ Kano modelleri,
- ✓ Proses girdileri ve çıktıları analizi,
- ✓ Kritik.

**2. Ölçme (*Measurement*):**

- ✓ Veri toplama tablosu,
- ✓ Pareto grafiği,
- ✓ Değer akış haritası,
- ✓ Detaylı proses akış şeması
- ✓ Ölçüm sistemlerin doğrulaması.
- ✓ 5S Denetlemesi.

116

---

5S uygulaması, beş aşamadan oluşan Japonca beş kelimenin baş harflerinden olan bir örgüt organizasyon yöntemidir. Seiri (pazarlama), seiton (düzen), seiso (temizlik), seiketsu (standartlaştırma), shitsuike (disiplin) anlamlarına gelmektedir.

**3. Analiz (*Analyzing*)**

- ✓ Beyin fırtınası,
- ✓ 5N,
- ✓ Balık kılçığı yöntemi,
- ✓ Hata türleri etkileri analizi,
- ✓ İstatistiksel proses kontrol,
- ✓ Hipotez testleri,
- ✓ Korelasyon analizleridir.

**4. İyileştirme (Improvement):**

- ✓ Kaizen,
- ✓ 5S,
- ✓ Çekme Sistemleri,
- ✓ SMED
- ✓ TPM
- ✓ Standart iş,
- ✓ Poka yoke.

**5. Kontrol (Control):**

- ✓ Kontrol planı,
- ✓ İş talimatları,
- ✓ Denetlemeler,
- ✓ İletişim ve rakip panoları,
- ✓ Rutin toplantılar

**6. Öğrenme (Learning):**

- ✓ Çıkarılan dersler,
- ✓ Yayın planı,
- ✓ Uygulamaların paylaşımı,
- ✓ Çalışanların takdir edilmesidir.

**Defining**, amaç iyileştirme işlevlerini tanımlamaktır. Üst düzey hedefler ve örgütün hedefleri stratejik olmalıdır. Bunlar, yeni gelişmeler veya pazar payı gibi hedeflerdir. Operasyon düzeyinde amaç, bir üretim departmanının verimliliğini arttırmaktır. Proje düzeyinde amaç ise hata oranlarını azaltmak ve verimi arttırmaktır. Bu hedeflerde 'Veri Madenciliği' yöntemleri uygulanabilir. Bu bağlamda firma potansiyel iyileştirme fırsatlarını ortaya koyar.

**Measurement**, mevcut sistemin ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu sayede, daha önce tanımlanan hedeflere ulaşmak için doğru, geçerli ve güvenilir ölçümler

oluşturulmaktadır. Öncelikli olarak mevcut taban çizgisini belirleyerek başlanır. Verileri anlamana yardımcı olması için açıklayıcı ve anlamlı veri analizi uygulanır.

**Analyzing**, mevcut performans arasındaki boşluğu ortadan kaldırmak ve yeni yollar belirlemek için hedeflenen sistem ve süreç aşamaları analiz edilmelidir. Analizi yönlendirmek için istatistiksel araçlar uygulanır.

**Improvement**, sistemi geliştirmektir. İşleri daha iyi, daha az maliyetle yapmak için yeni yöntemler bulmada yaratıcı olmak gereklidir. Yeni sistemi uygulamak için proje yönetimi ve planlama uygulayan yaklaşımlar genelde tercih edilmelidir. Gelişimi sağlamak için istatistiksel yöntemler kullanılır.

**Control**, yeni sistemi kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Geliştirilmiş sistemi, teşvik sistemlerini, politikaları, prosedürleri, bütçeleri, kullanım talimatlarını ve diğer yönetim sistemlerini kontrol etmektedir. Bu kontrollerin sağlanması için ISO 9000 gibi sistemler kullanılır.

### **3. ALTI SİGMA İÇİN ALTYAPI**

Altı Sigma'nın çok güçlü bir özelliği, bu performansı sağlayacak bir altyapının oluşturulmasıdır. İyileştirme faaliyetleri gerekli kaynaklara sahiptir. Tüm toplam kalite yönetimi uygulamalarının yüzde seksenin geçmişte başarısız olmasının tek nedeni, firmaların bu altyapıyı sağlayamamasıdır. Altı Sigma, örgüt yönetiminde örgüt performansı oluşturacak alt yapının oluşumunu sağlar, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini ortaya koyar. Tam zamanlı değişim, örgütte toplam kalite yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesinde katalizör etkisi yaratır.

Toplam kalite yönetiminin tüm uygulamalarının geçmişteki başarısızlık oranının nedeni, örgütlerin Altı Sigma'nın ortaya koyduğu altyapıyı sağlayamamasından kaynaklanır.

### **4. ALTI SİGMA DEĞİŞİM ACENTESİ**

Altı Sigma, örgütsel engelleri aşan büyük işletme değeri akışlarını değiştirmeyi kapsar. Bu da örgütün stratejik hedeflerine ulaşılması anlamına gelmektedir. Bu çaba, lider tarafından yönlendirilir. Örgütün bir bütün olarak performansından sorumlu olan genel müdürden daha iyi bir katkı sağlar. Altı Sigma hiyerarşik yapıdadır ve yukarıdan aşağıya doğru uygulanır.

## 5. ŞAMPİYONLAR VE SPONSORLAR

Altı Sigma, örgütlerde tüm işgörelere daha önce kazandıkları eğitimin çeşidine göre ayrı ayrı ünvan, yetki ve sorumluluk vermektedir. İlk görüşte Uzakdoğu sporlarına özgü gibi görülen bu ünvanlar, Altı Sigma'nın uygulandığı örgütün yapısına, uygulamanın kapsamına ve projelerin çeşidine göre farklılık gösterebilir. Bazı firmalar, genelde kabul edilen ünvanlara sarı, mavi ve siyah kuşaklar diye ifade ederken, bazı firmalar birkaç kuşakla yetinmektedir (Baş, 2003).

Altı Sigma şampiyonu, Altı Sigma'yı anlayan ve ona bağlı olan üst düzey yöneticidir. Daha büyük örgütlerde Altı Sigma şampiyonu tam zamanlı olarak, yönetici gibi üst düzey bir başkan vekilidir. Tüm organizasyonlarda, şampiyonlar Altı Sigma'yı günlük olarak kullanan biçimsel olmayan liderleri de kapsamaktadır. Altı Sigma, mesajını her fırsatta çalışanına iletir. Sponsorlar, süreç sahiplerinin ve Altı Sigma iyileştirme faaliyetlerini sorumluluk alanlarında başlatmaya ve koordine etmeye yardımcı olanlardır.

### 5.1. Usta Siyah Kuşak

Bu kuşak, teknik ve örgütsel yeterlilik seviyesinin en yüksek seviyesidir. Usta Siyah Altı Sigma programının liderliğini üstlenir. Siyah Kuşakların bildiği her şeyi bilmeleri, anlamaları gerekir ve Usta Siyah Kuşaklar, Siyah Kuşaklara yardım edebilmelidir. Teknik uygulamalardan, istatistiksel yöntemlerden, matematiksel teorilerinden, araştırma sonuçlarından, geçmiş verilerden, örgütün doğru uygulamalarından yararlanırlar. Mümkün olduğunda istatistiksel eğitim yapılmalıdır. Aksi taktirde, bilinen "hata yayılımı" olgusu ortaya çıkacaktır. Siyah Kuşaklar ve Yeşil Kuşaklar eğitim vermeleri durumu, sadece Usta Siyah Kuşakların rehberliğinde olmalıdır. Siyah Kuşaklardan sınıf tartışmaları ve uygulamalar esnasında ustaya yardım etmesi istenebilir. Usta, görevlerinin gereği, iletişim ve öğretim becerileri gibi önemli yetkinliklere sahiptir.

### 5.2. Siyah Kuşak

Altı Sigma'da projeler, örgütün orta yönetim kademe düzeyinde oluşturulur. Bu projeler, Siyah kuşaklar tarafından yapılır. Siyah Kuşaklar iyileştirmede takım lideridir. Projenin lideri, iyileştirme projelerinin belirlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlandırılmasından birinci derecede sorumludur. Kara kuşak görevini yerine

getiren kişi, asli görevini proje tamamlanmasına kadar bir başka birine devreder. Siyah kuşaklar, projenin sonuçlanması ve akabinde, ekip üyelerinden Altı Sigma araçlarını kullanmalarını ister (Slater, 2000).

Siyah Kuşak statüsüne aday adaylar, meslektaşları tarafından yüksek oranda tutulan teknik yönelimli bireylerdir. Örgütsel değişim ve gelişim sürecinde aktif olarak yer alırlar. Adayların resmi olarak eğitilmiş istatistikçiler veya mühendisler olması gerekmez. Ancak, Siyah Kuşak adaylardan, nispeten kısa bir sürede çok çeşitli teknik araçlara hakim olmaları beklenir. Muhtemelen kantitatif analizin temel aracı olan üniversite düzeyinde matematikte tecrübeye dayalı bir geçmişe sahip olmaları gerekir. Eğitimlerinde istatistiksel yöntemler bir önkoşul olarak istenmektedir. Eğitimlerinin bir parçası olarak, Siyah Kuşaklar 160 saat teorik ders, ayrıca Usta Siyah Kuşaklardan veya danışmanlardan bire bir olmak üzere proje koçluğu alırlar. Başarılı olan adaylar bilgisayarlarla uygulama sürecine geçerler.

Altı Sigmada Siyah Kuşak, bir örgütün bilgi sisteminden harekete geçirilebilir, bilgileri elde etmek için çalışır. İhtiyaç duyulan bilgilere ulaşmayı sağlar. Bilgileri depolar, ve bilgi akışını gerçekleştirir ve kuruluşun bilgi sistemlerinin moderatörüdür.

### **5.3. Yeşil Kuşak**

Yeşil Kuşaklar, Altı Sigma ekibini oluşturma ve kolaylaştırma yeteneğine sahip olan, liderleri ve Altı Sigma projesini konseptten tamamlanmaya kadar yönetmeye yardımcı bireylerdir. Yeşil Kuşak, eğitimi beş günlük sınıf eğitiminden oluşur. Eğitimler, Altı Sigma projeleri ile birlikte yürütülmektedir. Eğitim, yönetim araçları, kalite kontrol araçları, problem çözme ve açıklayıcı veri analizi, proje yönetimi ve kaliteyi kapsar.

## **6. ALTI SİGMA KADRO SEVİYESİ**

Altı Sigma'da tam zamanlı işgören sayısı fazla değildir. Bu kişilerin, işletmenin dinamik bir ekip oluşturmaları için etkin eğitim almış işgörenlerin olması yeterlidir. Altı Sigma programlarını kullanan Apple, General Electric, Johnson & Johnson, Allied Signal ve diğer büyük şirketlerde Siyah Kuşak, işgücünün sadece yüzde birini oluşturmaktadır. Her biri için genellikle bir Usta Siyah Kuşak bulunur. Bin çalışan başına on Siyah Kuşak veya bin çalışan başına yaklaşık bir Usta Siyah Kuşak atanır.

Bir Siyah Kuşak bir yılda ortalama 5-7 proje tamamlar. Projeler, Yeşil Kuşaklar tarafından yönetilmektedir. Kara Kuşaklar en değerli işgörenlerdir. Çoğu zaman kilit konumunda işe alınırlar. Yılda Siyah Kuşak başına 5-7 proje ile tamamlayan şirketlerde, her Siyah Kuşak örgüte yılda bir milyon ABD Doları kazandırır. Çünkü Altı Sigma tasarrufu sadece katma değeri olmayan maliyetleri etkiler.

## 7. ALTI SİGMANIN FAYDALARI

- Azalan maliyetler,
- Artan üretkenlik,
- Artan pazar payı,
- Müşteri memnuniyeti artışı,
- Azalan döngü süresi,
- Azalan hata oranları,
- Olumlu yönde kültürel değişim,
- Kurumsallaşma,
- Hizmet ve ürün geliştirme gibi avantajları sayılabilir.

Bununla birlikte:

• **Başarıyı sürekli hale getirir:** Günümüz rekabet dünyasında büyümeyi sürdürebilmenin ve pazarlara uyum sağlamanın yolu, yeniliklere ayak uydurmak ve örgütü değişen koşullara göre en iyi şekilde yapılandırmaktır. Altı Sigma, örgütlerin kendilerini sürekli yenilemeleri için gerekli olan ortamı sağlar ve örgütsel kültürü oluşturur.

• **Herkes için bir performans hedefi yaratır:** Örgütteki her çalışanın aynı amaç yönünde faaliyet yapması başarının en temel koşullarından biridir. Temelde tüm departmanların ve çalışanların hedef tanımları birbirinden ayrıdır. Ancak, tüm işgörenler müşteri ihtiyaçlarını giderecek, hizmet ve ürün sağlamak için birlikte çalışırlar. Bu yaklaşım Altı Sigma uygulamasının mihenk taşıdır. Altı Sigma, müşteri beklentilerinin %99.97 gibi kusursuz bir hata oranıyla yerine getirilmesini kabul görmektedir. Gerçekte istenen hedef, oldukça yüksektir, halbuki birçok firmanın bu konuda mükemmel performans yakalaması bu hedef yanında zayıf kalır.

• **Müşteri değerini arttırır:** Motorola yöneticileri Altı Sigma çalışmalarına başladığında üst yönetim ürünlerindeki kalitenin beklentinin daha çok altında olduğunu kabul etmişlerdir. Üretimde kalite seviyeleri rakiplerinden daha iyi olmasına karşın Jack Welch (GE CEO), ürünlerinin müşterileri için özel ve kıymetli olması ve onların tek tercihi olarak kabul edilmesi gerektiğini savunmaktaydı. Bu anlayış ve görüş Motorola'ya başarıyı kazandırmıştır.

Günümüzde ürünlerin iyi ve hatasız olması işletmelerin başarılarını garanti etmez. Altı Sigma, müşterilerin beklentileri, onların neleri değerli gördüklerinin öğrenilmesi ve bunun onlara nasıl bir yarar getireceği konusunda planlanma yapmayı öngörmektedir.

• **İyileştirme hızında artış sağlar:** Bir yarış, kendini en kısa sürede geliştiren yarışmacı kazanır. Altı Sigma mevcut etkili araçlarla sadece performansı iyileştirmekle kalmaz, iyileştirmeyi daha da geliştirir.

• **Öğrenmeyi ve bilgi akışını arttırır:** Altı Sigma, yeni görüşlerin ortaya çıkartılmasını, aynı zamanda bu bilgilerin paylaşılmasını sağlayacak ve bilgi akışını hızlandıracak bir uygulamadır.

• **Stratejik değişimde kolaylık sağlar:** Pazara yeni ürünler sunmak, çalışma sistemini değiştirmek, yenilikçi faaliyetlerde bulunmak, farklı pazarlara girmek, şirket birleştirmek, kurumsallaştırmak açısından işletmeler, ürünlerini ve sistemlerini iyi geliştirerek, geleceğin gerektirdiği önemli değişiklikleri gerçekleştirmede kendilerine daha büyük bir fayda sağlayacaktır.

## **8. SONUÇ**

Altı Sigma uygulaması deneyimlerinde uzun yıllar sonunda bilimsel bir model oluşturulmuştur. Altı Sigma gibi büyük programları uygulayan birçok işletmenin deneyimine ilişkin araştırmalar, bu işletmelerin gelişimlerini, kâr oranlarını hep üst seviyelere yükselttikleri görülmektedir.

Araştırmacılar, Altı Sigma'nın başarılı bir şekilde uygulanmasının sonucunda işletmelerde maksimum seviyede gelişme ve iyileşme başarılarını görmüşlerdir. Altı Sigma'yı başarıyla uygulamak için gereken adımlar iyi tanımlanmıştır. Başarılı performans gelişimine kıdemli liderlikle başlanmalıdır. Örgütler, yönetim altyapısı oluşturmak, örgütsel yapıyı sağlamak, yeni şeyler denemeyi kolaylaştırmak, müşterilerle ve çalışanlarla yakın iletişim kurmak için sistemler geliştirmek, müşteri



kazandırma ve değerlendirme konusunda titiz yöntemler geliştirmek, zorundadır.

Altı Sigma faaliyetlerinin işletmenin tüm süreçlerine uygulanmasının sonuçları, ürün ve hizmette kaliteyi, maliyetlerin azaltılması, kârlılığın ve diğer rakiplere karşı avantajın maksimum düzeyde yükselmesiyle anlaşılır. Altı Sigma'nın, çok uzun süreli, istikrarlı ve disiplinli olarak devam ettirilmesi gereken bir süreç olduğu da asla unutulmamalıdır.

Altı sigma temel olarak, müşteri memnuniyetini arttırmak, sürekli olarak iyileştirmeyi sağlamak, takım çalışmasını oluşturmak, alınan kararları gerçek verilere dayandırmak, proses odaklı olmak ve proaktif yönetim oluşturmak parametrelerine odaklıdır. Örgütte yapılan işlerin daha iyi ve verimli olması, örgütsel hedeflerin zaman zaman gözden geçirilmesi ve sorunların çözümüne odaklanması proaktif yönetimin vazgeçilmez uygulamasıdır. Bu bağlamda bir örgütte alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanların eğitimden geçirilmesi elzemdir.

Temel olarak Altı Sigma karar verme süreçlerinde deneyimle birlikte doğru verilerin irdelenmesiyle meydana çıkabilecek örgütsel risklerin istatistiksel araçlarla yöneten bir yönetim modelidir. Örgütlerde verimliliği arttıran, maliyetleri düşüren, ürekenliği arttırarak tüm örgütlerde başarı sağlayan uygulamadır.

Sonuç olarak Altı Sigma'nın bu ilkeleri ülkemizin küçük, orta ve büyük ölçekteki işletmelerinde uygulandığı takdirde işletmeler mükemmel başarılar elde edecek ve bu işletmeler küresel bir işletme haline gelecektir. Böylece Türkiye gelişmiş ülkeler sırasında yerini alacak ve gelişmişlik düzeyi daha da artacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Baş, T. (2003), "Altı Sigma", Kalite Ofisi Yayınları, No: 5, İzmir.
- Breyfogle, F.W. (1999), "Implementing Six Sigma; Smarter Solutions Using Statistical Methods", 2. Baskı, Wiley, Kanada.
- Kansoy, O., Dirgar, E., (2008), "Altı Sigma Nedir", ISSN: 1306-3111e-Journal of New World Sciences Academy Qualitative Studies, 4(1), E0002, 14-23.
- Işığışok, E. (2008), "Mükemmelliğe Giden Yolda Altı Sigma TOAİK (DMAİC) Modeli", Altı Sigma Yalın Konferansları (09-11 Mayıs 2008), 1-15.
- Main, (1994), "Kalite Savaşları: Amerikan Ticaretinin Zaferleri ve Yenilikleri, Özgür Basım",173.
- Masaaki, İ. (1986), "Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success", The KAİZEN İnstitute, Ltd., Japon.
- Slater, R. (2004), "Jack Welch'ten İş Dünyası İçin Savaş Planları: General Electric; Başarının Sırları", 1. Baskı, Elips Kitapları, İstanbul.
- Suğur, N., Nichols, T. ve Suğur, S. (2004), "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(2), 127-150.
- Wyper, B., Harrison, A. (2000), "Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study" Total Quality Management, 11(4-6), 720-727.

ASSESSMENT OF ISTANBUL GRAND AIRPORT (IGA) AS A GLOBAL  
CARGO BASE BY THE TOPSIS METHOD

Murat Düzgün<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 23/02/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 02/06/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ABSTRACT

Keywords

Airport,  
Air Cargo,  
Logistics,  
TOPSIS.

The aim of this study is to evaluate the major airports in the scope of air-cargo according to the selected criteria in the global scope and to compare the airports. For this purpose, New Istanbul Airport, Germany Frankfurt Airport, Singapore Changi Airport and Memphis International Airport in the United States were included in the scope of the review. In this study, the literature was reviewed in detail and 9 criteria were determined. TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) method was used for the analysis of these criteria. According to the results of the analysis and approved that, Istanbul New Airport is in the first rank according to the 4 selected airports and 9 selected criteria.

YENİ İSTANBUL HAVALİMANI'NIN KÜRESEL BİR KARGO ÜSSÜ OLARAK TOPSIS  
YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Havalimanı,  
Hava Kargo,  
Lojistik,  
TOPSIS.

Bu çalışmanın amacı, hava-kargo kapsamındaki önemli havalimanlarının seçilen kriterlere göre küresel kapsamda değerlendirilmesi ve havalimanlarının karşılaştırılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, Yeni İstanbul Havalimanı(IGA), Almanya Frankfurt Havalimanı(FRA), Singapur Changi Havalimanı(SIN) ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Memphis Havalimanı(MEM) inceleme kapsamına alınmıştır. Söz konusu çalışmada detaylı literatür taraması yapılmış ve seçici 9 kriter belirlenmiştir. Yapılan çalışmanın analiz sürecinde ise TOPSIS(Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, İstanbul Yeni Havalimanı karşılaştırılan 4 havalimanı ve seçilen 9 kritere göre birinci sırada yer aldığı kanıtlanmıştır.

**Citation:** Düzgün, M.(2020), Assessment of İstanbul Grand Airport (Iga) as a Global Cargo Base by the Topsis Method, ARHUSS, 3(1): 125-138.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Havaçılık Yönetimi Bölümü, [mduzgun@medipol.edu.tr](mailto:mduzgun@medipol.edu.tr)

## **1. INTRODUCTION**

In recent years, the development of logistics has been getting faster and more complicated as in many fields. Logistic operations, which were carried out at a slow pace and smoothly in the past, have so far undergone some changes similar to those in many industries. It is the most important and the most popular phase of logistics. Included in the primary industries that should exist in life, transportation is one of the indispensable things in human life. Thanks to the developing transportation systems, smooth access, delivery and comfort have started to take place in human life.

Air transportation plays an important role in the development of logistics and transportation. This is mainly due to the fact that it can save time and offers the capability to carry sensitive products requiring greater attention by air. In other words, the transportation of food, medical supplies, livestock, valuable commodities, medical products and hazardous materials that may deteriorate in a short time indicates the indispensable importance of air transportation. Given the aforementioned points, air transport has an indispensable importance for the logistics industry and transportation.

Today, the increasing air cargo traffic caused by globalization has made airports more significant for the national economy. Therefore, international airports greatly contribute to international trade and economies of countries, because countries are in a fierce competition with each other regarding foreign trade. Countries constantly invest in the transportation industry to take the lead in competition between each other. The construction of the new Istanbul Airport is a positive action to enhance Turkey's role in foreign trade.

This study is intended to assess the new Istanbul Airport globally based on the selected criteria and to compare it to Germany's Frankfurt Airport, Singapore's Changi Airport and Memphis Airport in the United States, which are the major airports of other countries regarding air cargo, according to the given data. The TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) method was used in the analysis process of this study.

This study has many unique aspects compared to the studies in the literature. First, the existence of few studies in the literature for Istanbul Airport makes this study far more important. In addition to the mentioned point, the conduct of a study on Istanbul Airport using the TOPSIS method makes the novelty of this study clearer. Considering all these

points mentioned, the thought is that it will make a valuable contribution to the literature both in terms of methodological novelty and due to the analysis of Istanbul Airport.

This study has five parts. The first part is the introductory part that includes basic and theoretical information. In the second part of the study, a literature review will be carried out, summarizing similar studies in the literature. The third part will detail the method used in the study, providing formulas. The fourth part will include the details of the application based on the comparison of Istanbul Airport to other airports. The suggestions for the results obtained will be given in the last part.

## 2. LITERATURE REVIEW

Altin et al. (2017) ranked the performances of the 20 largest airports in Europe in terms of the number of passengers. These airports were ranked by multi-criteria decision-making methods and assessed by data envelopment analysis. The weighted values of criteria were calculated by the ENTROPI method. The study revealed that half of the 20 airports were operating effectively and other airports needed to enhance their efficiency.

Bakir and Akan (2018) assessed the service quality of the busiest airports in Europe. 8 service quality criteria were determined. The weighted values of criteria were calculated by the ENTROPI method. Airports were assessed using the TOPSIS method. The study established that the airport with the highest service quality was Munich Airport, and suggested that a significant improvement in quality performance would be seen with the new Istanbul Airport coming into operation.

As part of their study, Uzulmez et al. (2018) compared Istanbul Airport and Seoul Incheon International Airport in terms of integrated transportation. This study aimed to compare the current and future modes of transportation in various ways. As the method, the comparison by qualitative research methods was chosen. Upon the research conducted, it was concluded that the rail and maritime modes of transportation are the two key factors that would reduce the burden of road transportation at Istanbul Airport. Uzulmez et al. (2018) remarked that it was highly difficult for an airport to maintain its hub position without a qualified transportation system integration.

Kupfer et al. (2013) investigated the analysis of airport selection for cargo operations in Europe. They conducted the said study due to the lack of literature on airport competition. The multiple LOGIT model was used as a method, and a survey was

employed. 26 airlines were selected as part of the study. The results of the study demonstrated that the presence of shippers was the most important factor. Additionally, relocating cargo operations to non-busy airports was offered as a suggestion. It was revealed that more studies were needed on the supply chain for the selection of airports.

As part of their study, Chung et al. (2015) examined the operational efficiency of international cargo airports in the Asia Pacific region. In their study, the multi-dimensional scaling approach was used as the method. 11 airports operating as an international cargo airport in the Asia Pacific region were identified, and classification was done based on the criteria set according to the airports. The result of the study established, considering the operational efficiency, that Hong Kong International Airport had more advantages due to its over 100 connections to 160 cities and 40 cities in China. However, it was found that Incheon Airport was more efficient according to the criteria of the number of runways, gates, load terminal areas and facilities. On the other hand, the study suggested that Hong Kong Airport was expected to become a cargo base in the future.

As part of their study, Larrodé et al. (2018) investigated the analysis of opportunities for an airport to grow as the one specializing in cargo. The study used the AHP method. To that end, Zaragoza Airport was analyzed. Expert opinions were used by employing the AHP model. The study established that the factors related to airport charges and transportation costs were the most effective factors for the growth of air cargo logistics.

The study conducted by Durak (2016) aimed to set the criteria affecting airline selection in the air cargo transportation industry and to estimate the significance level of these criteria. The study encompassed Turkey's air cargo industry to analyze, using 4 airlines operating in Turkey for application. One of the mathematical decision-making methods, AHP was used in the analysis process. The result of the related study revealed that the criterion with the highest significance was the "Price" criterion with 45.4%, followed by the "Speed" criterion with 17.3%, based on the significance level of key criteria.

The study carried out by Yavas and Ozsoy (2013) investigated the air cargo industry. Within the scope of the study, they addressed the Turkish air cargo industry and investigated its position in Europe. The study included the air cargo statistics of some

airports in Europe. The result of the study provided some suggestions for Turkey to have a larger share in the European market, such as the planning actions required to foster and encourage air cargo activities at other national airports and the projects aiming at the establishment of cargo villages in regions near to airports.

As part of their study, Ozcan et al. (2018) investigated the optimum flight point selection by using multi-criteria decision-making methods. The Analytical Hierarchy Process (AHP) was used as the method to identify the weighted values of criteria. The five cities used to select the flight point were ranked employing the TOPSIS method. Based on data analysis, the optimum choice for flight point alternatives was identified as Abu Dhabi.

### 3. STUDY METHOD

This part outlines the TOPSIS method and its stages;

#### 3.1. TOPSIS

The TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) method requires few input parameters from its user, resulting in outputs that are very easy to comprehend. When making a decision by this method, it is expected that an alternative chosen will be close to the positive ideal solution and distant from the negative ideal solution. If our goal is profit, the closeness to the positive ideal solution means maximizing the profit, and the distance to the negative ideal solution means minimizing the cost. In other words, the TOPSIS method chooses the alternatives that are close to the positive ideal solution and distant from the negative ideal solution. The TOPSIS method is one of the most common techniques used in the literature due to its rationality and ease of comprehension, simplicity in calculation and the possibility of weighting assessment criteria (Cakir & Percin, 2013, 452; akt. Ertugrul I., & Ozcil, A. (2014)). The steps of the TOPSIS method are given below.

**Step 1: Define the Problem:** As with other decision-making methods, the first phase of the TOPSIS method is to define the problem clearly after identification. Defining the problem is very important in terms of setting the criteria properly and making sure that there are no omissions.

**Step 2: Set Criteria:** In this phase, all the necessary criteria for the solution of the problem and all the alternatives subject to assessment should be set completely so that relations are analyzed and identified in the most accurate way.

**Step 3: Develop the Decision Matrix:** In the lines of the decision matrix, the decision points whose superiorities are wanted to be listed and in the columns, there are evaluation factors to be used in decision making. Matrix A is the starting matrix created by the decision maker. Following the identification all criteria and alternatives, the decision matrix is developed for alternatives by obtaining and combining the data of each criterion. This matrix can be shown as follows;

$$A_{ij} = \begin{matrix} & \begin{matrix} \text{FACTORS} \\ a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{matrix} \\ \begin{matrix} \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \end{matrix} & \begin{matrix} \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \end{matrix} \end{matrix} \begin{matrix} \\ \\ \\ \\ \\ \end{matrix} \begin{matrix} \text{DECISION} \\ \\ \\ \\ \\ \end{matrix}$$

In the matrix  $a_{ij}$ ,  $m$  gives the number of decision points,  $n$  the number of evaluation factors. The sum of the weighted values of the criteria to be used with the decision matrix for such a Multi-Criteria Decision Making problem is used as the  $W$  vector equal to 1. For the weighted values of criteria whose sum is not equal to 1, the mathematical operations performed should be checked and the errors made during these operations should be corrected. The weighted value of criteria should be calculated such that their sum is equal to 1.

$$W = [W_1 R_{11} + W_2 R_{12} \dots W_n R_{1n}] = 1$$

**Step 4: Normalize the Decision Matrix:** The decision matrix should be normalized before starting calculations to be made by the TOPSIS method. The operation is performed using the square root of the sum of squares of the elements in each criterion column. Each element is normalized by dividing it by the square root of the sum of squares of the column to which it belongs. The normalized decision matrix is calculated as follows.



The normalized matrix is obtained as follows;

$$N_{ij} = \begin{bmatrix} n_{11} & n_{12} & \dots & n_{1p} \\ n_{21} & n_{22} & \dots & n_{2p} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ n_{m1} & n_{m2} & \dots & n_{mp} \end{bmatrix}$$

**Step 5: Weight the Normalized Decision Matrix:** In this phase, all the normalized decision matrix values are weighted by multiplying the significance weight of each criterion.

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 n_{11} & w_2 n_{12} & \dots & w_n n_{1p} \\ w_1 n_{21} & w_2 n_{22} & \dots & w_n n_{2p} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 n_{m1} & w_2 n_{m2} & \dots & w_n n_{mp} \end{bmatrix} \Rightarrow V_{ij} = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1p} \\ v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2p} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ v_{m1} & v_{m2} & \dots & v_{mp} \end{bmatrix}$$

**Step 6: Establish Positive Ideal and Negative Ideal Solution Values:** After the weighted normalized matrix (V matrix) is found, the maximum values of each column are determined, subject to adherence to the structure of the problem. In other words, the maximum values for each column are determined, if our goal is maximization. These maximum values are our positive ideal solution values. Then, the minimum values of each column are calculated. These are negative ideal solution values (Muhlis Ozdemir, pg.137)

Positive ideal solution values:

$$A^* = \left\{ \left( \max_i v_{ij} \right) \text{ including } \right\}$$

$$\Rightarrow A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*\} \quad \text{Maximum values for each column,}$$

Negative ideal solution values:

$$A^- = \left\{ \left( \min_i v_{ij} \right) \text{ including } \right\}$$

$$\Rightarrow A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\} \quad \text{Maximum values for each column.}$$

**Step 7: Calculate Distance Values:** In this phase, the distances from each alternative to negative ideal and positive ideal solutions will be calculated. The Euclidean distance is used when calculating values of distance from positive ideal and negative ideal points. The attempt is made to establish the shortest Euclidean distance from the ideal solution and the longest distance from the negative ideal solution (Dora, pg. 137-138).

Positive ideal distance:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$$

Negative ideal distance:

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

**Step 8: Calculating the Relative Closeness:** The method is based on the reasoning that the alternative that is most distant from the negative ideal solution is the one that is closer to the positive ideal solution, where the relative closeness values of alternatives are calculated for the final evaluations as follows.

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$$

**Step 9: Rank Alternatives:** Since the relative closeness value for each alternative is calculated depending on the distance from the negative ideal solution, the alternative with the highest relative closeness value is the most ideal alternative. To evaluate other alternatives included in the problem, all alternatives are ranked from high to low.

#### 4. APPLICATION

**Step 1: Define the Problem:** It is the step where the new Istanbul Airport is assessed globally based on the selected criteria, and compared with major airports of other countries in relation to air cargo.

**Step 2: Set Criteria:** A wide variety of criteria that affect the global assessment of airports are used. In the light of the literature review, the criteria are set as follows:

**C1:** Number of Terminals

**C2:** Cargo Traffic

**C3:** Passenger Traffic

**C4:** Distance from the Airport to the City Center

**C5:** Area

**C6:** LPI Score

**C7:** Cargo Logistics Competence

**C8:** Passenger Capacity

**C9:** Number of Current Active Airlines

The 9 criteria listed above are the most basic criteria used to assess airports. These criteria can be differentiated in parallel with requirements. During the solution of the problem, the names of these criteria will not be used individually. Instead, the criteria codes given at the beginning of each item will be used for convenience. The following part will analyze these criteria before proceeding with the solution of the problem.

**Number of Terminals (C1):** The airport terminal is an airport component which is built to allow passenger to step into the airport and board the plane before the final departure, and serves as an important criterion for assessing airports.

**Cargo Traffic (C2):** Cargo traffic is a criterion that plays a very important role in comparing airports within the scope of air cargo. Cargo traffic data is provided monthly by airports. Additionally, the Cargo traffic of airports affects national economies.

**Passenger Traffic (C3):** Passenger traffic is the sum of passengers going to and from airports.

**Distance from the Airport to the City Center (C4):** Airports are constructed in the outer parts of the city. Another important criterion for people and companies to prefer airports, especially in crowded metropolises with intense traffic, is the distance to the city center.

**Area (C5):** The area is the size of the land on which airports are constructed. The facilities of airports are determined by the size of the area.

**LPI (Logistics Performance Index) Score (C6):** The Logistics performance index aims to create a competitive environment between countries and seeks to assess the circumstances to enable countries to improve their logistics performance. The LPI provides detailed information about the logistics environment, key logistics processes and organizations of the countries and their time and cost performance.

**Cargo Logistics Competence (C7):** This criterion relates to the developed countries in logistics. The airports of countries that are highly competent in cargo logistics will be at the forefront of air cargo. The cargo logistics competence of countries is set by the World Bank every year (2018).

**Passenger Capacity (C8):** It is the maximum number of passengers that an airport can accommodate.

**Number of Current Active Airlines (C9):** This criterion is the number of active airlines at an airport, engaged in passenger transportation and trade activities.

**Step 3: Develop the Decision Matrix:** A decision matrix that contains airports and assessment criteria is developed. The data is taken from the airports' own websites and the statistics of the State Airports Authority. All criteria are equally weighted. The resulting decision matrix is shown in Table 1:

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
ISTANBUL AIRPORT	2	648892	66691172	35	76,5	3,15	3,05	90000000	150
FRANKFURT AIRPORT	2	523218	20416897	12	23	4,2	4,31	95000000	98
MEMPHIS AIRPORT	1	2333942	1251868	19	39	3,89	3,87	25000000	50
CHANGI AIRPORT	4	502000	17610000	24	54	4	4,1	85000000	120
	max	max	max	min	max	max	max	max	max
<b>Weights</b>	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,11111111	0,11111111
<b>Ideal</b>	4	2333942	66691172	12	76,5	4,2	4,31	95000000	150
<b>Non-Ideal</b>	1	502000	1251868	35	23	3,15	3,05	25000000	50

**Table 1:** Decision Matrix

**Step 4: Normalize the Decision Matrix:** For normalization of the decision matrix, the values under each criterion are normalized by dividing them by the square root of the sum of the squares of all alternatives for that criterion.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
ISTANBUL AIRPORT	-0,30151134	-0,079921903	0,5	0	-0,83765198	0	0	-0,57621487	-0,76240421
FRANKFURT AIRPORT	-0,30151134	-0,01154442	0,5	0,764123818	0	-0,68167448	-0,68713077	-0,62053909	-0,36595402
MEMPHIS AIRPORT	0	-0,996734275	0,5	0,531564395	-0,25051274	-0,48041821	-0,44718034	0	0
CHANGI AIRPORT	-0,90453403	0	0,5	0,365450522	-0,48536844	-0,55183172	-0,57260898	-0,53189065	-0,53368294

**Table 2:** Normalization of the Decision Matrix

**Step 5: Weight the Normalized Decision Matrix:** The next process is the weighting of the normalized decision matrix. In this phase, all the normalized decision matrix values are weighted by multiplying the significance weight of each criterion. The weighted decision matrix is shown in Table 3:

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
ISTANBUL AIRPORT	-0,03350126	-0,008880211	0,055555556	0	-0,09307244	0	0	-0,06402387	-0,08471158
FRANKFURT AIRPORT	-0,03350126	-0,001282713	0,055555556	0,084902646	0	-0,07574161	-0,07634786	-0,06894879	-0,04066156
MEMPHIS AIRPORT	0	-0,110748253	0,055555556	0,059062711	-0,02783475	-0,0533798	-0,0496867	0	0
CHANGI AIRPORT	-0,10050378	0	0,055555556	0,040605614	-0,05392983	-0,06131464	-0,06362322	-0,05909896	-0,0592981
<b>Ideal</b>	0	0	0,055555556	0	0	0	0	0	0
<b>Non-Ideal</b>	-0,10050378	-0,110748253	0,055555556	0,084902646	-0,09307244	-0,07574161	-0,07634786	-0,06894879	-0,08471158

**Table 3:** Weighting of the Normalized Decision Matrix

**Step 6: Establish Positive Ideal and Negative Ideal Solution Values:** The tables 4 and 5 given below show positive ideal and negative ideal solution values.

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
ISTANBUL AIRPORT	0,03350126	0,008880211	0	0	0,093072443	0	0	0,064023874	0,084711578
FRANKFURT AIRPORT	0,03350126	0,001282713	0	-0,08490265	0	0,075741609	0,076347864	0,068948788	0,040661558
MEMPHIS AIRPORT	0	0,110748253	0	-0,05906271	0,027834749	0,053379801	0,049686705	0	0
CHANGI AIRPORT	0,10050378	0	0	-0,04060561	0,053929827	0,061314636	0,06362322	0,059098961	0,059298105

**Table 4:** Positive Ideal Solution Values

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
ISTANBUL AIRPORT	0,06700252	0,101868041	0	-0,08490265	0	0,075741609	0,076347864	0,004924913	0
FRANKFURT AIRPORT	0,06700252	0,109465539	0	0	0,093072443	0	0	0	0,044050021
MEMPHIS AIRPORT	0,10050378	0	0	-0,02583994	0,065237693	0,022361808	0,026661159	0,068948788	0,084711578
CHANGI AIRPORT	0	0,110748253	0	-0,04429703	0,039142616	0,014426973	0,012724644	0,009849827	0,025413474

**Table 5:** Negative Ideal Solution Values

**Step 7:** Calculate Distance Values: The values of distance from each alternative to negative ideal and positive ideal solutions are shown in Table 6:

	si+	si-
ISTANBUL AIRPORT	0,145391816	0,18348
FRANKFURT AIRPORT	0,162189779	0,16454
MEMPHIS AIRPORT	0,147805698	0,16783
CHANGI AIRPORT	0,171681692	0,12989

**Table 6:** Distance to Positive and Negative Ideal Solutions

**Step 8: Calculating the Relative Closeness:** The values based on this calculation are given in Table 7:

	ci
ISTANBUL AIRPORT	0,557907439
FRANKFURT AIRPORT	0,503603574
MEMPHIS AIRPORT	0,531714469
CHANGI AIRPORT	0,430717838

**Table 7:** Calculation of the Relative Closeness

**Step 9: Rank Alternatives:** The ranking based on the analysis is given in Table 8:

	RANKING RESULTS
ISTANBUL AIRPORT	1
FRANKFURT AIRPORT	3
MEMPHIS AIRPORT	2
CHANGI AIRPORT	4

**Table 8:** Ranking of Alternatives

## 5. CONCLUSION

Based on the results of the TOPSIS analysis, Istanbul Airport ranks first among the 4 airports compared in line with the selected 9 criteria. It is followed by the rest of the airports in the following respective ranking: Memphis International Airport, Frankfurt Airport and Singapore's Changi Airport. In the light of the data obtained, Istanbul Airport

is found to be the leader in terms of C3, C5 and C9 criteria, Memphis International Airport in terms of C2 criteria, Frankfurt Airport in terms of C4, C6, C7 and C8 criteria and Singapore's Changi Airport in terms of C1 criteria. If intended, addition to the future studies may employ criterion weights that are not evenly distributed, or use different criteria weightings, or change the number of airports compared, or compare airports by different criteria, or modify the number of criteria. Also we can evaluate the Air Cargo terminal by checking out C2, C6 and C7. Istanbul Cargo Terminal is not in the first place in these three parameters (C2, C6 and CR) but we can ignore these parameters because of not taken into account in this regards by comparing importance of other parameters.

## REFERENCES

- Altın, F. G., Karaatlı, M., & Budak, İ. (2017). Avrupa'nın En Büyük 20 Havalimanının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Ve Veri Zarflama Analizi İle Değerlendirilmesi. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 22(4).
- Bakır, M., & Şahap, A. K. A. N. Havaalanlarında Hizmet Kalitesinin Entropi Ve Topsis Yöntemleri İle Değerlendirilmesi: Avrupa'nın En Yoğun Havaalanları Üzerine Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66),632-651.
- Üzülmez, M., Ateş, S. S., & Akın, C. (2018). Comparison Of Istanbul 3rd Airport And Seul Incheon International Airport In Terms Of Integrated Transportation. *Electronic Turkish Studies*, 13(22).
- Kupfer, F., Kessels, R., Goos, P., Van de Voorde, E., & Verhetsel, A. (2013). A discrete choice approach for analysing the airport choice for freighter operations in Europe.
- Chung, T. W., Ahn, W. C., Jeon, S. M., & Van Thai, V. (2015). A benchmarking of operational efficiency in Asia Pacific international cargo airports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(1), 85-108.
- Larrodé, E., Muerza, V., & Villagrasa, V. (2018). Analysis model to quantify potential factors in the growth of air cargo logistics in airports. *Transportation research procedia*, 33, 339-346.
- Durak, M. Ş. (2016). *Türkiye hava kargo taşımacılığı sektöründe havayolu seçim kriterlerinin analitik hiyerarşi yöntemi ile incelenmesi* (Master's thesis, Anadolu Üniversitesi).
- Yavaş, V., & Özsoy, D. TÜRK HAVA KARGO SEKTÖRÜNÜN AVRUPA'DAKİ YERİ VE ÖNEMİ.
- Jantachalobon, N. (2018). A model for assessing suitability of air cargo hub in Southeast Asia using AHP and TOPSIS. *Journal of Applied Engineering Science*, 16(1), 19-27.
- Asoğlu, İ., & Eren, T. (2018). AHP, TOPSIS, PROMETHEE Yöntemleri ile Bir İşletme için Kargo Şirketi Seçimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 102-122.
- Özcan, B., Akman, G., Başlı, H., & Gündüz, E. B. (2018). Çok Kriterli Karar Vermede AHP ve TOPSIS Yöntemleriyle Uçuş Noktası Seçimi. *Journal of Institute Of Science and Technology*, 34(3).
- Elgün, M. N., & AŞIKOĞLU, N. O. (2016). Lojistik köy kuruluş yeri seçiminde TOPSIS yöntemiyle merkezlerin değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1).
- Ilgaz, A. (2018). LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE PERSONEL SEÇİM KRİTERLERİNİN AHP VE TOPSİS YÖNTEMLERİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 586-605.
- Tamer, E. R. E. N., & Seyda, G. Ü. R. (2017). ONLINE ALIŞVERİŞ SİTELERİ İÇİN AHP ve TOPSIS YÖNTEMLERİ İLE 3PL FİRMA SEÇİMİ. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 819-834.
- Ertuğrul, İ., & Özçil, A. (2014). Çok kriterli karar vermede TOPSIS ve VIKOR yöntemleriyle klima seçimi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 267-282.
- Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, Özdemir, 2018, Avcılar
- Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, Çelikkalek, 2018, Ankara



ENTREPRENEURSS DECISION PROCESSES ON A NEW BUSINESS  
INVESTMENT: FEASIBILITY STUDY IN LONDON FLOWER INDUSTRY

Yusuf GEZER<sup>1</sup>

Said KINGIR<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 27/05/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 04/06/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ABSTRACT

Keywords

*Feasibility study,  
Entrepreneurship,  
Decision Process,  
Flower Industry,  
London.*

When preparing a business plan or a new business idea, the first thing to consider is the viability of the idea to be built on feasibility. Feasibility should be well prepared as it is effective in making the right decisions by contributing to the entrepreneur's assessment of all possibilities. According to the feasibility criteria in the article, investment feasibility is preferred as the cheapest and most convenient way to develop a business plan. Based on observations and research conducted with six partners, the floriculture sector with potential in London has been favoured. This business plan, which requires far less costs to invest and less manpower with moderate business knowledge, formed the core business idea of the partners. According to observations, there is a huge shortfall in flower supply and quality service in London. This lack inspired the basic idea of starting the floriculture industry to offer fresh and quality flowers to customers. Partners will provide an equal financial contribution to capital formation, as it initially requires little cost. Financial calculations suggest that by the middle of the first year of operation, the business may have passed the breakeven point. The purpose of this article is to present a systematic project analysis process and to prepare a feasibility report on a real investment project in the floriculture industry using this process.

GİRİŞİMCİLERİN YENİ BİR İŞ YATIRIMINA İLİŞKİN KARAR SÜREÇLERİ:  
LONDRA ÇİÇEK ENDÜSTRİSİNDE FİZİBİLİTE ÇALIŞMASI

ÖZ

Anahtar Kelimeler

*Fizibilite etüdü,  
Girişimcilik,  
Karar Süreçleri,  
Çiçek Endüstrisi,  
Londra.*

Bir iş planı veya yeni bir iş fikri hazırlarken, dikkate alınması gereken ilk şey fizibilite üzerine inşa edilecek fikrin uygulanabilirliğidir. Fizibilite, girişimcinin tüm olasılıkları değerlendirmesine katkıda bulunarak doğru kararları vermede etkili olduğu için iyi hazırlanmalıdır. Makaledeki fizibilite kriterlerine göre, yatırım fizibilitesi bir iş planı geliştirmenin en ucuz ve en uygun yolu olarak tercih edilmektedir. Altı ortakla yapılan gözlem ve araştırmalara dayanarak, Londra'da potansiyeli olan Çiçekçilik sektörü tercih edilmiştir. Yatırım yapmak için çok daha az maliyet ve ılımlı iş bilgisine sahip daha az insan gücü gerektiren bu iş planı, ortakların temel iş fikrini oluşturdu. Gözlemlere göre, Londra'da çiçek arzı ve kaliteli hizmette büyük bir eksiklik var. Bu eksiklik, Çiçekçilik endüstrisini müşterilere taze ve kaliteli çiçekler sunmak için başlatmanın temel fikrine ilham verdi. Ortaklar, başlangıçta çok az maliyet gerektirdiğinden, sermaye oluşumuna eşit bir finansal katkı sağlayacaktır. Finansal hesaplamalar, operasyonun ilk yılının ortasında, işin başbaşa noktasını geçmiş olabileceğini göstermektedir. Bu makalenin amacı, sistematik bir proje analiz süreci sunmak ve bu süreci kullanarak Çiçekçilik endüstrisinde gerçek bir yatırım projesi hakkında bir fizibilite raporu hazırlamaktır.

**Citation:** Gezer, Y., Kingir, S., (2020), Entrepreneurss Decision Processes On A New Business Investment: Feasibility Study In London Flower Industry, ARHUSS, 3(1):139-160

<sup>1</sup> Phd. Student, Sakarya Uygulamalı Bilimler University, [yusufgezer@gmail.com](mailto:yusufgezer@gmail.com), Orcid: 0000-0002-6722-467X

<sup>2</sup> Prof. Dr. Said KINGIR, Sakarya Uygulamalı Bilimler University, [saidkingir@hotmail.com](mailto:saidkingir@hotmail.com), Orcid: 0000-0002-5459-3484

## **1.INTRODUCTION**

People are always happy to receive flowers from family members, loved ones and close friends. What's surprising is that flowers don't require special occasions to be bought or shared on their own. According to the data, more than half of the money people spend on Flowers is simply to take home without any special circumstances (Corswant and Tunälv, 2002). This proves the promising demand for Flowers recently in London. The proposed business idea is a partnership model in which six partners contribute the same amount for initial capital.

In small and medium-sized enterprises (SMEs) organizations, business owners often plan to obtain loans from banks. The lack of high cost for this entrepreneurship does not compel applications. As the location of the establishment, proximity to the Centers of wedding ceremonies and customers of beauty salons and the surroundings of community centres will be selected. Since customers do not have direct access to flowers when they need them, these beauty salons and community centres are targeted at floriculture shops that will meet their needs in the fastest way possible. They need to buy the most elegant, fresh flowers from florists who can't give them away. But to save on transportation costs and buy fresh floral products, customers will choose to buy flowers from nearby stores. The partners have good training in flower design and Decoration Ideas. Thus, for decoration types and flower recommendations, this shop, which is nearby, will be able to serve some extra needs of customers. Flowers of different smells and shapes (Dasgupta and Gupta, 2008) to serve and satisfy all customers for needs, different types of flowers will be available in the shop. What the partners intended to offer were; Austin, Alba, Bourbon, Buck, great flora, miniature, Mountaineer, tulips, Fosteriana, Grieg, Kaufmanniana, Orchid, Cymbidium, Oncidiums, Miltonia, Vandas Cattleya, etc. are just a few of them. Customer satisfaction is aimed at different price-quantity combinations. Along with fresh flowers, this shop will offer bouquets, wreaths, wall hangers, baskets, wreaths and floral ornaments with elegant designs and decorations. Such creative designs and different floral offerings will help create a competitive advantage in the floriculture business in London (Tarafdar and Gordon, 2004).

## 2. BUSINESS DESCRIPTION

There are more than 8,200 florist shops in the UK, employing about 27,000 people (Meyer and Lehnerd, 2009). These include those providing training facilities for Lantra Educational, agricultural and veterinary people, and another land-based business. London's floriculture industry consists mostly of small and medium-sized businesses. Lantra's research shows that 67 per cent of flower shops employ one to nine (1-9) employees, while 26 per cent have no employees at all (Vonderembse and White, 2004). 8% of the shops employ more than ten (10) employees. Since 1990, the flower industry has been a booming sector, with UK fresh flowers and indoor plants representing around £ 1.5 billion if retail sales figures are calculated.

Apart from some big business organizations, most florists in the UK form florists created and contracted by small shops. Such contracted florists; the outlet serves flower needs for different functions, business meetings, and parties, selling directly to customers passing by the shops and organizing events based on individuals (Koufteros and Jayaram, 2005) by special order. As the main supplier for the business, it consists of nurseries, flower vendors, wholesale raw flower vendors from local people. Apart from these to import flowers from the Netherlands through importers and Singapore, Thailand, etc. the needs will be provided by establishing foreign links. The Society of flowers and plants also has a wide range of services and information on this subject (Jaunt, Viojock, and Hunj, 2003). The partners plan to launch the flower shop from early January 2019. The main motive behind the opening during this time is to capture the flowers on several occasions such as the "New Year" day where people and organizations wish and sell when flowers are needed to decorate. February will witness more sales of flowers as the store will be familiar to targeted customers and surrounding areas. A greater variety of flowers will be available during the spring period, especially in February (Oshri, Kotlarsky, and Willcocks, 2007). Thus, the shop will receive special floral decorations and offers for Valentine's day and other special occasions. Christmas Day, Father's Day, Mother's Day, feast festivals, birthdays, wedding ceremonies, anniversaries, Independence Days, etc. for will offer different flavors. As with other services in the floriculture sector, there are important

tricks to be considered. The aim of investment feasibility is to examine how close the installation of this business can be to reality.

### **3. BUSINESS OPPORTUNITIES**

The potential buyers of flowers are normally of two types such as individuals passing by and institutional buyers. Mainly the individuals buy flowers for self and their dates. People also buy flower before meeting someone special and visiting others home. In some places, this idea is considered a courtesy and a good manner. Working people take flowers home for their home decorations or for family (Tarafdar and Gordon, 2004). Women mostly buy flowers for making flower ornaments and festival dress-ups. On the other hand, on special occasions, people need a huge volume of flowers to decorate their home and make stage decorations. Institutional buyers order high-value flowers for their formal meetings, office party and conferences. They need flower bouquet for the honouring special guests and different types of flowers for environmental decorations. Institutions need flowers on a regular basis for giving their offices a fresh feel with flowers in desks and guests room. Such decorations make the office look natural and both the customers and employees feel happy to work with such a pleasant environment.

142

---

Competition belongs to every industry and the floristry industry is not different. Each year, many new businesses start flower businesses and the turnout rates are surprisingly high. Because of high competition, a good number of shops go blank every year (Krogh and Spaeth, 2011). Florists industry is not incredibly profitable but entrepreneurs look for related competitors in the area. This range of competing for business entails renowned florists, garden and nurseries centres, greengrocers, convenience stores, supermarkets, mail order services and home delivery services (Jim and Hamsire, 2011). In this rising competition, specialization and personal creativity are the keys to success. The business plan includes ideas for additional design inputs and technical skills in real-life work. Owners plan to have an artistic touch in the flower design and offerings for creating a competitive edge. The major competitors in London flower business are namely Forest Of Flowers, Van Luyk Floral Services, Argyle Flowers, Cheapside, Richmond Florist, Dundas Flowers & Gifts, Anderson Jim Flowers Ltd, Regency Florists London Ltd, Daisy Flowers, Murree Flowers, Turnbull Flowers etc.

Out of total 6700 flower businesses, approximately 80 per cent belongs to Interflora, Flowergram or Teleflower, which are some of the renowned relay organizations (Carpenter and Nakamoto, 1989). Different florists' shops attain the membership with such relay organizations as they offer an international link for doing businesses and more dynamic-ways to react to moving market. With their huge network around the country, they can offer services to any individual and institutions for sending flowers from one corner to another of London.

The location will be a great demand factor and the size of the place for business has significant cost considerations. The owners wish to set up the business in the city centres of London in a hired place. Later on, if the business performs well, they have plans to lease or buy the space. The most preferred location is set up next to universities, hospitals, shopping malls and transport stations (Fahy and Smithee, 1999). The geographical location will be settled with a moderate shop space so that it can have space to interfere with customers, ample space for storage, preparation room for making flower arrangements and wide front space to display flowers and creative designs in bouquets. According to Colin Archer who serves as a business agent at Colin Archer Business Partnership, proper image is important for a florist shop as individuals mingle flowers with lifespan. That is why, florist shops need to be spotless, properly maintained, cheerful and appealing to potential customers. These factors will be considered while making inside and outside decorations of the flower shop.

Owners will carry out deep market research of the geographical area surrounding the shop where the major focus will be on people types, their job styles and prevailing rivalry (Vorhies and Morgan, 2005). An estimation of the potential customer of flowers and their demand level for some flower related product will be made for getting a better insight into the market.

#### **4. MARKETING STRATEGY**

##### **4.1. The Flower Market**

Undoubtedly, the flower market is growing at a very high pace in London in the last several decades. With increased competition and online flower selling, UK's floristry industry has surpassed the £1.5bn landmark (Bosch and Prooijen, 1992). Financial figures

show promising improvement in the flower sector and it may be considered as one of the greater contributors to UK GDP volume. Mainly, customers increased the use of flowers in terms of gifts and decoration purpose. Flowers are must for decorating cars of bridal parties, community centres or houses for marriage ceremonies. Bridal chambers are all about flowers. Besides, there is a vast demand for flowers for meetings, seminars and receptions. No national celebration is complete without flowers. In London, flower market means the Columbia Road at London E27RG in Shoreditch, which has the largest supply of flowers at wholesale rates. Besides, so many street-side flower shops are also catering the city dwellers need for flower in different means.

#### **4.2. Product and Service**

Majority of the different types of seasonal and local flowers will be the main product of this business plan. Other than this, flowers will be imported to satisfy the distinct needs of special occasions. Single flowers, bouquets, flower baskets, garlands, and occasional wreaths and ornaments will be the available products for sale. Special roses from Thailand and Singapore will be there too as per customer's demand. For stage decoration orders, wedding party or community centre decorations will have to be placed a minimum one month before the occasion as the times includes importing flowers (Bosch and Prooijen, 1992). The price and charge for the imported flowers will be high compared to the local flowers. Artistic services will be provided for party hall, stages and community centre decorations. This business will serve orders for bridal decoration and special wreaths of different types for distinct national occasions.

#### **4.3. Place**

The most promising and visible place for a florist shop is locations at street sides where a large number of footfalls from shoppers and commuters is seen. In such criteria, the business plan is going to take over an established florist shop in Kings Cross, London. The added advantages will be that the current owner has a loyal customer base and goodwill of doing business for more than 20 years there. High level of repeat customers will be available for weddings, funeral and other distinct occasions. The business has a full membership with Interflora which will help to produce approximately £2,000 extra revenue monthly.

#### 4.4. Price

Pricing schemes will be rational and reasonable. As owners are going to take over an established business with a loyal customer base, the business's set prices will be kept with some minor modifications for keeping competitive prices.

**Table 1 : Cost of Purchasing Flowers**

Flowers' name	Quantity(daily basis)	Price [all amount in pounds (£)]
Gladulous	100 pcs	31.50
Gypsy	1 bundle	0.92
Mariegold	100 pcs	13.36
Rajanigandha	100 stick	8.18
Rose	100 pcs	8.18
Cosmos	1 bundle	1.44
Orchid	100 pcs	52.24
Dolonchapa	100 pcs	26.32
Baly	1 basket	13.36
Shiuli	1 basket	10.77

*Source: From Local Market Observation*

**Table 2 : Flowers' Individual Selling Prices**

Flowers' name	Quantity	Price (in £)
Gladulous	1 pcs	0.92
Gypsy	1 bundle	1.18
Mariegold	1 pcs	0.61
Tuberose	1 stick	0.56
Rose	1pcs	0.61
Cosmos	1 bundle	1.96

Orchid	1 pcs	1.70
Dolonchapa	1 pcs	0.79
Baly	1 garland	0.92
Shiuli	1 garland	0.66
Small Hand bouquet	1 pcs	1.96 - 2.99
Large Bouquet	1 pcs	2.99 - 5.58
Baskets	1 pcs	13.36 – 26.32

*Source: From Local Market Observation*

The services such as halls, rooms and car decorations will include extra service charges for design and decoration pieces excluding the cost of flowers.

#### **4.5. Promotion**

The promotional part of this business will be much focused on quality advertising. Extensive use of sales promotions will be there, once the business sustains a quality duration. All the popular and familiar newspapers will be covered up with stunning offers and fresh flower promises. For the first time, full-page advertising will be for magazines and half-page advertisements will be placed on the print media. In electronic media, short advertisements in different popular Television and Radio channels will be aired in peak times. Owners have plans for opening up a website for going online in terms of advertisements and selling flower products. Internet advertisements will provide a clear idea about shop location and variety of innovative product designs. (Sara Parry, et al. , 2012).

Now a day, billboard advertisements are popular in London and this florist shop will have some nicely coloured and pioneering billboards in busy roads and junctions. Targeted customers range from a higher class, middle and lower-middle-class earners in Kings Cross, London.



**Table 3 : Start-Up Costs**

*Rent for shop = 1000 (500 sq. ft) / per month*

<b>Decoration cost</b>	<b>All amount in pounds (£)</b>
Coloring gate	300
Painting [various color]	250
Air cooler 2pcs	3200
Wall mirror 4pcs	180
Lighting	150
Hand paint 4pcs	110
Welding cables (AC + Electric)	150
<b>Total cost</b>	<b>£5340</b>
<b>Furniture Cost</b>	<b>All amount in pounds (£)</b>
Table. 1pcs	60
Chair 1pcs	15
Desk 2pcs	110
Flower self [entire]	250
Computer. 1pcs	1300
Dot Printer. 1pcs	80
Name plate 1pcs	150
Thai Glass fitting	400
Posturing Costs	150
Accessories	130
<b>Total Cost</b>	<b>£7985</b>
<b>Equipment Cost</b>	<b>All amount in pounds (£)</b>

Pick-up van	10000
Deep refrigerator	780
Normal refrigerator	100
Big scissors [£6*5]	30
Big plastic basket (£6*20)	120
Small straw basket (£2*40)	80
Big water pot (£13*4)	52
Buckets (£10*5)	50
Tool (for packaging) (£3*5)	15
Chair (2pcs)	30
Miscellaneous	130
<b>Total Cost</b>	<b>£12287</b>
<b>Total Initial Cost: (£7985 + £12287)</b>	<b>£20272</b>

**Table 4 : Start-up Total Costs**

Tentative initial cost for purchasing flowers	£2600 (for first month)
Total advertisement costs	£650
Total Initial Cost: (£7985 + £12287)	£20272
<b>Initial +Purchase cost+ Advertisements costs</b>	<b>£23522</b>

**Table 5: Projected Sales Figures**

Sales Forecast, All amount in Pounds (£)

Direct Cost of Sales	FY 2013	FY 2014	FY 2015	FY 2017	FY 2018	FY 2019
Single Flowers	85536.40	98366.86	113121.889	12960.40	14904.46	17140.129

Decoration& contract	3110.80	3577.42	4114.033	8294.80	9539.02	10969.873
Garlands	259.60	298.54	343.321	6998.80	8048.62	9255.913
Large Bouquets	3888.40	4471.66	5142.409	10368.40	11923.66	13712.209
Small Hand Bouquets	5184.40	5962.06	6856.369	5443.60	6260.14	7199.161
Flower Baskets	1814.80	2087.02	2400.073	41472.40	47693.26	54847.249
<b>Subtotal Direct Cost of Sales</b>	<b>34992.40</b>	<b>40241.26</b>	<b>46277.449</b>	<b>85536.40</b>	<b>98366.86</b>	<b>113121.889</b>

*Source: From Entrepreneur's Own Calculation*

## 5. BUSINESS OPERATIONS

Procurement, storage, sales and quality control: The procurement is the first phase where the raw flowers will be purchased from local wholesale markets. Raw flowers will then be processed in own operational place of the physical shop. Convenient transport and communication will be ensured while choosing the wholesaler for procuring flowers. The procurement unit will be responsible for purchasing fresh flower very early in the morning and afterwards, the artists will prepare them with innovative designs for sale. In this segment, sorting out withered or wilted flowers will be executed. Prime quality flowers will be kept apart for making premium flower products. Better packaging materials will be provided for bouquets and wreaths.

Customers can place orders through being physically present at the shop, via phone calls or on the business website. Utmost speed along with quality will be ensured in terms of delivering flowers. Home delivery service will be provided with an additional minimal charge. Internal quality control mechanisms will be there for ensuring better quality flower products. Supervisors will be in constant monitoring for disposing of lower quality products.

### 5.1. Personnel

A group of six people will be serving as both the investors and owners with their equal monetary contribution. These people will also be the key persons in different business functions. As a partnership business, with equal financial contributions, profits will also be equally distributed to each partner. Partners are highly committed to having good business practice in terms of ethical viewpoints.

THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE SHOP
Entrepreneurs
Managers
Sales Parsons
Decoration Artists

**Figure 1 :** Management Hierarchy

*Source: From Entrepreneur's Own Ideas*

Out of these six partners, one will serve as a manager and will maintain the responsibility of taking proper decisions with the consent of other partners. Three partners from the rest will act as the decoration artists who will decorate shop and manage all the flower decorations for bouquets, wreaths, baskets, garlands, ornaments etc. Two of the owners will be performing as customer relationship managers. All sales related communication with customers, orders receiving, customer care and shop supervision will be under their responsibility.

**Table 6 :** Salary Calculation

Employee's Designation	No. of employee	Salary per month (in pounds)	Annual salary (in pounds)
Manager	01	500	6000
Sales Person	02	1000	12000
Decoration Assistant	03	1500	18000
		<b>Grand total</b>	<b>£ 36000</b>

## 5.2. Technology

So much like every other business, flower business also needs technology to thrive in business and profitability. Technological aspects are much crucial in terms of maintaining speed and accuracy in a business transaction. Other than these added advantages, technology ensures business to take orders and process them with much ease. With the help of modern information technology and communication devices, businesses can connect more with customers and suppliers in an economical way. Now a day, every business depends on technology to cover up routine business activities, ranging from keeping a financial record, order processing, contact management etc. For the core benefits that evolve around a running business, a robust plan should be there for what technology can be used, what variations will be the best fit and how to use it for business growth and profitability.

This flower business will use technology extensively in its business process to make sure that every process runs smooth. All these ideas will be concentrated on the customer's ease of ordering and sales requirement. For keeping a record of accomplishment of every transaction, there will be a centralized database, which keeps details of every customer's orders. Such a database will record the orders full-filed, orders due on a particular day and advance orders. While designing the database format, all applications will be tied to a robust structure with utmost flexibility so that changes can be accommodated with it in future, if needed. The growth plans and the increased need for technology should be predicted and as per those criteria, how the business will adapt to newer technologies will be planned. Some budget will be kept aside for the provision of investing in technology in future with changing needs of the time. Flower business needs much simpler technologies and thus, owners will be concerned enough about the simplicity of technology as comparatively complex technologies will be cumbersome for using at business as well as for the customers to get along with it. Any unnecessary features that are added with the main technology concept should be get rid of for keeping things simple.

Flower business has some unique needs that may not be supported by the software or hardware configurations of the most commonly found technology items. However,

some vendors make custom-made software and hardware for the catering industry-specific needs. In this case, discussion with other running flower shops will be a good option to have a good idea about what type of technological aspects should be incorporated in the business. Trade shows will help new businesses to find out newer forms of industry-related technologies. However, such custom made software will cost owners more than the commonly found software but this custom-made software can add extra speed in the business process and customers' ease at dealing with a flower order. Otherwise, if the works can be done with common software features, then it is recommended to go with it for it will save money and time for maintenance too.

This florist business will have a website, which will be fully featured with all the e-commerce facility and customers literally can have all sorts of benefits of a flower display, flower prices and ordering without moving for the shop physically. This will require a good extent of technology use in both the shop and websites. The viability of such technology uses can be measured in terms of greater customer affiliation and increased sales in real terms. Now a day, people are busy with their daily schedule and have little time for shopping. That is why all the businesses are providing such technology feature so that people can shop online. Other than this, such online transactions will have a greater revenue input in terms of some by-products such as the delivery charge. The online orders will be followed by delivery to the address mentions in orders. This home delivery can account for a good number in flower business finances.

Customers can also keep communications with the flower shop by using email facility directed to the official email addresses. The emails will be responded by owners as early as possible. In this way, queries about products, order taking and order status can be updated with the help of internet. In addition, there will be provisions of ordering and keeping communication with the shop by phone calls. The corporate numbers will be open 24/7 for attending customers' orders and queries. In these ways, both customers and owners can save huge costs and valuable time in the process of flower purchasing and selling.

Moreover, there are other uses of technology in the flower business, which can make it a more growth-oriented, and customer-friendly business. All the accounting

procedure will be done with computers. Tax calculation and financial projections will also be incorporated with the technology association. The flower shop will be purely a paperless enterprise and thus every transaction records will be in computers. Order taking and accomplishments will be placed on a robust database. Order delivery and inventory management will account for online status updates where customers can experience their order status in an online basis. All the customers, suppliers, products and inventory records will be in the database management system along with their physical address and contact numbers. For maintaining internal communication, the owners will also use technological assistance though e-mails and phone calls. Product design, cost management, supplies tracking and for flower association updates, the business will be extensively engaged with technology.

Before choosing any technology, utmost care will be taken for the functions, usability and ease of operations. As there are cost considerations for availing the technology features, proper justifications should be made before making investments in technological products. Adequate security system along with upgrading or expansion ability will be ensured. Considerations have to be made for the integration of existing technology, data and system in times of changes in business growth or physical facilities. The extensive analysis will be done to sort out technologies that are absolutely needed. There are some features of the technology that will be helpful can be added, though not the core essentials. Updating systems for software, license requirements and physical technological facilities will be properly anticipated for taking care of budget requirements whenever needed. Consumable equipment such as printers will be economically used for reduced cost and long-lasting. Owners will contact with replacement suppliers and manage inventories regarding that.

### **5.3. Finances**

The flower business is highly profitable if one can have a good flow of business activities on a regular basis. As a perishable product, owners are very concerned about inventory management and predicting the sales figures on different occasions. Other than these facts, working capital needs and running cash flows provide a good signal about

business potential growth and profitability as well. Here is a table of projected cash flow for the next 3 years of business operations.

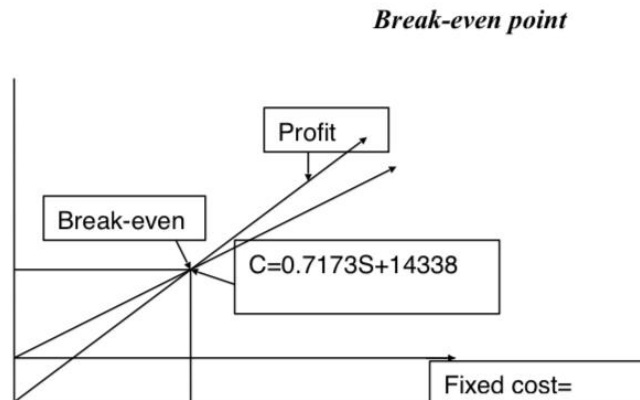


Figure: Break-even point  
 Source: From entrepreneur's own calculation

**Figure 2 : Break-even Point**

**5.4. Calculation of Time Required to Reach the Break-Even Point**

Owners have predicted monthly sales of £5000 in January through March. April and May will experience a rise in the sales figures amounting to £13000 respectively. In other months, the sales figures are expected to be same as January except for August, which accounts for £10000. For the sake of simplicity in the calculation, the figures are rounded to nearest hundreds.

Thus as it has been seen that in the first year, the business will reach its break-even, the time of the first year, when the break-even will be reached, is here calculated on a projection basis.

**Table 7 : Break-Even, The Time Of The First Year**

Months	Revenue (All amounts are in pounds)
January	5000
February	5000
March	5000



April	13000
May	13000
June	5000
July	5000
August	10000

A total sale up to July 2019 is £51000 and the break-even sales revenue figure was £50718. Therefore, it can be expected that the florist business will find its break-even sales volume in the middle or at the end of July 2020.

This chart expresses that at the middle or the last few days of July 2019, the business will be able to reap its break-even point of sales revenue with a sales volume of £51000, which surpasses the break-even figure of £50718.

A chart can help to understand it in a better way

(All amounts are in pounds)

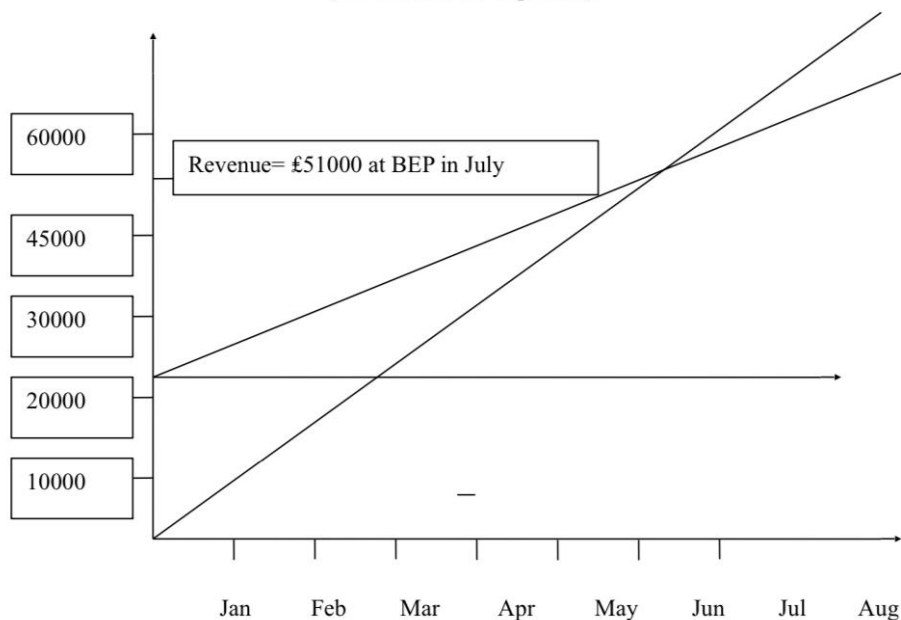


Figure: Break-even period

Source: From entrepreneur's own calculation

Figure 3 : Break-even Period

## **6. CONCLUSION**

At the end of the business plan, it can easily be concluded that the florist business is a very strong and highly growth-oriented business in London. The people here come from a culture that tries to understand their inner thoughts and share their feelings with their loved ones through flowers. The flowers bear many expressions and emotions in their beautiful scent and in a wide variety of colours. Flowers are gifts that best express symbols of care, love, friendship, sympathy and so on. Despite technological advances and rapid cultural changes, people still prefer flowers as a gift in order to express their feelings. The demand for Flowers has never decreased. With such thoughts in mind, the entrepreneur aims that the idea of owning a florist shop will drive sustained sales and profit growth. The flower shop aims for more sales by preparing special offers for the different national and cultural festivals celebrated in the United Kingdom, among its goals. Marketing plans aimed to act rigorously to communicate such ideas and offerings to targeted customers. The greatest feature of this kind of work lies in the delivery of unique designs and the quality of the product.

Therefore, management will focus on providing customers with product choices and quality flowers by preparing more varieties At Reasonable Prices. In order to receive first-class flowers from suppliers, it is necessary to order flowers from all over the country and to keep quality as a constant priority. The entrepreneurial partners need to be sensitive to the implementation of the feasibility study, as they know that they may face many problems at the beginning. According to the report, one of the most important steps for these six investors, both human resources and capital partnerships, is to show determination against the problems that may arise. The figures show that this flower shop is very promising if the feasibility study is implemented. At the same time, it is seen that flowers have a positive effect on people from a social point of view and that the business initiative as a social service will add more value. This flower shop will beautify people's lives, moments and places with the touch of colourful flowers. The set-up of this business will also add value to the country from the point of employment, adding more value to the UK's Gross Domestic Product and helping to achieve a positive direction in the balance of payment figures.

Although companies are economically very powerful or have large amounts of financial resources, they may not have the opportunity to carry out and finance investment projects simultaneously. Therefore, businesses or business ideas must choose from various investment project alternatives before going into practice and prepare a feasibility report on their chosen alternatives at a minimal cost. As a result, the economic assessment of this investment project resulted in the decision to open a flower shop in the First Precinct in London. This decision is based on the results of the evaluation of the project. This article summarizes the feasibility study for the potential investment project of the floriculture industry. A systematic project analysis process has been proposed for the idea of opening a new flower shop. In addition, this study and the data obtained at the end of the study provide useful information for the preparation of a new business plan and for the business expansion of existing businesses. Research and data analyses in decision-making processes are expected to be useful for sector research.

## REFERENCES

- Altinay L. and Wang L. C. (2012). The Influence of an Entrepreneur's Socio-cultural Characteristics on The Entrepreneurial Orientation of Small Firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4).
- Arenah M. and Azzone G. (2012). A Process-based Operational Framework for Sustainability Reporting in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (6).
- Bouchard, V. and Basso, O. (2011). Exploring The Links Between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (7).
- Craig C. J. and Zafar U. A. (2012). Factors Impacting International Entrepreneurship in Malaysia, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2 (13).
- Daskalopoulou I. and Petrou A. (2010). Entrepreneurial Growth Expectations and Information Flows in Networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7 (9).
- David C. Roach (2010). The Impact of Product Management on SME Performance: Evidence From Canadian Firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (17).
- Delanoë, S. (2011). An Individual-level Perspective for Assessing Nascent Venturing Outcome, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (9).
- Dessì, C. and Floris, M. (2010). When Management and Customers See Eye-to-Eye: The Agreement Factor and Performance, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 4 (16).
- Douglas, A., Douglas, J. and Davies, J. (2010). Differentiation for Competitive Advantage in a Small Family Business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (3-4).
- Duh, M., Tominc P. and Rebernik, M. (2009). Growth Ambitions and Succession Solutions in Family Businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (7).
- Elodie G. and Caroline M. (2012). SME Dependence and Coordination in Innovation Networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7 (9).
- Federico, J., Rabetino, R. and Kantis, H. (2012). Comparing Young SMEs' Growth Determinants Across Regions, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (11).
- Gill, A. and Biger, N. (2012). Barriers to Small Business Growth in Canada, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (18).
- Harris, L., Rae, A. and Misner, I. (2012). Punching Above Their Weight: The Changing Role of Networking in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (13).
- Littunen H. and Niittykangas H. (2010). The Rapid Growth of Young Firms During Various Stages of Entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (12).
- Marchesnay, M. (2011). Fifty Years of Entrepreneurship and SME, a Personal View, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3).

- Marvel R. M. and Droege S. (2010). Prior Tacit Knowledge and First-year Sales: Learning From Technology Entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (7).
- Matlay, H. (2009). Entrepreneurship Education in The UK: A Critical Analysis of Stakeholder Involvement and Expectations, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7 (12).
- Mohr, A. and Shoobridge, G. E. (2011). The Role of Multi-ethnic Workforces in The Internationalisation of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (4).
- O'Donnell A. (2011). Small Firm Marketing: Synthesising and Supporting Received Wisdom, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (18).
- Parry, S., Jones R., Rowley, J. and Teahan, B. K. (2012). Marketing for Survival: a Comparative Case Study of SME Software Firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4).
- Piperopoulos, P. (2011). Ethnic Female Business Owners: More Female or More Ethnic Entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (5).
- Prieto, L., Wang, L., Hinrichs, T. K. and Milling A. H. (2010). Propensity for Self-employment: Contrasting The USA and Mexico, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (9).
- Venturelli, V. and Gualandri, E. (2009). The Determinants of Equity Needs: Size, Youth or Innovation? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (8).
- Walsh F. M. and Lipinski J. (2009). The Role of The Marketing Function in Small and Medium-sized Enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (15).

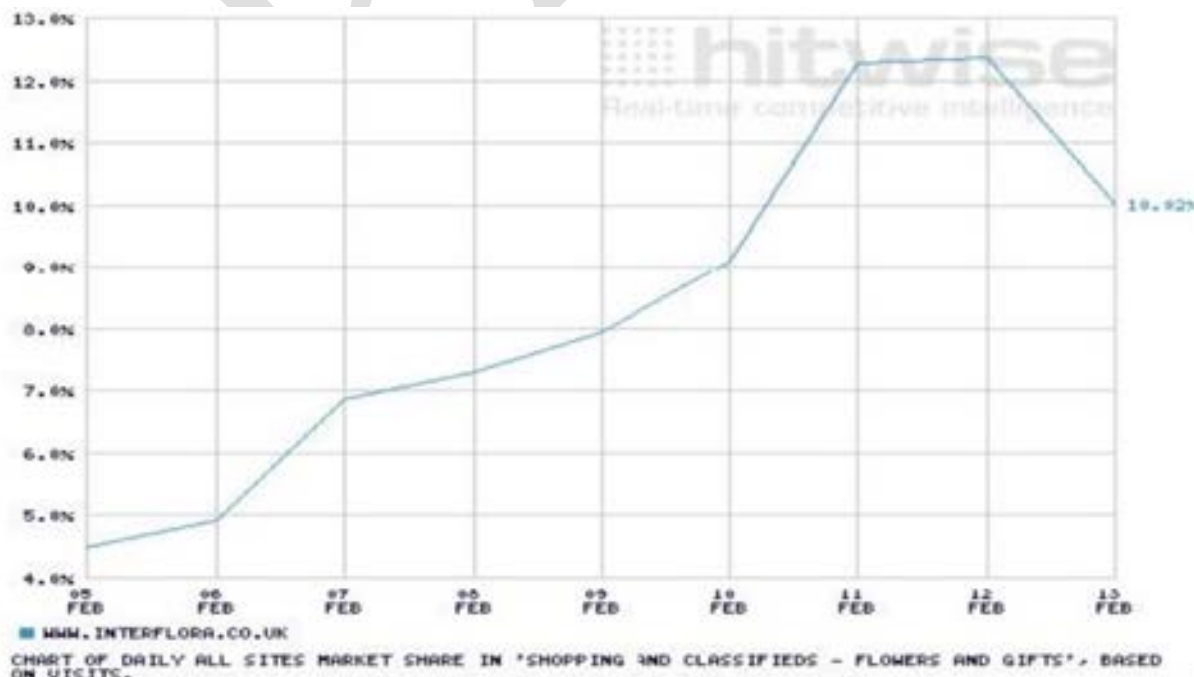
Appendix

Table 1: Principal Analysis For The Reasons For Buying Flowers

Statements	Components					
	Purchase flowers as an element of quality of life	Purchase flowers for special occasions	Purchase flowers for religious purposes	Purchase flowers for various occasions	Convenience	Communalities
<i>Reasons for purchasing cut flowers (I purchase cut flowers)</i>						
... because I consider that they improve my quality of life	0.799	0.245	0.071	0.218	-0.128	0.768
... as a substitute of natural plants at home	0.793	0.167	0.039	0.135	-0.151	0.699
... for myself	0.671	-0.042	0.196	-0.234	0.214	0.591
... to have my home decorated daily	0.617	-0.013	0.256	-0.216	0.312	0.591
... during all seasons of the year	0.546	0.059	0.083	0.182	0.187	0.377
... on Mother's day	0.142	0.775	0.088	0.010	0.055	0.632
... for my married partner (husband/wife) when he/she has her name day	0.086	0.722	0.142	0.132	-0.010	0.567
... for a funeral	0.056	0.550	0.313	0.171	0.079	0.439
... for ceremonies that concern the worship of the church (e.g. epitaph or other religious ceremonies)	0.169	0.119	0.713	0.223	-0.114	0.613
... to decorate the church for social ceremonies (e.g. wedding)	-0.018	0.411	0.710	0.047	0.038	0.677
... specially during the construction of the Christmas decoration branches of fir tree)	0.087	-0.021	0.671	-0.043	0.312	0.557
... to decorate my home only on Christian holidays (Christmas, Easter etc)	0.242	0.110	0.459	0.031	0.053	0.285
... according to the occasion (social or personal) not to the season	0.106	0.134	0.186	0.628	0.182	0.492
... for social occasions	0.199	0.469	0.069	0.504	-0.181	0.551
... because I got used to it	0.292	-0.227	0.198	0.011	0.662	0.613
... as a complement to the gift which I have already bought for sb	0.018	0.495	0.139	0.033	0.572	0.593
... as a last minute gift	-0.064	0.404	-0.139	0.328	0.561	0.609
Mean score factor	3.33	3.50	3.03	3.85	2.99	
Median score factor	3.40	3.66	3.00	3.83	3.00	
Std deviation	0.864	1.055	0.915	0.737	0.842	
Cronbach's $\alpha$	0.735	0.695	0.660	0.478	0.438	

Table I  
Principal component analysis for the purchasing reasons for purchase flower:

Table 2: InterFlora Market Share From 2015 to 2019



DETERMINANTS OF EGYPTIAN ARAB INTER-INVESTMENTS:  
GRAVITY MODEL EVIDENCE

Mohamed Abdelhameed Ahmed<sup>1</sup>

Eid Naaimy Faisal<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 11/04/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11/06/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ABSTRACT

Keywords

Egyptian Arab inter-  
investments,  
Gravity Model

The research uses the gravity model to assess the flows of investments between Egypt and Arab countries and identifies the most important factors influencing them by using the time series data regression. Results revealed that the growth of Egyptian FDI outflows to Arab countries is expected to be influenced by Egypt and Arab countries' GDP, Per capita GDP for Arab countries and distance. Improving indicators such as Corruption perception, Business environment, Investment attractiveness, Infrastructure, and Market size in Arab countries is considered very crucial for the development of Egypt's FDI outflows to Arab countries. On the other hand, Egypt and Arab countries' GDP, distance, and Egypt's population are expected to influence Egypt's FDI inflows from Arab countries, while indicators such as Competitiveness, Corruption perception, Political stability, Business environment, Investment attractiveness, and Market size are seen to be very important for Egypt to consider for attracting FDI inflows from Arab countries.

MISIRLI ARAP YATIRIMLARI: YERÇEKİMİ MODELİ

ÖZ

Anahtar kelimeler

Mısırlı Arap  
Yatırımları,  
Yerçekimi Modeli

Bu çalışmada Mısır ve Arap ülkeleri arasındaki yatırım akışlarını değerlendirmek ve zaman serisi veri regresyonunu kullanarak bunları etkileyen en önemli faktörleri belirlemek için yerçekimi modeli kullanılmaktadır. Sonuçlar, Mısır'dan Arap ülkelerine yapılan Doğrudan yabancı yatırım (DYY) çıkışlarının artmasının Mısır ve Arap ülkelerinin Gayrisafi yurtiçi hasılasından (GSYİH), Arap ülkeleri için kişi başına GSYİH'sından ve mesafeden etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Arap ülkelerinde Yolsuzluk algısı, İş ortamı, Yatırım çekiciliği, Altyapı ve Pazar büyüklüğü gibi göstergelerin iyileştirilmesi, Mısır'ın Arap ülkelerine yönelik DYY çıkışlarının gelişmesi için çok önemli kabul edilmektedir. Öte yandan, Mısır ve Arap ülkelerinin GSYİH, mesafe ve Mısır'ın nüfusunun Mısır'ın Arap ülkelerinden gelen doğrudan yabancı yatırım girişlerini etkilemesi beklenmektedir. Rekabetçilik, Yolsuzluk algısı, Siyasi istikrar, İş ortamı, Yatırım çekiciliği ve Pazar büyüklüğü gibi göstergelerin Mısır'ın Arap ülkelerinden doğrudan yabancı yatırımları çekmesi açısından çok önemli olduğu görülmektedir.

**Citation:** Mohamed M.A., Faisal E. N. (2020), Determinants of Egyptian Arab Inter-Investments: Gravity Model Evidence, ARHUSS, 3(1): 161- 178.

<sup>1</sup> Lecturer, Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Fayoum University, Egypt, [maa20@fayoum.edu.eg](mailto:maa20@fayoum.edu.eg)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Fayoum University, Egypt

## 1. INTRODUCTION

Arab countries face significant development challenges that have contributed to high unemployment and volatile economic growth, where most of these countries implement reform policies that aim at accelerating growth, diversifying the economy and consolidating the export base by promoting more domestic and foreign private investment (Laabas and Abdmoula, 2009). Arab countries need more investment flows to stimulate economic growth, create more jobs and reduce poverty, as well as the urgent need for modern technology.

In spite of many amendments to the laws and legislation in most Arab countries to encourage and attract foreign investment, Arab countries have not been successful in becoming important attractions for foreign direct investment compared to other developing countries. Intra-Arab investments are still facing many constraints which naturally limit the flow of funds between these countries; including the existence of structural imbalances of a regional and local nature, coupled with the weakness of the economies of the Arab countries in general and the weakness of the productive base in particular (Naggar, 1989). Data confirms the small share of the Arab region in FDI inflows, with total inflows amounting to 63.61 billion dollars during the period 2010-2017, accounting for 6% of the share of developing countries and about 2.88% of total FDI flows of the world.

Despite the efforts taken by the Arab countries to attract and encourage Arab intra-Arab investment flows, still its volume remains insufficient and below expectations (Mohammed, 2003), which made intra-Arab investments inevitable, especially with the existence of similar background of civilization, common language, spatial convergence, intellectual and cultural similarity, and religious ties.

As for Egypt, Arab investments are one of the important targets of the Egyptian economy; however, the non-Arab foreign component is still the largest in Egypt over the past years. Arab investments are characterized by their weak presence in Egypt and the Arab region, and their great focus in USA and Europe, while Egypt and the Arab region suffers from a severe shortage of investments that could help to reduce poverty levels and unemployment in Arab societies.

This paper tries to understand what motives Egyptian Arab inter-investments, it uses the gravity model approach to assess the flows of investments between Egypt and Arab



countries and identifies the most important factors that influencing them. There are many studies in Egypt that have dealt with intra-Egyptian Arab trade, where the gravity model was used to determine the most important factors affecting it, while this study is the first to use this model in measuring the determinants of inter-investments between Egyptian and Arab countries.

The gravity model was introduced firstly in economics by Tinbergen (1962) and Linnemann (1966); the model takes its name from Newton's law of gravity, which is due to the attraction of two bodies to their mass and negatively to the distance between them (Shelaby et al., 2018).

The model is widely used to evaluate the determinants of bilateral trade and investment. An early application of the gravity model to FDI was done by Eaton and Tamura (1994), they found that distance elasticity has a negative sign thus FDI relationship is much stronger with countries that are nearby. Coval and Moskowitz (1999) indicated that geographical distance is an important element in international portfolio allocation decisions and it is the right concept for explaining investment bias.

Ghosh and Wolf (1999) indicated that trading relationships as well as short run financial relationships create long run supply and demand channels through which domestic enterprises can acquire foreign capital. Some empirical studies generally showed that GDP and GDP per capita have a positive impact on inflow FDI. Others illustrated that competitiveness indicators such as corruption is negatively and significantly related to FDI (Egger and Winner, 2006) and Wei, 2000), while infrastructure was found more important than market size in developing countries for FDI attraction (Wheeler and Mody, 1992). Globerman and Shapiro (2002) and Hausmann and Fernandez (2000) indicated that high quality institutions have positive effects on both inflows and outflows FDI.

Khanna and Palepu (2000) claimed that the absence of developed institutions makes it difficult for developing economies to become attractive for foreign investments, while Quazi (2007) and Zghidi et al. (2016) found that economic freedom is an important element for economic progression, it is an indicator of the domestic investment climate and it attracts significant foreign investment. Furthermore, large market size, higher return on capital and greater information about the location where investment will be allocated will improve the flow of foreign direct investment.

Market-supporting and investment friendly institutional environment also facilitates foreign investments by reducing unnecessary obstacles in commercial operations and maintaining such activities in host countries (Wei, 2000). Foreman (2007) illustrated that reducing government intervention, increasing property rights protections and lowering barriers to capital flows are likely to raise FDI. Similarly, Bengoa and Robles (2003) found that economic freedom in the host country has a positive impact on FDI.

Dima (2008) illustrated that a higher level of the components of economic freedoms (mainly security of property rights) tends to be associated with a better capacity of the host countries to attract foreign direct investment. While, Hassan (2015) found that the countries with lower tax charge, corruption-free operating environment and business friendly regulation take advantage of a positive influence on international relocation decision of the investors.

The literature highlights many factors that determining foreign direct investment, however, along with other determinants, this study will investigate the factors that determines inter-investments between Egyptian and Arab.

## **2. THE FLOW OF INVESTMENTS BETWEEN EGYPT AND ARAB COUNTRIES:**

164

---

Arab countries have multinational companies as well as foreigners since decades, however before the 1970s, some Arab countries followed restrictive regulatory policies, which were not very hospitable to foreign investments (SRC-AUC). Arab countries come far behind Europe, America and Asia, the Arab region as a whole has only attracted 2.88% of total FDI flows of the world during the period 2010-2017, it is a modest amount comparing to the share of developing countries as a whole.

This situation is not different in the investment relations between Egypt and the Arab countries, as the volume of Egyptian Arab inter-investments remains relatively small compared to their investments with the outside world.

As table (1) indicates, the value of Egypt's FDI inflows from Arab countries was increasing during the period (2000-2018). It ranges from a minimum of about 1557.8 Million dollars in 2001 to a maximum of about 6059 Million dollars in 2010 with an average of 3747 Million dollars during the period (2000-2018).

**Table 1: Egypt's FDI inflows from Arab Countries****(Million Dollars)**

<b>Year</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Average</b>
<b>Jordan</b>	44.4	33.3	55.5	61.05	50.5	66.6	72.7	77.7	83.8	88.8	111	50.6	45.7	72.5	66.4	94.35	101	123	99	73.6
<b>UAE</b>	591.2	443.4	739	812.9	672.4	886.8	968	1034	1115	1182	1478	73.9	80.9	366.6	685.3	1056	1146	1440	1599	861.6
<b>Bahrain</b>	48.4	29.3	59.5	71.55	49.05	69.6	80.2	79.7	91.35	100.8	119	49.1	51.8	79.1	69.47	99.8	110	134	111	79.1
<b>Tunisia</b>	51.4	36.3	60.5	66.55	55.05	72.6	79.2	84.7	89.35	96.8	121	55.1	49.8	79.1	72.47	102.8	110	134	129	81.4
<b>Algeria</b>	63.6	47.7	79.5	87.45	72.3	95.4	104	111.3	120	127.2	159	72.5	65.5	103.9	95.2	135.1	144	176	181	107.4
<b>Saudi Arabia</b>	512.4	509.3	715.5	867	669.1	918.6	975	921.7	978.4	1024	1531	170.1	124.7	374.2	717.5	976.3	1332	1444	1665	864.5
<b>Sudan</b>	63.2	47.4	79	86.9	71.8	94.8	103	110.6	119	126.4	158	72	65	103.3	94.6	134.3	143	175	188	107.1
<b>Syria</b>	63.6	47.7	79.5	87.4	72.3	95.4	104	111.3	120	127.2	159	72.5	65.5	103.9	95.2	235.1	344	376	299	139.9
<b>Iraq</b>	33.2	24.9	41.5	45.6	37.7	49.8	54.3	58.1	62.6	66.4	83	37.8	34.1	54.2	49.7	70.5	75	92	100	56.3
<b>Oman</b>	52	39	65	71.5	59.1	78	85.1	91	98.1	104	130	59.28	53.5	85.02	77.8	110.5	118	144	99	85.3
<b>Palestine</b>	59.6	44.7	74.5	81.9	67.7	89.4	97.5	104	112	119	149	67.9	61.38	97.4	89.2	126.6	135	165	147	99.4
<b>Qatar</b>	250	187	312	343	284	375	409	437	471	400	425	585	557	208	274	131	109	103	123	314.9
<b>Kuwait</b>	300	350	550	525	582	600	683	789	879	999	987	104	118	281	399	675	667	687	654	569.9
<b>Lebanon</b>	44.4	33.3	55.5	61	50.5	66.6	72.7	77.7	83.8	88.8	111	50.6	45.7	72.5	66.4	94	101	123	147	76.1
<b>Libya</b>	40.4	30.3	50.5	55.5	45.9	60.6	66.1	70.7	76.2	80.8	101	46	41.6	66	60	85.8	92	112	159	70.5
<b>Somalia</b>	37	33	25	41	33	42	51	44	55	45	65	33	23	55	44	55	66	59	78	46.5
<b>Morocco</b>	37.2	27.9	46.5	51.1	42.3	55.8	60.9	65.1	70.2	74.4	93	42.4	38.3	60.8	55.7	79	84	103	123	63.7
<b>Yemen</b>	27.6	23.2	52	39.2	35.5	46.4	44.3	55	52	65	63	32.6	39.3	44.1	46.2	66	71	99	69	51.1
<b>Total</b>	<b>2312.6</b>	<b>1974.7</b>	<b>3135.5</b>	<b>3454.6</b>	<b>2947.2</b>	<b>3761.4</b>	<b>4109</b>	<b>4323.6</b>	<b>4677.8</b>	<b>4920.6</b>	<b>6059</b>	<b>1674.4</b>	<b>1558</b>	<b>2302</b>	<b>3054</b>	<b>4328</b>	<b>4942</b>	<b>5690</b>	<b>5970</b>	<b>3747</b>

**Source:** The Arab Investment & Export Credit Guarantee Corporation.

**Table 2: Egypt's FDI outflows to Arab Countries**

(Million Dollars)

Year Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Average
Jordan	41.2	30.9	51.5	56.65	46.8	61.8	67.4	72.1	77.7	82.4	103	46.9	42.4	67.3	61.6	87.5	93.8	114	99	68.6
UAE	182.8	137.1	228.5	251.3	207.9	274.2	299.3	319.9	345	365	457	208.3	188.2	298	273	388	416	507	499	307.7
Bahrain	18	13.5	22.5	24.75	20.4	27	29.4	31.5	33.9	36	45	20.5	18.54	29.4	26.9	38.25	40.9	49.9	55	30.6
Tunisia	23.2	17.4	29	31.9	26.39	34.8	37.99	40.6	43.7	46.4	58	6.4	13.8	27.9	24.7	39.3	42.8	54.3	66	35
Algeria	42	31.5	52.5	57.7	47.77	63	68.7	73.5	79.2	84	105	47.8	43.26	68.6	62.8	89.2	95.6	116	147	72.4
Saudi Arabia	163.6	122.7	204.5	224	186	245	267	286	308	327	409	186	168	267	244	347	372	453	521	279
Sudan	121.6	91.2	152	167.2	138	182.4	199	212.8	229	243	304	138.6	125.2	198	182	258	276	337	333	204.6
Syria	24.4	20.8	28	29.8	26.38	31.6	33.58	45.2	47.1	48.8	36	46.41	14.83	13.5	11.5	10.6	12.7	11.9	22	27.1
Iraq	5.6	4.2	7	7.7	6.37	8.4	19.17	19.8	10.5	31.2	34	36.3	35.7	39.1	38.3	31.9	32.7	35.5	44	23.5
Oman	10	7.5	12.5	13.75	11.37	15	16.37	17.5	18.8	20	25	11.4	10.3	16.3	14.9	21.2	22.7	27.7	33	17.1
Palestine	43.2	32.4	54	59.4	49.14	64.8	70.74	75.6	81.5	86.4	108	49.24	44.49	70	64.6	91.8	98.3	119	99	71.7
Qatar	42.4	31.8	53	58.3	48.23	63.6	69.43	74.2	80	84.8	106	48.3	43.6	69.3	63.4	90.1	96.5	117	123	71.7
Kuwait	12.8	9.6	16	17.6	14.56	19.2	20.96	22.4	24.1	25.6	32	14.5	13.18	20.9	19.1	27.2	29.1	35.5	44	22
Lebanon	5.6	4.2	7	7.7	6.37	8.4	9.17	9.8	10.5	11.2	14	6.38	5.76	9.15	8.38	11.9	12.7	15.5	22	9.8
Libya	43.6	32.7	54.5	59.95	49.59	65.4	71.39	76.3	82.2	87.2	109	49.70	44.90	71.2	65.2	92.6	99.2	120	132	74
Morocco	43.6	32.7	54.5	59.95	49.59	65.4	71.39	76.3	82.2	87.2	109	49.7	44.9	71.2	65.2	92.6	99.2	120	123	73.6
Yemen	41.2	30.9	51.5	56.65	46.8	61.8	67.46	72.1	77.7	82.4	103	46.9	42.43	67.3	21.6	37.55	23.8	15.3	25	51.1
Somalia	46	39	59	49	47	59	71	79	81	99	89	62	55	78	89	99	99	45	33	67.3
<b>Total</b>	<b>910.8</b>	<b>690.1</b>	<b>1137</b>	<b>1233</b>	<b>1028</b>	<b>1350</b>	<b>1489</b>	<b>1604</b>	<b>1712</b>	<b>1847</b>	<b>2246</b>	<b>1075</b>	<b>954</b>	<b>1482</b>	<b>1336</b>	<b>1853</b>	<b>1963</b>	<b>2293</b>	<b>2420</b>	<b>1506.5</b>

Source: The Arab Investment & Export Credit Guarantee Corporation.

Saudi Arabia comes first in terms of FDI value in Egypt with an average of about 864.5 Million dollars, while the United Arab of Emirates ranked second in terms of FDI value in Egypt with an average of about 861.6 Million dollars, then Kuwait ranked third with an average of about 569.9 Million dollars.

As table (2) shows, the value of Egypt's FDI outflows to Arab countries were steadily increasing during the period (2000-2018). It ranges from a minimum of about 690.1 Million dollars in 2001 to a maximum of about 2420 Million dollars in 2018 with an average of 1506.5 Million dollars during the period (2000-2018). The United Arab of Emirates ranked first in terms of receiving Egypt's FDI outflows with an average value of about 307.7 Million dollars, followed by Sudan with an average value of about 204.6 Million dollars of Egypt's FDI outflows.

### 3. MATERIALS AND METHODS

#### 3.1. Model Specification

Gravity Model is estimated using the time series data regression. The gravity model relies upon Newton's theory of gravity where the attractive force between two objects is positively related with their masses and negatively related to the square of distance (Anderson, 2003, 2016). In light of Newton's theory of gravity, a similar functional relation that explains the flow of international trade can be proposed as the following (Tinbergen, 1962):

$$F_{ij} = G M_i^\alpha M_j^\beta / D_{ij}^\theta \quad (1)$$

Where,

$F_{ij}$ : Volume of trade between two countries i and j.

$M_i(j)$ : Relevant economic size of country i(j).

$D_{ij}$ : Distance between the countries i and j.

The flow of trade between two countries is positively related to the GDP of two countries and negatively related to the geographical distance between capital of those two countries or major cities. The model can be expressed using the following exponential equation:

$$Y_{ij} = \beta_0 \text{GDP}_i^{\beta_1} \text{GDP}_j^{\beta_2} \text{Dist}_{ij}^{-\beta_3} \quad (2)$$

Where,

$Y_{ij}$ : Volume of trade between two countries.

$GDP_i$  and  $GDP_j$ : Gross Domestic Product of the countries  $i$  and  $j$ .

$Dist_{ij}$ : Distance between the countries  $i$  and  $j$ .

This exponential equation can be converted into a function. By taking the logarithm of the two sides, it can be converted into a double logarithmic function as shown in equation (2)

$$\ln Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \ln GDP_i + \beta_2 \ln GDP_j - \beta_3 \ln Dist_{ij} + \epsilon_{ij} \quad (3)$$

Where  $\epsilon_{ij}$  represents the random error.

This equation is called the Basic Gravity Model (BGM). The combinations of macroeconomic variables, such as GDP, population and geographic distance, are powerful predictors of trade and investment potentials. Hence, gravity equations use these variables on international trade and FDI (Bayoumi et al, 2007). The population variable of the two countries within the model is added into the equation (3) and it is called the Augmented Gravity Model (AGM) as follows:

$$\ln Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \ln GDP_i + \beta_2 \ln GDP_j + \beta_3 \ln PC_i + \beta_4 \ln PC_j - \beta_5 \ln Dist_{ij} + \epsilon_{ij} \quad (4)$$

In this paper, beside the Basic Gravity Model (BGM) and the Augmented Gravity Model (AGM), variables to be used such as GDP growth, Integrity index, Economic freedom index, Competitiveness index, Corruption perception index, Logistics Performance index, Political stability index, Financial liaison index, Business environment index, Investment attractiveness index, Infrastructure index and Market size. So the equation will be as follows:

$$\begin{aligned} \ln Y_{ij} = & \beta_0 + \beta_1 \ln GDP_i + \beta_2 \ln GDP_j + \beta_3 \ln PC_i + \beta_4 \ln PC_j - \beta_5 \ln Dist_{ij} + \beta_6 \ln pop_i + \beta_7 \ln pop_j + \\ & \beta_8 \ln GDP\ growth_i + \beta_9 \ln GDP\ growth_j + \beta_{10} \ln Intg_i + \beta_{11} \ln Intg_j + \beta_{12} \ln EcoF_i + \beta_{13} \ln \\ & EcoF_j + \beta_{14} \ln comp_i + \beta_{15} \ln comp_j + \beta_{16} \ln Corr_i + \beta_{17} \ln Corr_j + \beta_{18} \ln Logis_i + \beta_{19} \ln Logis_j \\ & + \beta_{20} \ln Poli_i + \beta_{21} \ln Poli_j + \beta_{22} \ln Fin_i + \beta_{23} \ln Fin_j + \beta_{24} \ln Bus_i + \beta_{25} \ln Bus_j + \beta_{26} \ln Inv_i + \\ & \beta_{27} \ln Inv_j + \beta_{28} \ln Infra_i + \beta_{29} \ln Infra_j + \beta_{30} \ln Mark_i + \beta_{31} \ln Mark_j + \epsilon_{ij} \end{aligned} \quad (5)$$

Where,

i: Egypt

j: Arab countries

$Y_{ij}$ : Investment exchange whether outflows or inflows between country i and country j.

$GDP_i$  and  $GDP_j$ : GDP of countries i and j.

$Pc_i$  and  $Pc_j$ : Per capita GDP of countries i and j.

$Dist_{ij}$ : Geographical distance between the capitals of two countries.

$Pop_i$  and  $j$ : Population of countries i and j.

GDP growth i and j: GDP growth of countries i and j.

$Intg_i$  and  $j$ : Integrity index of countries i and j.

$EcoF_i$  and  $j$ : Economic Freedom index of countries i and j.

$Comp_i$  and  $j$ : Competitiveness index of countries i and j.

$Corr_i$  and  $j$ : Corruption perception index of countries i and j.

$Logis_i$  and  $j$ : Logistics performance index of countries i and j.

$Poli_i$  and  $j$ : Political stability index of countries i and j.

$Fin_i$  and  $j$ : Financial liaison index of countries i and j.

$Bus_i$  and  $j$ : Business environment index of countries i and j.

$Inv_i$  and  $j$ : Investment attractiveness index of countries i and j.

$Infra_i$  and  $j$ : Infrastructure index of countries i and j.

$Mark_i$  and  $j$ : Market size index of countries i and j.

$\epsilon_{ij}$ : Random error.

$B_{0,1,2,n}$ : Constants of proportionality.

$Ln$ : natural logarithm.

The Stepwise Regression method was used to determine the most significant variables.

### 3.2. Variables Included In The Model

The data included in the model are time series from 2000 to 2018. Data for total investment outflows and inflows were obtained from the Arab Investment & Export Credit Guarantee Corporation (DHAMAN). Data for GDP, per capita GDP, population and GDP growth were obtained from World Development Indicators database (WDI) developed by the World Bank. Data for Competitiveness indicators were obtained from (WDI) and (DHAMAN).

## 4. FINDINGS

Data for the variables included in the model has been processed four times and generated four gravity models. The first one is estimated on the basis of Egypt as an exporting country of investment (FDI outflows) towards the 15 Arab countries partners (Syria, Iraq and Somalia were excluded from the model due to lack of data on investment, GDP and Competitiveness indicators), where it is consisted of the Basic Gravity Model (BGM) and the Augmented Gravity Model (AGM). The other one is estimated on the basis of Egypt as an importing country of investment (FDI inflows) from the same Arab countries, where also it is consisted of the (BGM) and the (AGM). The model includes the GDP variables of Egypt and Arab countries, the geographical distance between Egypt and each of Arab countries, the population, per capita GDP, GDP growth of Egypt and Arab countries and some Competitive indicators namely Integrity index, Economic freedom index, Competitiveness index, Corruption perception index, Logistics Performance index, Political stability index, Financial liaison index, Business environment index, Investment attractiveness index, Infrastructure index and Market size.

170

---

### 4.1. Fdi Outflows' Model

#### 4.1.1. Basic Gravity Model (BGM)

It is indicated from the results of table (3) that the most significant variables affecting Egypt's FDI outflows to the Arab countries are Egypt's and Arab countries' GDP and geographical distance between Egypt and these countries. The results indicate that the increase of  $GDP_i$  in Egypt by 10% leads to a decrease of 2.6% in Egypt's FDI outflows to the Arab countries, this inverse relationship between GDP and Egyptian foreign investments can be explained by the fact that increasing the Egyptian GDP leads to an



improvement in the Egyptian environment where it becomes more attractive for investment, therefore, the Egyptian investor will prefer domestic investment in Egypt to benefit from these positive indicators and will avoid the risks of foreign investment and its high cost. The increase of  $GDP_j$  for Arab countries by 10% leads to an increase of 5.2% in Egypt's FDI outflows to these countries. The results also showed that the increase in geographical distance ( $Dist_{ij}$ ) between Egypt and these countries by 10% leads to a decrease of Egypt's FDI outflows by 2.4%. The significant variables explain about 19.7% of the changes occurring in Egypt's FDI outflows as the  $R^2$  of the model is 0.197, and the model is statistically significant at a significant level of 0.01 according to F test.

#### 4.1.2. Augmented Gravity Model (AGM)

As it is shown in Table (3), the most significant variables affecting Egypt's FDI outflows to the Arab countries are Arab countries' Per Capita GDP, Corruption perception in Arab countries, Business environment of Arab countries, Investment attractiveness of Arab countries, Infrastructure of Arab countries and Market size of these countries. Where the rest of the variables included in the module were non-significant. The results indicate that the increase of Per capita  $GDP_j$  for Arab countries by 10% leads to an increase of 11% in Egypt's FDI outflows to these countries, the increase of Corruption Perception Index Value for Arab countries by 10% leads to an increase of 14.8% in Egypt's FDI outflows to these countries, the increase of Business Environment Index Value for Arab countries by 10% leads to an increase of 29.7% in Egypt's FDI outflows to these countries, the increase of Investment attractiveness Index Value for Arab countries by 10% leads to an increase of 12% in Egypt's FDI outflows to these countries, the increase of Infrastructure Index Value for Arab countries by 10% leads to an increase of 13.5% in Egypt's FDI outflows to these countries, and the increase of Market size Index Value for Arab countries by 10% leads to an increase of 12% in Egypt's FDI outflows to the Arab countries. The significant variables explain about 76.6% of the changes occurring in Egyptian FDI outflows as the  $R^2$  of the model is 0.766, and the model is statistically significant at a significant level of 0.01 according to F test.

**Table 3:** Estimated Results of Egypt's FDI outflows' Gravity Model

Variables	FDI outflows' Gravity Model	
	Basic Gravity Model	Augmented Gravity Model
Equation	$\ln y_i = 3.17 - 0.26 \ln GDP_i + 0.52 \ln GDP_j - 0.24 \ln Dist_{ij}$	$\ln y_i = -10.4 + 0.16 \ln pop_j + 1.1 \ln y_{j, pc} + 0.48 \ln Dist_{ij} + 0.1 \ln GDP\ growth_j + 0.85 \ln Intg_j + 0.73 \ln EcoF_j + 0.12 \ln comp_j + 1.48 \ln Corr_j + 0.13 \ln Logis_j + 0.01 \ln Poli_j + 0.57 \ln Fin_j + 2.97 \ln Bus_j + 1.2 \ln Inv_j + 1.35 \ln Infra_j + 1.2 \ln Mark_j$
GDP <sub>i</sub>	- 0.26 T= (-2.1)*	-
GDP <sub>j</sub>	0.52 T= (8)**	-
Distance <sub>ij</sub>	- 0.24 T= (-2.2)*	0.48 T= (1.37)
Pop <sub>j</sub>	-	0.16 T= (0.82)
Per capita GDP <sub>j</sub>	-	1.1 T= (2.96)*
GDP growth <sub>j</sub>	-	0.1 T=(1.6)
Integrity <sub>j</sub>	-	0.85 T=(0.67)
Economic freedom <sub>j</sub>	-	0.73 T=(0.85)
Competitiveness <sub>j</sub>	-	0.12 T=(0.55)
Corruption perception <sub>j</sub>	-	1.48 T= (2.56)**
Logistics Performance <sub>j</sub>	-	0.13 T= (0.17)
Political stability <sub>j</sub>	-	0.01 T= (0.1)
Financial liaison <sub>j</sub>	-	0.57 T= (1.8)
Business environment <sub>j</sub>	-	2.97 T= (3.64)**
Investment attractiveness <sub>j</sub>	-	1.2 T= (1.96)*
Infrastructure <sub>j</sub>	-	1.35 T= (3)**
Market size <sub>j</sub>	-	1.2 T= (2.4)*
R <sup>2</sup>	0.197	0.766
F	(24.3)**	(53.5)**
N	285	285

Source: Results obtained through processing of data using SPSS 25

## 4.2. FDI Inflows' Model

### 4.2.1. Basic Gravity Model (BGM)

The results in Table (4) show that the factors affecting Egypt's FDI inflows from the Arab countries are Egypt's and Arab countries' GDP and geographical distance between Egypt and these countries. The results indicate that the increase of GDP<sub>i</sub> in Egypt by 10% leads to an increase of 1.2% in Egypt's FDI inflows from the Arab countries. The increase of GDP<sub>j</sub> for Arab countries by 10% leads to an increase of 5.8% in Egypt's FDI inflows from

these countries. The results showed also that the increase of geographical distance (Dist<sub>ij</sub>) between Egypt and these countries by 10% leads to a decrease of Egypt's FDI inflows by 2.7%. The significant variables explain about 59% of the changes occurring in Egyptian FDI inflows as the R<sup>2</sup> of the model is 0.59, and the model is statistically significant at 0.01 level according to F test.

**Table 4:** Estimated Results of Egypt’s FDI inflows’ Gravity Model

Variables	FDI inflows’ Gravity Model	
	Basic Gravity Model	Augmented Gravity Model
Equation	$\ln y_j = -10.5 + 0.12 \ln \text{GDP}_i + 0.58 \ln \text{GDP}_j - 0.27 \ln \text{dist}_{ij}$	$\ln y_j = 19 + 1.66 \ln \text{pop}_i + 0.16 \ln y_i \text{ pc} - 0.23 \ln \text{Dist}_{ij} + 0.83 \ln \text{GDP growth}_i + 0.29 \ln \text{Intg}_i + 0.83 \ln \text{EcoF}_i + 0.32 \ln \text{comp}_i + 4 \ln \text{Corr}_i + 0.04 \ln \text{Logis}_i + 0.66 \ln \text{Poli}_i + 2.4 \ln \text{Fin}_i + 1.2 \ln \text{Bus}_i + 0.8 \ln \text{Inv}_i + 2 \ln \text{Infra}_i + 0.21 \ln \text{Mark}_i$
GDP <sub>i</sub>	0.12 T= (3)**	-
GDP <sub>j</sub>	0.58 T= (7)**	-
Distance <sub>ij</sub>	- 0.27 T= (-3.1)**	-0.23 T= (-3.4)*
Pop <sub>i</sub>	-	1.66 T= (3.1)*
Per capita GDP <sub>i</sub>	-	0.16 T= (2.4)
GDP growth <sub>i</sub>	-	0.83 T=(1.2)
Integrity <sub>i</sub>	-	0.29 T=(3.26)
Economic freedom <sub>i</sub>	-	0.83 T=(0.41)
Competitiveness <sub>i</sub>	-	0.32 T=(3.2)*
Corruption perception <sub>i</sub>	-	4 T= (3.4)*
Logistics Performance <sub>i</sub>	-	0.04 T= (0.2)
Political stability <sub>i</sub>	-	0.66 T= (2.45)*
Financial liaison <sub>i</sub>	-	2.7 T= (1.17)
Business environment <sub>i</sub>	-	1.2 T= (3.7)*
Investment attractiveness <sub>i</sub>	-	0.8 T= (2.45)*
Infrastructure <sub>i</sub>	-	2 T= (1.63)
Market size <sub>i</sub>	-	0.21 T= (3.1)*
R2	0.50	0.69
F	(96.3)**	(79.3)**
N	285	285

Source: Results obtained through processing of data using SPSS 25

#### 4.2.2. Augmented Gravity Model (AGM)

As it is shown in Table (4), the factors affecting Egypt's FDI inflows from the Arab countries are the geographical distance between Egypt and the Arab countries, the population of Egypt, Competitiveness of Egypt, Corruption perception of Egypt, Political stability in Egypt, Business environment in Egypt, Investment attractiveness in Egypt, and Market size in Egypt. The rest of the variables entered in the model were non-significant. The results show that the increase in geographical distance (Distij) between Egypt and Arab countries by 10% leads to a decrease of Egypt's FDI inflows by 2.3%, the increase in Egypt's population by 10% leads to an increase of Egypt's FDI inflows from Arab countries by 16.6%, the increase of Competitiveness Index Value for Egypt by 10% leads to an increase of 3.2% in Egypt's FDI inflows from Arab countries, the increase of Corruption Perception Index Value for Egypt by 10% leads to an increase of 40% in Egypt's FDI inflows from Arab countries, the increase of Political Stability Index Value for Egypt by 10% leads to an increase of 6.6% in Egypt's FDI inflows from Arab countries. The increase of Business environment Index Value for Egypt by 10% leads to an increase of 12% in Egypt's FDI inflows from Arab countries, the increase of Investment attractiveness Index Value for Egypt by 10% leads to an increase of 8% in Egypt's FDI inflows from Arab countries, and the increase of Market Size Index Value in Egypt by 10% leads to an increase of 2.1% in Egypt's FDI inflows from Arab countries. The significant variables explain about 69% of the changes occurring in Egyptian FDI inflows as the R2 of the model is 0.69, and the model is statistically significant at 0.01 levels according to F test.

## 5. DISCUSSION

This study reveals that the growth of Egyptian FDI outflows to Arab countries is expected to be influenced by both Egypt and Arab countries' GDP, the value of the coefficient on log of Egypt's  $GDP_i$  (- 0.26), while it is (0.52) for Arab countries'  $GDP_j$ . The inverse relationship between Egypt's GDP and Egyptian foreign investments can be explained by the fact that the increase in the Egyptian GDP will lead to an improvement in the Egyptian business environment where it becomes more attractive for the Egyptian investors who will prefer to domestically invest in Egypt to benefit from these positive indicators and to avoid the risks of foreign investment and its high cost. On the other hand, the positive relationship between GDP of Arab countries and Egyptian

foreign investments to these countries indicates that there's a great chance for Egypt to increase the FDI outflows to Arab countries as the GDP for these countries increases.

Distance between Egypt and Arab countries has a negative sign for the coefficient on log of  $Dist_{ij}$  in both FDI outflows basic gravity model and FDI inflows' basic and augmented gravity model, which can be interpreted that the near the Arab countries to Egypt, the more the Egyptian FDI outflows and inflows. However, distance is not significantly affect the augmented model of FDI outflows and has a positive sign where this can be interpreted that Egypt has positive and negative policies with some Arab countries that have made the distance a variable that does not affect the models.

The increase in Egypt's population leads to an increase of FDI inflows from Arab countries to Egypt which indicate how huge the Egyptian market is to absorb more Arab investments. On the other hand, the increase of Per capita GDP for Arab countries will lead to more increase in Egypt's FDI outflows to these countries.

Improving indicators such as Corruption perception, Business environment, Investment attractiveness, Infrastructure, and Market size in Arab countries is considered very crucial for the development of Egypt's FDI outflows to Arab countries. In other words, Arab countries with less corruption, good infrastructure and business environment, and big market size will attract Egypt's FDI outflows more.

Indicators such as Competitiveness, Corruption perception, Political stability, Business environment, Investment attractiveness, and Market size are considered very crucial for Egypt to work on to attract FDI inflows from Arab countries (Nasser, 2018). In other words, Egypt has to improve more its Business environment, achieve more political stability and work to fight corruption to attract more Arab FDI.

## 6. CONCLUSION

There are many positive factors that the Egyptian decision-maker can take care of in order to increase the investment attractiveness of Egypt, but those indicators are divided into two parts. The first part requires long-term and costly national plans such as (increasing GDP, market size, and improving the infrastructure), while the second part needs short-term plans to be achieved such as improving indicators of Competitiveness, Corruption perception, Political stability, Business environment, and

Investment attractiveness. Therefore, the Egyptian decision-makers should turn their policies towards short-term plans, which results appear fast and will have a positive impact on attracting more Arab investments, along with long-term plans.

There is no doubt that encouraging investment between Egypt and the Arab countries needs to remove many obstacles such as corruption, red tape, lack of infrastructure, lack of information, and the multiplicity of investment supervising bodies. As well as there is a necessity for the Arab countries to implement the unified agreement for investing Arab capital, providing additional incentives for investment projects, providing comprehensive and accurate information and data related to the investment process, a proper implementation of laws and achieving the effectiveness of institutions in order to encourage and attract investments, and developing Arab financial markets and linking them with each other.

**REFERENCES:**

- Anderson, J. E. & Wincoop, E.V. (2003). Gravity with gravitas: a solution to the border puzzle. *American Economic Review*, 93(1), 170-192.
- Anderson, J. E. (2016). The Gravity Model of Economic Interaction. Boston College and NBER. <https://www2.bc.edu/james-anderson/GravityModel.pdf>
- Arab Countries and FDI, Social Research Center, The American University in Cairo, available at: [http://www1.aucegypt.edu/src/globalization/Arab\\_FDI.htm](http://www1.aucegypt.edu/src/globalization/Arab_FDI.htm)
- Arab Investment & Export Credit Guarantee Corporation, <http://dhaman.net/en/>
- Bayoumi, T. & Eichengreen, B. (2007). Is regionalism simply a diversion? Evidence from the evolution of the EC and EFTA. In T. Ito & A. O. Krueger (Eds.), *Regionalism versus Multilateral Trade Arrangements* (pp. 141-168). Chicago, NBEREASE Volume 6, University of Chicago Press. <http://www.nber.org/papers/w5283.pdf>
- Bengoa, M. and Sanchez-Robles, B., (2003). Foreign direct investment, economic freedom and growth: new evidence from Latin America. *European journal of political economy*, 19(3), pp. 529-545.
- Coval, J., and T., Moskowitz. (1999). Home bias at home: local equity preference in domestic portfolios. *Journal of Finance*, Vol. 54, pp. 2045- 2073.
- Dima, B. (2008). Economic and socio-politic freedoms: are these connected to the foreign direct investments? *Analele Științifice ale Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași. Științe economice*, (55), pp. 42-57.
- Eaton, J. and A. Tamura. (1994). Bilateralism and Regionalism in Japanese and U.S Trade and Direct Foreign Investment Patterns. *Journal of the Japanese and International Economies*, 8: 478-510.
- Egger, P, and Winner, H. (2006). How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Study. *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 54 ,No. 2, pp. 459-486.
- Ghosh, S. and H. Wolf. (1999). The Geography of Capital Flows. In: Edwards, S. (Ed.), *Capital Inflows to Emerging Markets*. University of Chicago Press, Chicago.
- Globerman, S. and D. Shapiro. (2002). Governance Infrastructure and U.S. Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*. 34. 19-39.
- Hassan, S.S. (2015). Economic Institutions and the Outward FDI Location Strategies of Emerging Market Multinational Business Groups: Evidence from Central and Eastern European Countries. *Review of Economics and Institutions*, 6(1), pp. 1-41.
- Hausmann, R, and Fernandez-Arias, E. (2000). Foreign Direct Investment: Good Cholesterol?. Inter-American Development Bank, Mimeo.
- Kapurria-Foreman, V., (2007). Economic freedom and foreign direct investment in developing countries. *The Journal of Developing Areas*, 41(1), pp. 143-154.
- Khanna, T. and Palepu, K., (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management journal*, 43(3), pp. 268-285.
- Laabas, B., Abdmoulah, W. (2005). Determinants of Arab intraregional foreign direct investments. Working paper No. 0905, The Arab Planning Institute, Kuwait.
- Linnemann, H. (1966). An econometric study of international trade flows (Master Thesis), Netherlands School of Economics, Netherlands. Available from Google Books.
- Mohammed, R., Al-Adel. (2003). Investing in the Arab Region and Confronting Current Tensions. Council of Ministers Information and Decision Support Center, League of Arab States.

- Naggar, S. (1989). Investment Policies in Arab Countries, Fundamental Issues. Arab Fund for Economic and Social Development, Arab Monetary Fund, Kuwait.
- Nasser, S. Aathira, P. (2018). Trends in trade and investment policies in the MENA region. Background Note, MENA-OECD Working Group on Investment and Trade, MENA-OECD competitive programme, available at: <http://www.oecd.org/mena/competitiveness/WGTI2018-Trends-Trade-Investment-Policies-MENA-Nasser-Saidi.pdf>
- Quazi, R., (2007), Economic freedom and foreign direct investment in East Asia. Journal of the Asia Pacific Economy, 12(3), pp. 329-344.
- Shelaby, A , Mohamed, M , Salah, S. (2018). The Potential of Bilateral Trade Between Egypt and Nile Basin Countries: A Gravity Model Approach. Alanya Akademik Bakış , 2 (2) , 135-145.
- Tinbergen, J. (1962). Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy. New York, USA: The Twentieth Century Fund.
- Wei, J. (2000). How is taxing corruption on internal investors. The Review of Economics and Statistics, Volume 82, issue 1, pp.1-11.
- Wheeler, D., and A. Mody. (1992). International investment location decisions. The case of U.S. firms. Journal of International Economics, 33: 57-76.
- World Bank, World Development Indicators, <https://data.worldbank.org/data-catalog/worlddevelopment-indicators>, 2018.
- [www.distancefromto.net/countries.php](http://www.distancefromto.net/countries.php)
- Zghidi, N., Mohamed Sghaier, I. and Abida, Z. (2016). Does Economic Freedom Enhance the Impact of Foreign Direct Investment on Economic Growth in North African Countries? A Panel Data Analysis. African Development Review, 28(1), pp. 64-74.



BİREYLERİN MUTLULUK DÜZEYLERİNİN DEĞİŞKENLER AÇISINDAN  
İNCELENMESİ

Gülin YAZICI ÇELEBİ<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 16/03/2020

Bülent ÇELEBİ<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 13/06/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Mutluluk,  
Cinsiyet,  
Medeni Durum,

Mutluluk pozitif psikolojinin önemli kavramlarından biridir. 1980'li yıllardan itibaren pozitif psikolojiye olan ilginin artmasıyla birlikte mutluluk kavramı bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Mutluluk en yalın olarak kişinin olumlu duyguları fazla olumsuz duyguları az yaşaması ve yaşamından doyum alması olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı da bireylerin mutluluk düzeylerinin incelenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu 115 kadın 96 erkek olmak üzere 211 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre bireylerin mutluluk düzeyleri, cinsiyet, medeni durum, sosyo ekonomik düzey, çocuk sahibi olup olmama durumu açısından farklılaşmaktadır. Elde edilen bulgular alanyazın ışığında tartışılmıştır.

EXAMINATION OF HAPPINESS LEVELS OF INDIVIDUALS IN TERMS OF  
VARIOUS VARIABLES

ABSTRACT

Keywords

Happiness,  
Gender,  
Marital Status

Happiness is one of the important concepts of positive psychology. Along with the increasing interest in positive psychology since the 1980s, the concept of happiness began to be handled scientifically. Happiness is simply defined as the individual's experiencing more positive emotions than negative emotions and getting satisfaction from his/her life. Having defined the profile of the happy individual for the first time, The purpose of this study is to examine individuals' happiness levels. The study group of the research consisted of a total of 211 people, 115 of whom were female and 96 of whom were male. Oxford Happiness Scale short form and personal information form were used as data collection tools. According to the findings, individuals' happiness levels differ in terms of gender, marital status, socio-economic level, and whether they have children or not. The findings were discussed in light of the literature

**Citation:** Çelebi, G., Çelebi, B.(2020), Bireylerin Mutluluk Düzeylerinin Değişkenler Açısından İncelenmesi, ARHUSS, 3(1):179-189.

<sup>1</sup> Dr. Öğrt. Üyesi Gülin YAZICI ÇELEBİ Gümüşhane Üniversitesi, gulin\_celebi@hotmail.com

<sup>2</sup> Bülent ÇELEBİ Milli Eğitim Bakanlığı, Trabzon Gazi And.L. bcelebi77@gmail.com

## 1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan mutluluk insan doğasının temel arayışlarından biri olarak da halen güncelliğini korumaktadır. Güncelliğini korumasının sebebi bütün insanların yaşamdaki nihai amacının mutluluk olmasıdır (Lama, 2000). İnsanın mutluluk arayışı ilk insandan (Sarı, 2018) içinde bulunduğumuz ana kadar uzun bir geçmişe sahiptir. Bu arayış tüm insanlık için geçerlidir. Mutlu olma isteğinin yaş, statü gibi ayrımlar olmadan bütün insanların yaşam amacı olduğu söylenebilir. Mutluluk bireyin kendisi için istemesi gereken bir durum olarak kabul edilmekte ve bunun aynı zamanda bir sorumluluk olduğu vurgulanmaktadır (Eid ve Diener, 2001).

Mutluluğu anlamlandırma ve tanımlama çabaları da çok eskilere dayanmaktadır. Mutlulukla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Aristoteles' e göre mutluluk, bireyin motivasyonlarına ulaştığında ya da çeşitli ihtiyaçları uygun bir biçimde giderildiğine hissedilen duygudur (Kim, Oishi, Tamir ve Schwartz, 2014). Bu konuda en bilinen isimlerden olan Veenhoven (1996) mutluluğu, bütün olarak düşünüldüğünde bireyin yaşamaktan aldığı haz olarak tanımlanmaktadır (Graham, 2004). Kauer ve Kauer (2018) ise mutluluğu insanların yaşamlarını değerlendirme biçimi olarak ifade etmektedir. James (2007) ise mutluluğun öznelliğine vurgu yaparak bireyin sadece kendisinin deneyimlediği iç varlığından kaynaklanan subjektif bir haz olarak tanımlamıştır. Kangal'a (2013) göre ise mutluluk kişilerin hayatlarından aldıkları haz ve olumlu duyguların olumsuzlardan fazla olmasıdır. Türk Dil Kurumu (TDK) ise mutluluğu "bütün özelemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşmaktan doğan kıvanç durumu" olarak tanımlamaktadır. Genel olarak ifade etmek gerekirse mutluluk bireyin hayatından duyduğu hoşnut olma hali ya da hissedilen psikolojik refah olarak açıklanabilir. Mutluluk yaşam boyu gündemde olan bir kavramdır ve farklı boyutları vardır. Ryan ve Deci, (2001), mutluluğun üç ana boyutla incelenebileceğini ifade etmektedir. Bunlar; öznellik, olumlu ölçümler / nitelikler ve öznel iyi olma ölçümleridir. Mutluluk bireyin kendi durumunu algılama hali olduğundan öznel bir boyuttur. Öznellik; kişinin mevcut durumu bireysel olarak algılama biçimidir. Olumlu ölçümleri ve nitelikleri mutluluğun çeşitli seviyeleri (az mutlu, orta mutlu, çok mutlu) arasındaki etmenlerle ilişkisini, öznel iyi olma ölçümleri ise kişinin yaşamına dair unsurları bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını içermektedir. Mutluluk ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında hayatın geneline dair bir kavram olduğu ve belirli bir dönemi değil tüm yaşamı kapsadığı görülmektedir.

Mutluluğun yaşamın tümüne dair bir değerlendirme olması nedeniyle çok fazla sayıda değişkenden etkilenebileceği söylenebilir. Mutluluk birçok bilim alanının araştırmalarına konu olmuş ve çeşitli açılardan incelenmeye çalışılmıştır. Beyin kimyasının çeşitli duygular ve mutlulukla ilgili olduğundan (Aslan ve Bora, 2020), dini açıdan mutluluğun değerlendirilmesine (Bircan, 2001; Nielsen, 2017) kadar geniş bir yelpazede ele alındığı görülmektedir. Sanatçıların, siyasetçilerin, davranış bilimcilerin, işletmecilerin iktisatçıların kısaca sosyal bilimcilerin ilgisini çeken mutlulukla ilgili alanyazına bakıldığında yapılan araştırmalarda mutluluk ile ilişkili olabilecek değişkenlere odaklanıldığı görülmektedir. Fisher (2010) mutlulukla ilgili çalışmaların yani neden bazı bireylerin diğer bireylerden daha mutlu olduğunu tespit etmeye çalışan araştırmaların cevaplarının belirli başlıklarla özetlenebileceğini ifade etmektedir. Bu nedenlerin bazıları bireyin kendinden kaynaklanan özelliklerden, bazıları içinde bulunduğu şartlardan bazılarıysa bireyin ve durumun etkileşiminden kaynaklanan ve istemli davranışlar olarak özetlenebilir. Alanyazına bakıldığında yapılan araştırmalarda bu başlıklardan bir ya da birkaçını içeren değişkenlerin ele alındığı görülmektedir. Din ve mutluluk (Nielsen, 2017); değerler ve mutluluk (Özdemir ve Koruklu, 2011); mutluluk ve ekonomi (Şeker, 2009); evlilik ve mutluluk (Kubilay ve Oktan, 2015); özeleştirme ve mutluluk (Doğan, Sapmaz ve Çötök-Akinci, 2013); iktisat ve mutluluk (Veenhoven ve Dumludağ, 2015) iletişim ve mutluluk (Kınık ve Sönmez, 2017); yaşlılık, dindarlık ve mutluluk (Akgül, 2004); gelir ve mutluluk (Çirkin ve Göksel, 2016); turizm ve mutluluk (Demirbulat ve Avcı-Kurt, 2015); ergenlik ve mutluluk (Çankaya-Cihangir ve Meydan, 2018) örnek verilecek başlıklardan birkaç tanesidir. Bunlar demografik ve kişisel özelliklere ilişkin değişkenler olarak ifade edilebilir. Mutluluk insan yaşamının geneli üzerinde etki etme gücüne sahiptir. Araştırmalar mutlu bireylerin evlilik, arkadaşlık, gelir, iş performansı ve sağlık gibi çoklu yaşam alanlarında başarılı olduğunu göstermektedir (Lyubomirsky, King, Diener, 2005). Bu nedenle mutlulukla ilgili yapılacak çalışmaların insanların genel iyilik hallerine katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu araştırmanın da amacı bu alana katkı sağlamak ve bireylerin mutluluk düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama durumu, yaş ve algılanan ekonomik durum açısından incelenmesidir. Bu konuda alanyazında yer alan araştırmaların farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda cinsiyete göre kadınlar ya da erkekler lehine anlamlı farklılıklar bulunurken bazılarında da herhangi bir fark olmadığı görülmektedir. Bu

araştırmada elde edilen sonuçların demografik değişkenler açısından yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Bu yöntem katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum gibi özelliklerinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu yöntemde araştırmacılar elde etmek istedikleri verileri örneklemeden kısa bir süre içerisinde toplayabilmekte ve bu yöntemi tercih eden araştırmacılar büyük sayıda örneklemler üzerinde çalışmalar yürütebilmektedirler (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012).

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 115 kadın 96 erkek olmak üzere 211 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme aracılığıyla yapılan seçimlerde evrendeki tüm birimlerin örnekleme seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahip oldukları bildirilmiştir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014; Fraenkel vd., 2012). Çalışmada yer alan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	115	54,5
	Erkek	96	45,5
Medeni Durum	Bekar	117	55,45
	Evli	94	44,55
Çocuğu	Var	82	38,86
	Yok	139	61,14
Yaş	20-30	98	46,44
	30-40	59	27,97
	40-50	54	25,59
Algılanan Ekonomik Durum	Oldukça düşük	42	19,90
	Düşük	41	19,43
	Orta	50	23,69
	İyi	48	22,74
	Oldukça iyi	30	14,21
Toplam		211	100

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu (OMÖ-K) ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilen 29 maddelik Oxford Mutluluk Ölçeği-Oxford, Doğan ve Çötök (2011) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak tek faktörlü kısa form oluşturulmuştur. Beşli Likert tipi ölçekte 7 madde bulunmaktadır. Ölçekten alınacak ortalama puanlar yükseldikçe bireylerin mutluluk düzeyinin de arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. OMÖ-K'nin güvenilirliğine yönelik olarak iç tutarlık katsayısı 0.74, test tekrar test güvenilirlik katsayısı ise 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bu çalışmada Cronbach Alfa değeri 0.79 olarak belirlenmiştir.

Kişisel bilgi formunda ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama gibi bilgilere yönelik sorular yer almaktadır.

### 2.4. Verilerin toplanması

Araştırma verileri gerekli izinler alındıktan araştırmacılar tarafından 2018 yılı içerisinde değişik zamanlarda yapılan bireysel ve grup uygulamaları ile toplanmıştır. Katılımcılar belirlenirken gönüllük ilkesi esas alınmıştır. 237 kişiye uygulanan ölçeklerden 26 tanesi eksik veya hatalı doldurma nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve 211 kişilik bir veri seti oluşturulmuştur.

### 2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 25 programı kullanılmıştır. Normallik analizleri yapıldıktan sonra kullanılacak istatistiksel tekniklere karar verilmiştir. İkili değişkenlerin karşılaştırılması analizlerinde t-testi, üç ve daha fazla kategorili değişkenler için ANOVA testi kullanılmıştır. Farkın kaynağını belirlemek için Bonferroni testinden yararlanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Bireylerin mutluluk düzeyleri arasında cinsiyetler açısından bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların OKÖ-K den aldıkları puan ortalamalarının ( $\bar{x}$ =24.44) kadınların puan ortalamalarından ( $\bar{x}$ =22.50) daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t$ =3.13;  $p$ =0.00).

Bireylerin mutluluk düzeylerinin medeni durum açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda evli ve bekar

katılımcıların mutluluk düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Evli katılımcıların ölçekten aldıkları puan ortalamalarının ( $\bar{x}= 25.29$ ) bekar katılımcıların ortalamasından ( $\bar{x}= 22.34$ ) daha yüksek olduğu ve aralarındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ( $t=4.68$ ;  $p=0.00$ ).

Katılımcıların mutluluk düzeylerinin çocuk sahibi olup olmama durumu açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda çocuk sahibi olan katılımcıların ölçekten aldıkları puan ortalamasının ( $\bar{x}=25.70$ ) çocuğu olmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{x}= 22.30$ ) daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu ( $t=5.36$ ;  $p=0.00$ ) belirlenmiştir.

Bireylerin mutluluk düzeylerinin yaş değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ( $F_{(3, 207)}=9.166$ ,  $p=0.00$ ). Farkın kaynağı belirlemek amacıyla yapılan Bonferroni testinde 20-30 yaş arası bireylerin mutluluk düzeylerinin; 30-40 ve 40-50 yaş arası bireylerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $F_{(3-207)}=9,166$ ,  $p=0.00$ ). Bir başka deyişle yaş ilerledikçe mutluluk düzeyi düşmektedir.

Katılımcıların mutluluk düzeylerinin algılanan ekonomik durum açısından incelenmesi amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda bireylerin mutluluk düzeylerinin algılanan ekonomik duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir ( $F_{(3, 207)}=5.004$ ,  $p=0.00$ ). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Bonferroni testine göre ekonomik durumunu oldukça düşük algılayanlar ile ekonomik durumunu iyi algılayanlar arasındaki fark anlamlıdır ( $F_{(3-207)}=5.004$ ,  $p=0.00$ ). Diğer ekonomik durumlar arasındaki fark anlamlı olmasa da algılanan ekonomik durum iyileştikçe mutluluk düzeyi yükselmektedir .

#### **4. TARTIŞMA ve SONUÇ**

Araştırma sonuçları bireylerin mutluluk düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaştığını, erkeklerin kadınlardan daha mutlu olduklarını ortaya koymaktadır. Kadınların genel olarak hayata bakışlarının detaylara yönelik olması, daha fazla beklenti içerisinde olmaları ve duygularını daha yoğun yaşamaları, ev ile ilgili sorumluluklarının fazla olması, çalışan kadınlar için bu durumun ekstradan bir sorumluluk yüklemesi de farkın nedenleri arasında düşünülebilir. Literatüre bakıldığında cinsiyet değişkeni açısından yapılan incelemelerin sonuçlarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu araştırma ile benzer sonuçlara ulaşan araştırmalar (Akın ve Şentürk, 2012; Erözkan, 2006) olduğu gibi kadın ve erkekler arasında fark olmadığını ortaya koyan araştırmalar (Akyüz ve diğerleri, 2017; Aksoy, Aytar ve Kaytez, 2017; Alim, 2018; Cihangir-Çankaya, 2009; Cihangir- Çankaya ve Meydan, 2018; Demir ve Murat, 2017; Duman, 2014; Eryılmaz

ve Aypay, 2011; Kara, 2010; Ögüt, 2017; Saygın ve Arslan, 2009; Sevindik, 2015; Şahin, 2015; Tingaz ve Hazar, 2014; Toprak, 2014) da mevcuttur. Bunların yanı sıra kadınların mutluluk düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşan (Atay, 2012; Çirkin ve Göksel, 2016; Gülcan, 2014; Gülcan, Nedim-Bal, 2014; Kangal, 2013; Şaşmaz, 2016;) araştırma sonuçları da olduğu görülmektedir. Çalışmalar arasındaki bu farkın çalışılan gruplardan kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum üzerinde etkili olabilecek aracı değişkenleri kapsayacak geniş ölçekli çalışmalar yapılması alana katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan medeni durum açısından bireylerin mutluluk düzeyi incelendiğinde evli bireylerin bekarlardan daha mutlu oldukları gözlenmiştir. İnsanın sosyal bir varlıktır ve dolayısıyla aidiyet duygusuna ihtiyaç duymaktadır. Evli bireyler bu ihtiyaçlarını aile bağları ve çeşitli sosyal ilişkiler sayesinde karşılamakta ve kendilerini daha güvenli ve mutlu hissedebilmektedirler. Ayrıca evli bireylerin sosyal destek, hayatı ve sorunları paylaşma noktasında daha avantajlı oldukları ve bu durumun da farkın kaynağı olabileceği söylenebilir. Literatüre bakıldığında bu araştırma ile benzer sonuçlara ulaşan araştırma sonuçları olduğu görülmektedir (Akın ve Şentürk, 2012; Çirkin ve Göksel, 2016; Diener vd., 1999; Peiro, 2006; Selim, 2008; Tenaglia, 2007; Yılmaz, 2018). Sert, 2019 ise bekarların evlilerden daha mutlu oldukları sonucuna ulaşmıştır. TÜİK (2019) tarafından yapılan Yaşam memnuniyeti araştırmasında da bu araştırma ile benzer olarak evli bireylerin evli olmayan bireylere göre daha mutlu olduğu bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre mutlu olduğunu belirten evli bireylerin oranı %55.6 düzeyindeyken evli olmayanlarda bu oran %45.1'dir.

Algılanan ekonomik düzey açısından yapılan incelemede gelir düzeyini olumlu algılama arttıkça mutluluk düzeyi de arttığı bulunmuştur. Bu beklenen bir durumdur, bireylerin beslenme, barınma, sağlık ve benzeri hayati ihtiyaçlarının yanı sıra kitap, sinema, tatil, eğlence gibi sosyal ihtiyaçlara ayıracak bütçe konusunda sıkıntı yaşamaları bu farkın kaynağı olarak düşünülebilir. Temel ihtiyaçlarını karşılamada sorun yaşayan, gelecek konusunda kendini güvende hissetmeyen, varsa çocuğunun geleceği için endişelenen insanların mutlu olmaları bu sorunları yaşamayan insanların göre daha zor olacağı söylenebilir. Bu araştırma ile benzer sonuçlara ulaşan araştırma sonuçları olduğu gibi (Akın ve Şentürk, 2012; Köksal ve Şahin, 2015; Teke, 2020; Yılmaz, 2018) gelir düzeyinin mutluluk üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koyan araştırma bulguları da

mevcuttur (Beyaz ve Kaldık, 2018; Çirkin ve Göksel, 2016; Diener, Sandvik, Seidlitz ve Diener, 1993; Haring, Stock ve Okun, 1984).

Mutluluk üzerinde çocuk sahibi olup olmama durumu açısından sonuçlar incelendiğinde çocuk sahibi olan bireylerin mutluluk düzeylerinin çocuk sahibi olmayanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çocuk sahibi olmanın evlilik ilişkilerini güçlendirdiği, ebeveyn olmanın getirdiği sorumluluğun bireyci anlayışı ortadan kaldırdığı ve aile olma bilincinin mutluluk düzeyini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu araştırmada değişken olarak çocuk sahibi olup olmama durumu ele alınmış ve çocuk sayısı ele alınmamıştır bu araştırmanın bir sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Literatüre bakıldığında araştırmalarda çoğunlukla çocuk sayısının değişken olarak ele alındığı ve çocuk sayısı ile mutluluk düzeyi arasında ters ilişki olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Çirkin ve Göksel, 2016; Teke, 2020).

Mutluluk hem bireyin kendinden hem de çevresinden kaynaklanan birçok faktörden etkilenen bir durumdur. Lyubomirsky, Sheldon ve Schkade (2005), yaptıkları bir meta-analiz çalışmasında, mutluluğu belirleyen faktörleri üç grupta toplamışlar ve bunları demografik değişkenler, genetik özellikler ve amaçlı etkinlikler şeklinde ifade etmişlerdir. Bu araştırmada mutluluk bu boyutlardan sadece demografik değişkenler boyutuna yönelik olarak yapılmıştır ve elde edilen veriler bu alanla sınırlıdır ayrıca örneklem sayısı genelleme yapmak için yeterli değildir bu da araştırmanın sınırlılıklarındandır. Diğer grupta yer alan amaçlı etkinlikler kapsamında, iyilik yapmak, dini inancın gereğini yerine getirmek, sosyal ilişkileri geliştirmek, egzersiz yapmak, olumlu düşünmek şeklinde özetlenebilir. Bunların ortak noktası öğrenilebilir ve geliştirilebilir olmalarıdır. Bireyin mutluluk düzeyi üzerinde etkili olabilecek değişkenlerin belirlenerek, olanlara yönelik deneysel ve yordayıcı çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Akgül, M. (2004). Yaşlılık ve dindarlık, hayattan zevk alma ve mutluluk ilişkisi. Konya Huzurevi Örneği. *Dini Araştırmalar*, 7(19),19-56.
- Akın, H. B. ve Şentürk, E. (2012). Bireylerin mutluluk düzeylerinin ordinal lojistik regresyon analizi ile incelenmesi. *Öneri*,10(37), 183-193.
- Akyüz, H., Zorba, E., Yaşartürk, F., Aydın, İ. ve Türkmen, M. (2017). Üniversite öğrencilerinin yaşam kalitesi ve mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Cultural and Social Studies*, 3, 253-262.
- Alim, E. (2018). Ergenlerde mükemmeliyetçilik, öznel iyi oluş ve depresyon arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul.
- Atay, B. (2012). Happiness in east europe in comparison with Turkey (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul .
- Beyaz, R. ve Kaldık, B. (2018). Üniversite gençliğinde dindarlık ve mutluluk ilişkisi: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11, 60, 622-632. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2814>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (16. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cihangir- Çankaya, Z. ve Meydan, B. (2018). Ergenlik döneminde mutluluk ve umut. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 65, 207-222. DOI: 10.17755/esosder.316977
- Cihangir-Çankaya, Z. (2009). Öğretmen adaylarında temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve iyi olma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3), 691-711.
- Çirkin, Z. Ve Göksel, T. (2016). Mutluluk ve Gelir. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71, 2, 375-400.
- Demirbulat-Güdü, Ö. Ve Avcıkurt, C.(2015). Turizm ve mutluluk arasındaki ilişki üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34), 79-97. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645355>
- Demir, R. ve Murat, M. (2017). Öğretmen adaylarının mutluluk, iyimserlik, yaşam anlamı ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *OPUS- Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 347-378. DOI: 10.26466/opus.347656
- Diener, E., E. Sandvik, L. Seidlitz & M. Diener (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute?. *Social Indicators Research* 28, 195-223. <https://doi.org/10.1007/BF01079018>
- Diener, Ed, Eunkook M. Suh, Richard E. Lucas ve Heidi L. Smith (1999), "Subjective Well- Being: Three Decades of Progress", *Psychological Bulletin*, 125 (2): 276-302. DOI: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- Doğan, T., Sapmaz, F. Ve Çötök- Akıncı, N. (2013). Öz-eleştiri ve mutluluk. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 21(1), 391-400.
- Duman, S. (2014). Öğretmen adaylarında özgünlük ve öz-duyarlılığın mutluluk ile ilişkisinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Eid, M. ve Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter and international differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 869-885. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.5.869>
- Erözkan, A. (2006). İlköğretim öğrencilerinde depresyon ve başağrı. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24, 75-94.

- Eryılmaz, A. ve Aypay, A. (2011). Ergen öznel iyi oluşu ile kimlik statüsü ilişkisinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 167-179.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. And Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York, NY: McGraw Hill Education
- Gülcan, A. Ve Nedim-Bal, P.(2014). Genç yetişkinlerde iyimserliğin mutluluk ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 2(1(ÖZEL)), 41- 52. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aji/issue/1538/18847>
- Haring, M. J., Stock, W. A. ve Okun, M. A. (1984). A research synthesis of gender and social class as correlates of subjective well-being. *Human Relations*, 37, 645657. <https://doi.org/10.1177/001872678403700805>
- Hills, P., ve Argyle, M. (2002). The Oxford happiness questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*,33, 1073- 1082. <http://www.louisianaparadox.com/wp-content/uploads/2011/01/Hills-Argyle-2002.pdf> (18.12.2019)
- James, M. (2007). *Happiness and the Art of Being: An Introduction to the Philosophy and Practice of the Spiritual Teachings of Bhagavan Sri Ramana*. Canada:Create Space. [http://www.happinessofbeing.com/Happiness\\_and\\_the\\_Art\\_of\\_Being.pdf](http://www.happinessofbeing.com/Happiness_and_the_Art_of_Being.pdf) (18.12.2019)
- Kangal, A. (2013). Mutluluk üzerine kavramsal bir değerlendirme ve Türk hane halkı için bazı sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 44, 214-233.
- Kara, M. M. (2010). İş tatmini ile mutluluk ve başarı arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaur, M. ve Kaur, İ. (2018). The Happy Silence! Happiness in hearing impaired adolescents. *international Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 6, 3, 665-671.
- Kırık, M. A. ve Sönmez, M. (2017) İletişim ve mutluluk ilişkisinin incelenmesi. *İNİF E-dergi*, 2 (1), 15-26.
- Tamir, M., Schwartz, S. H., Oishi, S., ve Kim, M. Y. (2017). The secret to happiness: Feeling good or feeling right? *Journal of Experimental Psychology: General*, 146(10), 1448-1459. <https://doi.org/10.1037/xge0000303>
- Köksal, O. ve Şahin, F.(2015). "Gelir ve mutluluk: Gelir karşılaştırmasının etkisi", *Sosyoekonomi Dergisi*, 23(26), 45-59.
- Kublay, D. ve Oktan, V.(2015). Evlilik Uyumu: Değer Tercihleri ve Öznel Mutluluk Açısından İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5 (44), 25- 35. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tpdrd/issue/42746/515941> (20.12.2019)
- Lama, D. (2000) *Mutluluk Sanati* (Çev. Güneş Tokcan) Klan Yayınları. İstanbul
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131. DOI: 10.1037/1089-2680.9.2.111
- Nielsen, M. (2017). Din ve Mutluluk (Çev. Mustafa Ulu). *Bilimname*, 37 (1), 141-144. doi: <http://dx.doi.org/10.21646/bilimname.2017.21>
- Öğüt, N. (2017). Kültürlerarası duyarlılık düzeyi ile etnikmerkezcilik yaşam doyumu ve mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya .
- Özdemir, Y. Ve Koruklu, N. (2011). Üniversite öğrencilerinde değerler ve mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 190-210. Doi Prefix: 10.2891

- Peiro, A. (2006), "Happiness, satisfaction and socio-economic conditions: Some international evidence". *The Journal of Economics*, 35: 348-365. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.11.042>
- Ryan, R.M., ve Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Sarı, E.(2018). Mutluluğun Kitabı. Antalya. Nokta E-kitap. <https://books.google.com.tr> (16.01.2019)
- Şaygın, Y. ve Arslan, C. (2009). Üniversite öğrencilerinin sosyal destek, benlik saygısı ve öznel iyi oluş düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 207-222.
- Selim, S. (2008). "Life satisfaction and happiness in Turkey", *Social Indicators Research*, 88 (3): 531-562. DOI: [10.1007/s11205-007-9218-z](https://doi.org/10.1007/s11205-007-9218-z)
- Sert, A. E. (2019). Çalışanların özgüven ve yaratıcılık düzeylerinin mutluluk üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sevindik, D. (2015). Orta yaş dönemi bireylerde dindarlık- mutluluk ilişkisi: Denizli örneği (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Şahin, Y. (2015). Üniversite öğrencilerinin mutluluk, iyimserlik ve özgecilik düzeylerinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Şaşmaz, Ş.C. (2016). Çocuğu olan evli ve evli olmayan bireylerin psikolojik sağlamlık ve mutluluk düzeylerinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Şeker, M.(2009). Mutluluk ve ekonomi. *Sosyoloji Konferansları*, 39, (115-140). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusoskon/issue/9511/118860>
- TDK (2020) <https://sozluk.gov.tr/>
- Teke, M.(2020). Yoksul kadınlarda mutluluk anlayışı (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Tenaglia, S.(2007). "Testing Theories on Happiness: A Questionnaire", Working Paper: 1- 44, University of Tor Vergata, Roma.
- Tingaz, E.O. ve Hazar, M. (2014). Beden eğitimi ve spor öğretmenliği ile bazı öğretmen adaylarının duygusal zekâ ve mutluluklarının karşılaştırması. *International Journal of Science Culture and Sport, Special Issue 1*, 745-756. <https://doi.org/10.14486/IJSCS144>
- Toprak, H. (2014). Ergenlerde mutluluk ve yaşam doyumunun yordayıcısı olarak psikolojik sağlamlık ve psikolojik ihtiyaç doyumunu (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- TÜİK. (2019). Yaşam Memnuniyet Araştırması. ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr))
- Veenhoven, R., (1991). "Is happiness relative?." *Social indicators research* 24.1 (1991): 1-34.
- Yılmaz, E. (2018), "Davranışsal ekonomide gelir ve mutluluk ilişkisi ve bir uygulama: Samsun Örneği" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

İŞLETMELERDE KÜRESEL REKABETİ ETKİLEYEN GÜÇLER VE ULUSAL  
REKABET AVANTAJI AÇISINDAN TURQUALITY UYGULAMASI<sup>1</sup>

Emre Cihad SÖNMEZ<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 29/05/2020

Serdar PİRTİNİ<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 14/06/2020

Göksel ATAMAN<sup>4</sup>

Published Date (Yayın Tarihi): 15/06/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

Küreselleşme,  
Küresel Pazarlama,  
Küresel Rekabet,  
Ulusal Rekabet Avantajı,  
Turquality

Türkiye'deki işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri için uygulanan Turquality Programı'nın alanında ilk ve tek olma özelliği, ulusal rekabet avantajının Turquality açısından incelenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın amacı, Turquality Programı'nın işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri için gerekli olan ulusal rekabet avantajına sahip olmalarına etkisinin ortaya konmasıdır. Araştırma kapsamında, Turquality Programı'nda olan ve Türkiye mobilya sektöründe bilinen markalara sahip üç mobilya firması ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, dünya, Türkiye ve firma ölçeklerinde mobilya ihracat verileri analiz edilerek, ulusal rekabet avantajı elde edilmesiyle Turquality Programı'nın arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda, Turquality'nin, program dâhilindeki işletmelere ulusal rekabet avantajı sağlamada sınırlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

THE FORCES THAT ARE EFFECTING GLOBAL COMPETITIVENES IN BUSINESSES AND  
TURQUALITY ACCORDING TO NATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE

**ABSTRACT**

**Keywords**

Globalization,  
Global Marketing,  
Global Competition,  
National Competitive  
Advantage, Turquality

Features as being the first and only program in this field, of Turquality Program that is applied for giving competitiveness to Turkish companies in the global markets, reveals the importance of examining the national competitive advantage in terms of Turquality. The aim of this study is investigating the impact of the Turquality Program on to have national competitive advantage that is necessary for companies to compete in global markets. In the scope of the research, in-depth interviews have been made with three furniture companies who have well-known brands in the furniture industry in Turkey and are under Turquality. Also, analyze of the furniture export's data that are at the scale of the world, Turkey and companies, has been made to examine multi-dimensional of relationship between Turquality Program and national competitive advantage. As a result of research, it has been determined that Turquality has limited effect in providing national competitive advantage to the companies within the program.

**Citation:** Sönmez, E.,C., Pirtini, S. ve Ataman, G.,(2020), İşletmelerde Küresel Rekabeti Etkileyen Güçler ve Ulusal Rekabet Avantajı Açısından Turquality Uygulaması, ARHUSS, 3(1):190-211.

<sup>1</sup> Bu makale Emre Cihad Sönmez tarafından kaleme alınan 2019 tarihli "İşletmelerde Küresel Rekabeti Etkileyen Güçler Ve Ulusal Rekabet Avantajı Açısından Turquality Uygulaması" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasından oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> Marmara Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik, Tezli Yüksek Lisans, [emrecihadsonmez@hotmail.com](mailto:emrecihadsonmez@hotmail.com)

<sup>3</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [serdarpirtini@marmara.edu.tr](mailto:serdarpirtini@marmara.edu.tr)

<sup>4</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [gataman@marmara.edu.tr](mailto:gataman@marmara.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle pazarların, ürünlerin ve müşteri taleplerinin değişimi beraberinde işletmelerin sahip olduğu pazarlama anlayışlarında da değişimi zorunlu kılmıştır. Küresel pazarlama, mevcut pazarlama fonksiyonlarının küreselleşme etkisiyle küresel pazarlar odaklı hareket etmesini öngörmektedir.

Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin değişen stratejileri ve faaliyetleriyle rekabet kavramı da yerini küresel rekabete bırakmıştır. Bu bakımdan küresel rekabet, küreselleşme ile değişen yeni pazarlama anlayışının bir sonucu olarak işletmelerin analiz etmesi ve üstesinden gelmesi gereken bir olgudur.

İşletmeler arasındaki rekabetin küresel düzeye taşınması ile rakiplerinin rekabet stratejilerine karşı avantaj elde etmek isteyen işletmeler, mevcut algı ve yaklaşımlarını bir kenara bırakarak kendilerine küresel pazarlarda rekabet avantajı oluşturacak yeni stratejiler oluşturmak zorunda kalmaktadır. Bu kapsamda M. Porter, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmesi için ulusal rekabet avantajına sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bu koşullar kapsamında avantaj sağlayan işletmeler, rekabetçiliklerini küresel pazarlara taşıyabilmektedir.

Araştırmanın amacı, Turquality Programı'nın işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri için gerekli ulusal rekabet avantajına sahip olmalarına etkisinin ortaya konmasıdır. Bu amaçla Turquality Destek Programı kapsamında olup Türk mobilya sektöründe bilinen oyuncularından olan 3 firma seçilerek Turquality Program koordinatörleri ile yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. M. Porter'ın ulusal rekabet avantajının temel bileşenlerini açıkladığı elmas modeline dayanarak oluşturulan mülakat soruları ile görüşülen işletmelerin faaliyet raporlarından, firma sunumlarından ve internet sitelerinden destek alınmıştır. Ayrıca, dünya, Türkiye ve firma ölçeklerinde mobilya ihracat verileri analiz edilerek, ulusal rekabet avantajının elde edilmesiyle Turquality Programı arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi hedeflenmiştir.

Küresel rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları, küresel pazarlarda bulunmak isteyen işletmeleri katma değeri yüksek markalar oluşturmaya zorlamaktadır. Bu koşullar içerisinde dünyada ilk ve tek devlet destekli markalaşma programı olan Turquality Programı'nın işletmelerin ulusal rekabet avantajı elde etmesindeki etkisinin

incelenmesi önemlidir. Literatürde Turquality Programı ve ulusal rekabet avantajı ile ilgili yapılmış farklı araştırmalar olmasıyla birlikte, ulusal rekabet avantajı ile Turquality ilişkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu manada araştırma, Turquality Programı'nın ulusal rekabet avantajı elde edilmesine olan etkisinin anlamlandırılması açısından özgün bir araştırmadır. Keşif çalışması niteliğinde olan bu araştırmanın literatüre katkı sağlamak ve işletmelerin ulusal rekabet avantajına sahip olmasına destek olmak açısından önemli olduğu söylenebilir.

## **2. KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL PAZARLAMA YAKLAŞIMI**

Küreselleşmek kelime anlamı olarak ekonomi, siyaset ve iletişim alanlarında dünya milletlerinin bütünleşmesi ve globalleşme olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019). Günümüzde yaygın olarak kullanılan ve bilinen bir kavram olarak küreselleşmenin Levitt'in 1983 yılındaki "Globalization of Markets" makalesine dayandığı söylenebilir. Bu anlamda küreselleşme, yüksek teknoloji sayesinde müşterilerin ve ürünlerin standartlaşmasıyla, yerel pazarların küresel pazara dönüşeceği ekonomik bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Baltacıoğlu ve Kaplan, 2013: 311). Küreselleşme farklı coğrafyalardaki ülkeler arasında sosyal ve ekonomik ilişkilerin yayılması ve gelişmesi; farklı yapı ve kültürlerin birbirlerine ait farklı özellikleri tanıyarak uygulaması ile uluslararası ticarete dayalı ilişkiler kurması gibi olguları içeren geniş bir kavramdır (Kaplan, 2015: 19).

Küreselleşme ile birlikte gelen rekabet baskısı, küresel pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmeler için etkin ürün ve hizmet stratejileri oluşturmayı gerekli kılmıştır (Sağlam ve Pirtini, 2019: 433). Rekabetin, teknolojinin ve tüketicilerin bilgi düzeyinin artışı ile küreselleşme, işletme çevresi ve organizasyonunu değiştirerek pazarlamanın tanımını ve kapsamını değiştirmiştir. Bu değişimler sonucu ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar küresel pazarlama kavramının oluşumunu sağlamıştır (Alabay, 2010: 213).

En basit haliyle küresel pazarlama, pazarlamanın tüm bileşenlerinin küresel ölçekte ve bütüncül şekilde ele alınarak küresel müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılması ve karşılanması olarak tanımlanabilir (Hollensen, 2008: 11). Küresel pazarlamada esas mesele, küresel pazarlama kavramının belirli ürünlere, işlere ve pazarlara nasıl uyumlaştırılacağıdır (Quelch ve Hoff, 1986: 59).

Küreselleşme ile birlikte hemen hemen tüm ürün ve hizmetlerin dünyada serbestçe dolaşımı mümkün olmuştur. Artış gösteren küresel dış ticaret ise küresel

rekabeti beraberinde getirmiştir. Bu nedenle tüm işletmelerin her türlü mal ve hizmetin pazarlamasını kurgularken küresel düzeyde düşünmek zorunda olduğu söylenebilir (Bakırtaş ve Öztürkler, 2013: 50).

Küresel rekabet ortamında işletmelerin dış pazarlara yönelim şekilleri sadece çevrenin getirdiği fırsat ve tehditlerden etkilenmemektedir. İşletmelerin kendilerini ve dış pazarları hangi tutumlar içerisinde değerlendirdikleri de uygulanacak pazarlama yöntemlerinde belirleyici olmaktadır (Keegan ve Green, 2008: 17; Perlmutter, 1969: 11). Bu manada işletme yönetimlerinin dünyayı bilinçli veya bilinçsiz algılayış şeklindeki farklılıkları sebebiyle etnosentrik (kendi ülkesine odaklılık), polisentrik (çok odaklılık), regiosentrik (bölge odaklılık) ve geosentrik (coğrafi odaklılık) yaklaşımları ortaya çıkmaktadır (Perlmutter, 1969: 11).

Etnosentrik yaklaşımın anavatan üstünlüğüne inancı, polisentrik yaklaşımın çok fazla sayıda dikkat edilmesi gereken farklı koşulun olması sebebiyle ulusal sınırlara olan bağlılığı, regiosentrik ve geosentrik yaklaşımlarının bölgesel bütünleşmeyi ve küresel bütünleşmeyi benimsemelerinden dolayı tüm bu yaklaşımlar, temel varsayımları üzerinden ayrılmaktadır. Bu anlamda günümüz işletme yönetimlerinin hedefinde etnosentrik, polisentrik veya regiosentrik odaklılıktan geosentrik odaklılığa geçiş bulunduğu söylenebilir (Keegan ve Green, 2015: 19).

### 3. KÜRESEL REKABET VE ULUSAL REKABET AVANTAJI

Adam Smith (1937), rekabeti işletmeler arasında gerçekleşen bir savaş olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım içerisinde başarı, diğerlerinin başarısızlığı ile mümkündür. Porter ise rekabeti işletmelerin rekabet güçleri üzerine yoğunlaşarak ele alır. Bu yaklaşıma göre rekabet gücünün temelini ürün ve üretim sistemlerinde bulunan yenilik oluşturmaktadır. Bu anlamda ulusal rekabet gücünün, işletme ve sektörlerin rekabet avantajıyla ilgili olduğunu söylemektedir (Sayılı, Kurt ve Baytok, 2006: 34).

Rekabetçiliğin önemi geniş bir çevrede kabul ediliyor olsa da, tam olarak anlaşılamayan bir kavram olduğu söylenebilir. Rekabetçiliğin en sezgisel tanımı, ülkelerin dünya pazarında bulunan ürünlerdeki payı olarak ifade edilebilir (Schwab ve Porter, 2006: 52).

Küreselleşme ile birlikte bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ekonomik, siyasal ve kültürel alanların sınırlarını kaldırarak işletmeler arasındaki rekabeti küresel ölçeğe

taşımıştır. Küresel pazarların genişliği ve ürün-hizmet gruplarının çeşitliliği, küresel rekabetin önemini arttıran unsurlardır (Bilge, 2004: 66).

Yoshino ve Rangan'a göre küresel rekabetin kilit bileşeni rekabetçi karşılıklı bağımlılıktır. Ulusal pazarlarda faaliyet gösteren ulusal firmaların, ihracat, yabancı yatırım veya bunların birleşimi yoluyla yurtdışına açılımları sonrasında karşılaştıkları yeni rakipleri engelleyebilmeleri için, küresel ölçekte rakiplerine cevap verebilme yeteneği geliştirmesi gerekmektedir. Bu anlamda küresel rekabet, firmalar çok uluslu veya küresel rekabet görüşüne sahip olduklarında ve kazançlarını dünya ölçeğinde maksimize etmeye karar verdiklerinde ortaya çıkmaktadır (Yoshino ve Rangan, 1995: 56).

Küreselleşmenin ülke ekonomilerinde serbestleşmeyi artırmasıyla birlikte ülkeler arasındaki ticaret hacminde artış yaşanmıştır. Oluşan küresel pazarlardan pay almak amacıyla işletmeler rekabet avantajı elde etmek ve sürdürürebilmek için arayış içerisine girmiştir. Konuyla ilgili literatür incelemelerinde işletme, endüstri ve ulusal düzeyde değerlendirilen rekabet avantajının, işletme düzeyinde gelişiminin sektörel ve ulusal düzeyde gelişimi ile doğru orantılı olmadığı gözükmektedir. Ulusların farklı özelliklerinden dolayı rekabet avantajına olumlu veya olumsuz etkileri, işletme ve sektör düzeyindeki rekabet avantajından farklı olarak toplumsal özellikleri içermesi bakımından ulusal rekabet avantajını farklılaştırmaktadır (Becerem ve Kumcular, 2016: 62).

Ulusal düzeyde rekabet avantajını verimlilik ile açıklayan ve bu konuda yaptığı çalışmalar ile literatüre önemli katkıları olan Porter, ulusal rekabet gücünü, ulusal rekabet avantajı olarak isimlendirmiş ve kavramın genel anlamda kabul görmüş tanımının bulunmadığını ifade etmiştir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 107).

Ülkelerin belirli endüstri gruplarında başarılı olup diğer endüstrilerde başarısız olmasının açıklanmasında Porter'ın 1990 yılında geliştirdiği elmas modeli kullanılmaktadır. Porter'a göre elmas modelini oluşturan ulusal bileşenlerin en verimli olduğu endüstriler küresel piyasalarda başarı elde edebilmektedir (Çivi ve diğerleri, 2008: 6). Faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı, ulusal rekabet avantajını oluşturan temel bileşenler olarak nitelendirilirken, devlet ve şans bileşenleri ise ulusal rekabet avantajının oluşmasında dışsal ve sürekli etkili olmayan faktörler olduğu söylenebilir.



#### 4. TURQUALITY PROGRAMI

Turquality, rekabet avantajına ve markalaşma potansiyeline sahip ürünleri bünyesinde bulunduran işletmelerin, üretimden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerini kapsar nitelikte, kurumsal gelişimlerini sağlayarak küresel pazarlarda kendi markaları ile küresel bir oyuncu olmaları ve ilgili markalar vasıtasıyla Türk malı imajının yerleştirilmesi hedefiyle oluşturulmuş devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı olarak tanımlanabilir. 2004 yılında başlayan program çalışmalarını başta Ekonomi Bakanlığı olmak üzere Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İhracatçı Birlikleri ile özel sektör temsilcilerinden oluşan Turquality çalışma grubu yürütmektedir. 2005 yılında hazırlanan Turquality Stratejik Planı ve Markalaşma Yol Haritası çalışmalarından sonra ilk etapta sınırlı sayıdaki sektörde pilot uygulaması bulunan program, hızlı tüketim ürünleri, dayanıklı tüketim ürünleri, kuyum/mücevherat, otomotiv, endüstriyel makina sektörlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Öncelikli marka destek programına dâhil olan firmaların başvurularının değerlendirilmesi ile Turquality programına katılacak firmalar belirlenmektedir (www.turquality.com, 2020).

Turquality Programı, Turquality Destekleri, Marka Destekleri, Markalaşma Gelişim Yol Haritası, Yönetici Geliştirme Programı ve Vizyon Seminerleri gibi farklı destekleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu destekler içerisinde Turquality ve Marka destekleri, kapsam açısından aynı olmakla beraber desteklerin limitleri ve zaman sınırları değişiklik göstermektedir. Her iki programda da harcamalar %50 oranında desteklenmektedir. 2017 yılında Turquality kapsamında yapılan mevzuat değişikliği ile danışmanlık ve yazılım başlıklarındaki destekler ilk 5 yıl ile sınırlandırılmıştır. Diğer destek başlıkları ise her bir pazarbaşına 5 yıl ile sınırlandırılmıştır (www.itkib.org.tr, 2020).

#### 5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

##### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri için gerekli ulusal rekabet avantajına sahip olmalarında Turquality Programı'nın etkisinin ortaya konmasıdır. Araştırmada Turquality Programı'ndaki işletmeler açısından ulusal rekabet avantajının temel bileşenleri olan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, yapısı, rekabet ortamı ve devlet faktörleri incelenerek, Turquality Programı'nın ilgili bileşenlerle olan ilişkisi değerlendirilmiştir.

Araştırma soruları, Turquality Programı'na dâhil olan ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar aracılığı ile sorgulanmıştır.

## **5.2. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırma, Turquality destek programı kapsamında olan ve Türkiye mobilya sektöründe bilinir markalara sahip üç mobilya firması ile yapılmıştır. Araştırmanın Turquality kapsamındaki firmalar üzerinde yapılmasının sebebi, Turquality Programı'nın küresel pazarlarda rekabet edebilecek Türk markaları oluşturma hedefi taşımasıdır. Ölçüt olarak, Turquality Destek Programı'nda olan mobilya firmaları esas alınmıştır.

Araştırma amacıyla uygunluk sağlayacak verileri sağlamak için amaçlı örnekleme tekniklerinden, ölçüt durum örnekleme tekniği kullanılmıştır. Olasılık temelli olmayan amaçlı örnekleme, belirli ölçütleri veya özellikleri gerektiren bir veya birden fazla özel durumlarda yapılacak çalışmalarda tercih edilmektedir. Patton'un ortaya koyduğu amaçlı örnekleme tekniklerinden bir tanesi olan ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bazı önem ölçütlerinin karşılandığı tüm durumların çalışılmasını ifade etmektedir (Başaran, 2017:490).

## **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma verilerinin toplanmasında kalitatif araştırma türlerinden yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat ve gözlem teknikleri uygulanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin belirlenmiş bir konuda düşünce ve duygularını paylaştığı mülakat tekniğinde görüşülen kişinin iç dünyasına nüfuz edilerek konuya bakış açısını anlamak amaçlanmaktadır (Karataş, 2015:71). Derinlemesine mülakat, görüşülen kişinin bireysel tecrübelerini detaylı şekilde almaya olanak sağlayacak açık uçlu sorular yardımıyla yüz yüze yapılan görüşmelerdir. Bu özelliği ile derinlemesine mülakat, diğer mülakat türlerinden ayrılmaktadır (Tekin, 2006:103).

Araştırmada kullanılan mülakat soruları M. Porter'in ulusal rekabet avantajının temel bileşenlerini açıkladığı elmas modeline dayanarak oluşturulmuştur. 14 sorudan oluşan veri toplama aracının ilk bölümünde görüşülen kişilerin işletmelerine, buldukları sektöre, Turquality Programı'na yönelik genel bilgilerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, Turquality Programı ile faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı, devlet politikaları ilişkisini açıklayıcı sorulara yer verilmiştir.

Görüşme yapılan kişiler buldukları işletmede ve daha önce çalıştıkları işletmelerde, Turquality Programı koordinatörü olarak görev almış, hem Turquality konusunda hem de işletmeleri konusunda derinlemesine bilgiye sahip, orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Verilerin elde edilme sürecinde görüşülen işletmelerin faaliyet raporlarından, firma sunumlarından ve internet sitelerinden destek alınmıştır. Görüşme yapılan işletmelerin ve kişilerin verilerinin gizliliği kapsamında görüşülen işletmeler A, B ve C olarak adlandırılmıştır.

#### 5.4. Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi

Mülakat formu oluşturulurken, Turquality'nin ulusal rekabet avantajına etkisini açıklayabilmek için literatür taraması yapılarak pek çok farklı kaynaktan faydalanılmıştır. Mülakat sorularının geçerliliği ve güvenilirliğinin ölçülmesi adına araştırma konusuyla ilgili 10 akademisyene mülakat formları gönderilerek soruların yeterliliği ve sadeliği hakkında yorumda bulunmaları istenmiştir. Geri dönüşlere göre görüşme formunda gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır. Görüşme sonrasında elde edilen verilerin güvenilirliğinin ölçülmesi adına görüşme yapılan kişilere mülakat verileri ve kodlar gönderilmiş ve gelen sonuçlar neticesinde verilerin doğruluğu teyit edilmiştir.

Araştırma verilerinin güvenilirliği Kappa istatistiği ile analiz edilerek sağlanmıştır. Kappa testi iki veya daha fazla gözlemci arasındaki uyumun güvenilirliğini ölçen bir istatistik yöntemidir. Cohen'in Kappa testi gözlemciler arasındaki uyumun şans eseri olabileceğini de dikkate aldığı için, iki gözlemci arasındaki yüzde orantı olarak bulunan uyumdan daha güçlü bir sonuç verdiği kabul edilir (Kılıç, 2015:142).

Araştırma sonucu ortaya çıkan görüşme verileri, araştırma konusu hakkında bilgi sahibi iki kişiyle kodlama yapımları için paylaşılmıştır. İlgili iki kişiden gelen dönüşlerin analizi ile değerlendiriciler arasındaki uyumun ölçümü yapılmıştır. Geçerli olgu sayısının 15 olduğu analiz sonucunda, Kappa katsayısı 0.583, hata oranı 0,219 değerleri elde edilmiş olup, değerlendiriciler arasında orta düzeyde uyum olduğu ortaya konmuştur.

#### 5.5. Araştırmanın Kısıtları

Turquality Programı'nın gelişen bir yapıya sahip olması ve uzun vadeli planlamaları içermesinden dolayı, ulusal rekabet avantajı elde etmedeki katkısının net

olarak ortaya konulamaması ve araştırmaya konu olan 3 işletmenin farklı yıllarda Turquality Programı'na katılımları nedeniyle firma verilerinin farklı dış ekonomik faktörlerden etkilenebilmesi ihtimali araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

## **6. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırma kapsamında literatürde belirtilen ulusal rekabet avantajı bileşenlerinin Turquality Programı ile ilişkisi, Turquality kapsamında olan ve mobilya sektöründe bilinen markalara sahip firmalar üzerinden incelenmiştir. Ayrıca, dünya, Türkiye ve firma ölçeklerinde mobilya ihracat verileri analiz edilerek, ulusal rekabet avantajının elde edilmesiyle Turquality Programı'nın arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi hedeflenmiştir.

### **6.1. Turquality Programı ile Faktör Koşulları İlişkisi**

Araştırmaya konu olan Turquality Programı'nın, ulusal rekabet avantajının faktör koşulları kapsamındaki insan ve bilgi kaynaklarının gelişimine olumlu katkısı olduğu konusunda görüşülen 3 işletme de hem fikirdir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde Turquality Programı kapsamında verilen tasarım ve Ar-Ge personeli istihdam desteği öne çıkarken, yönetici geliştirme programı ve nitelikli iş gücü bulmak için alınan danışmanlıklar da etkili olmaktadır. Bilgi kaynaklarının gelişimi kapsamında değerlendirilen bilişim altyapısı gelişimi desteği ile işletmelerin tamamının ERP altyapısı oluşturması, Turquality Programı'nın bu alanda güçlü etkisini göstermektedir. Faktör koşulları kapsamındaki bileşenlerden fiziki kaynakların gelişiminde, bilişim altyapısı gelişimi desteklerinin verim arttırıcı dolaylı etkisi olduğu, sermaye kaynaklarının gelişiminde, Turquality Programı'nın sağladığı finansal şeffaflığın dolaylı etkisi olduğu düşünülse de altyapının gelişimi dâhil ilgili 3 bileşen üzerinde Turquality Programı'nın doğrudan bir etkisi olmadığı görüşülen işletmeler arasında hâkimdir.

### **6.2. Turquality Programı ile Talep Koşulları İlişkisi**

Görüşülen 3 firma da tasarım bölümü personeli istihdam desteği sayesinde ortaya çıkan özgün tasarımların, talep koşulları kapsamındaki yerel müşterilerinin niteliğini etkilediğini belirtmektedir. Talep koşulları kapsamındaki yerel talebin nicelik gelişiminde, firmaların çoğunluğu Turquality'nin bilişim altyapısı geliştirme desteğinin doğrudan etkili olduğunu düşünmektedir. Talep koşullarının son bileşeni olan yerel talebin uluslararasılaşmasında, tasarım personeli istihdamı desteği ve yurtdışı fuar

desteklerinin, yerel müşteri taleplerinin küresel müşteri talepleri ile benzeşmesine doğrudan etkisi olduğu belirtilmiştir.

### **6.3. Turquality Programı ile İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin İlişkisi**

Turquality'nin sadece program kapsamındaki işletmeleri değerlendirmesi ve tedarikçiler için bir koşul ve yaptırım öngörmemesinden dolayı, ilgili ve destekleyici endüstriler ile Turquality Programı arasında doğrudan bir etkileşim olmadığı, sınırlı ve dolaylı bir ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir.

### **6.4. Turquality Programı ile Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Ortamı İlişkisi**

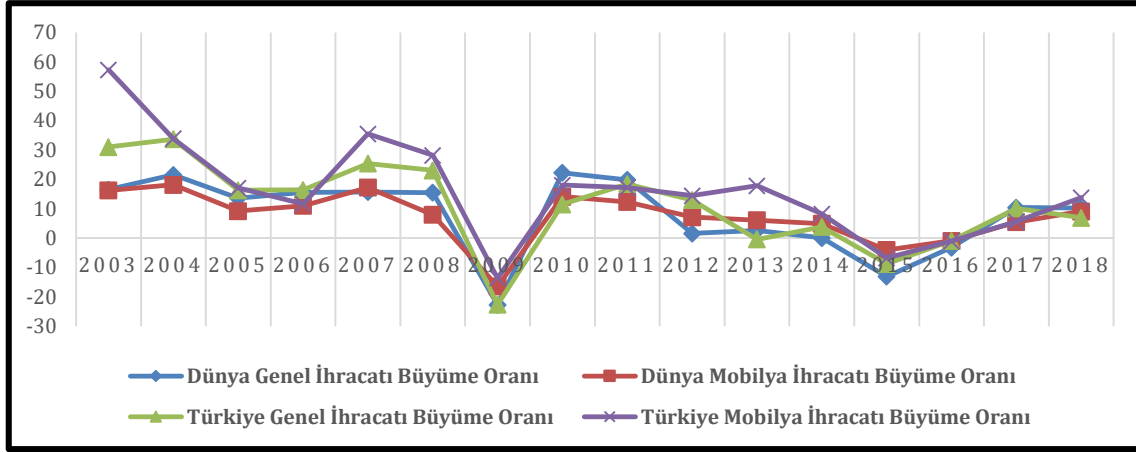
Turquality Programı kapsamında işletmelerin zorunlu olarak oluşturması gereken stratejik iş planının, işletmelerin genel stratejilerini oluşturmasında doğrudan ve güçlü bir etkisi olmaktadır. Kurumsal altyapının oluşması ve gelişmesinde alınan danışmanlıkların, görüşülen 3 işletmenin de yapısının oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Turquality'nin tasarım ve Ar-Ge personeli istihdam desteği, bilişim altyapısı geliştirme destekleri ile işletmelerin yerel pazarlarındaki rekabet ortamına farklı yönlerden fakat doğrudan etkisi olduğu görülmektedir.

### **6.5. Turquality Programı ile Devlet Politikaları İlişkisi**

Ulusal rekabet avantajının temel bileşenini destekleyen devlet politikaları ile Turquality Programı ilişkisi kapsamında görüşülen her işletme, doğrudan ve kuvvetli bir etkinin varlığını belirtmiştir. Bu ilişkinin temelinde, Turquality Programı'nın tamamen devlet tarafından oluşturulan ve yürütülen bir uygulama olması ve sınırları içerisindeki işletmelerin küresel pazarlara girişini destekleme amacı olmasının olduğu söylenebilir.

### **6.6. Turquality Kapsamında İhracat Verilerinin Sayısal Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde Turquality Programı'nın Türkiye mobilya ihracatıyla olan ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin zaman aralığı belirlenirken, Turquality Programı'nın mobilya ihracatına etkisinin görülebileceği 2008 senesi baz alınarak, Turquality öncesi 5 yıl, Turquality sonrası ilk 5 yıl ve sonraki 6 yıl değerlendirmeye alınmıştır. Turquality Programı'nın 5 yıllık periyotları kapsayacak şekilde uygulanması, aralık seçimlerinin belirlenmesinde etkili olmuştur.

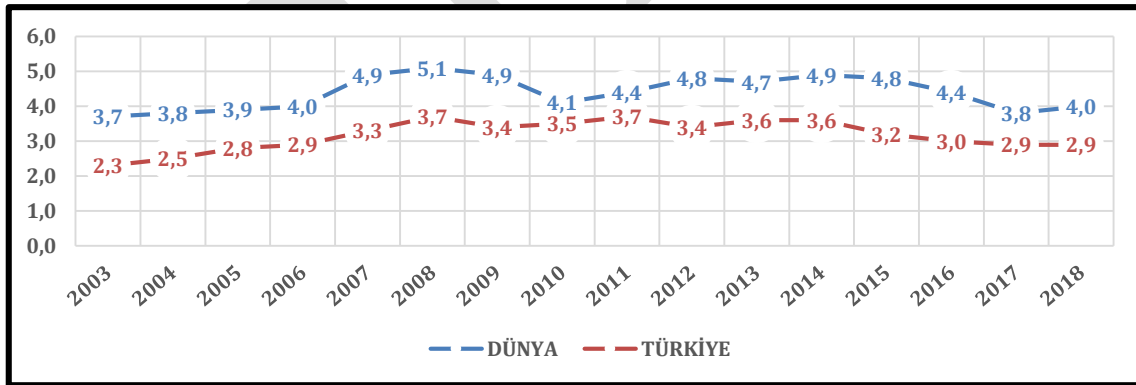


Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), 2020.

Şekil 1: Dünya - Türkiye Genel Ve Mobilya İhracatı Büyüme Oranı Karşılaştırması, 2003 – 2018

Şekil 1’de dünya ve Türkiye genel ve mobilya ihracatlarının 2003 – 2018 yılları arasındaki büyüme oranları karşılaştırılmıştır. Büyüme oranlarının çoğunlukla aynı yönde hareketi, Türkiye mobilya ihracatının gelişiminde, dünya genel ihracatı ve dünya mobilya ihracatlarındaki değişimin etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda Türkiye mobilya ihracatının yükselişi veya düşüşünde, Turquality Programı’nın temel bir etki oluşturmadığından, büyümeye veya düşüşe oransal etkisinden söz edilebilir.

200



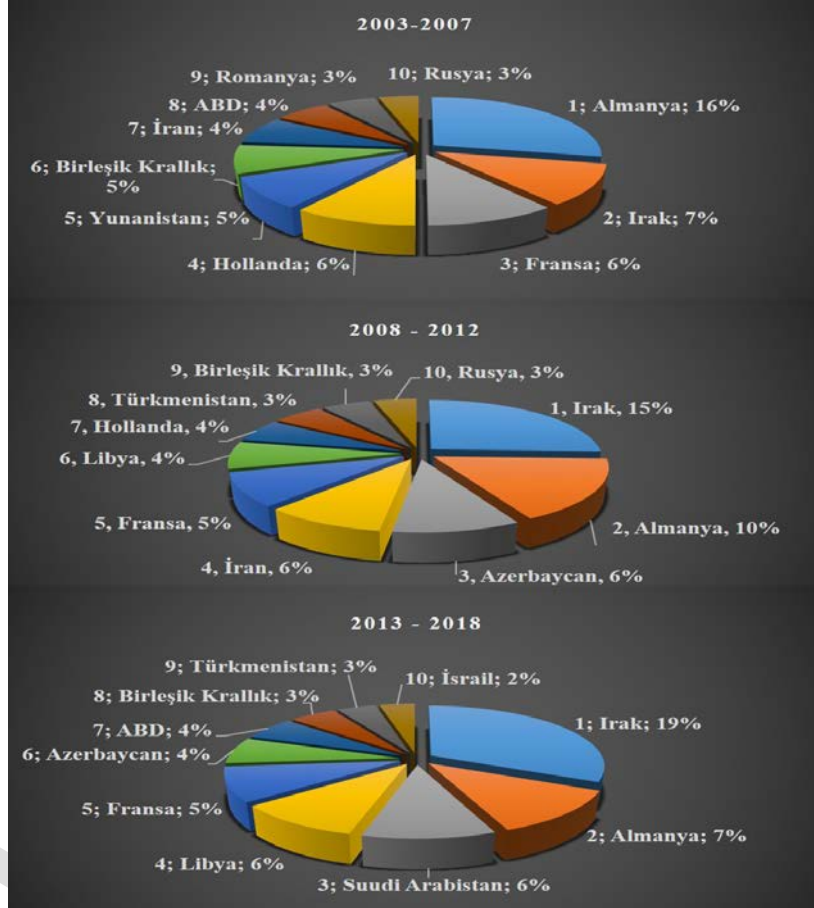
Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), 2020.

Şekil 2: Dünya Ve Türkiye Kilogram Başına Mobilya İhracat Değeri Karşılaştırması, 2003 - 2018 (Dolar)

Türkiye ve dünya mobilya ihracat miktarları ve ihracat değerlerinden yararlanılarak oluşturulan kilogram başına ihracat değerleri Şekil 2’de belirtilmiştir. Sektörlerin katma değerli ürün ihracatını ifade eden bu değerler kapsamında, dünya ve Türkiye değerlerinde zıt ve aynı yönlü değişimler gözlemlenmiştir. 2008 yılı öncesi ve

sonrası Türkiye mobilya ihracatının kilogram başına değerleri incelendiğinde, geçmiş değerlerin üzerine çıkılmadığı söylenebilir.

Türkiye mobilya ihracatının en fazla yapıldığı ilk 10 ülkenin payları ve sıralamaları, 3 farklı dönem içerisinde Şekil 3'te verilerek ilgili verilerin analizi ile Turquality öncesi ve sonrasındaki dönemlerde, Türkiye mobilya ihracatının pazar çeşitliliğindeki değişimin ortaya konması hedeflenmiştir.



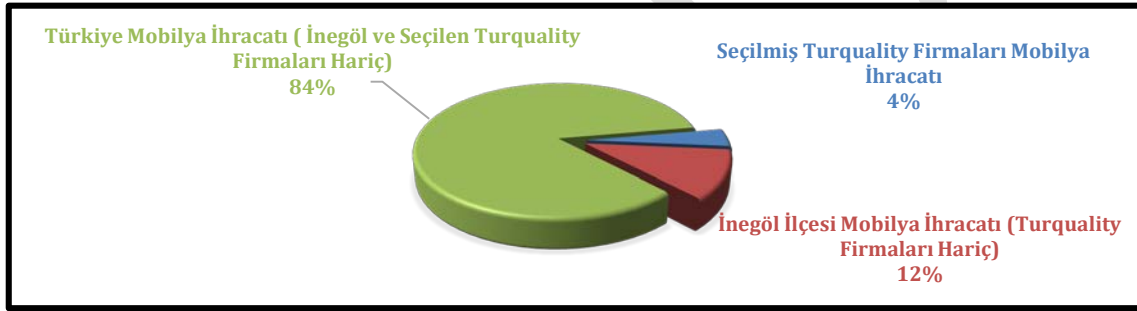
Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), 2020.

Şekil 3: Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı İlk 10 Ülkenin Dönemlere Göre Dağılımı, 2003 - 2018

2003 - 2008 ile 2008 - 2013 yılları arasındaki verileri karşılaştırıldığında, Turquality Programı'nın mobilya sektöründe uygulandığı ilk dönemde, Türkiye'nin mobilya ihracat pazarlarında ilk 10 ülkenin yoğunluğu açısından bir değişim olmadığı, ilk 10 sıralamasındaki mevcut pazarların artışının % 11, yeni pazarlardaki artışın % 9 olduğu görülmektedir. Pazar payı artışının daha yüksek olduğu ülkelerin bir önceki dönemde de ilk 10 ülke içerisinde yer almasından dolayı, Türkiye mobilya ihracatı 2008 - 2012 döneminde pazar çeşitliliği artışı yerine mevcut pazarlarda derinleştiği söylenebilir.

2008 – 2013 ile 2013 – 2018 yılları arasındaki verileri karşılaştırıldığında, Turquality Programı'nın Türkiye mobilya sektöründe uygulamada olduğu ikinci 5 yıllık dönemde, Türkiye'nin mobilya ihracat pazarlarında ilk 10 ülkenin yoğunluğu açısından bir değişim olmadığı, ilk 10 içerisindeki mevcut pazarların artışının % 6, yeni pazarlardaki artışın % 6 olduğu görülmektedir. Bu dönemde mevcut pazarlarda derinleşme ve yeni pazarlara yayılım aynı oranda gerçekleşmiştir.

Turquality Programı'nın Türkiye mobilya ihracatına etkisinin araştırılması amacıyla Turquality kapsamında bulunan, aynı dönemlerde programa katılan, 2003 – 2018 yılları arasındaki ihracat verilerine ulaşılabilen ve 2018 İSO sıralamasında rakiplerine oranla daha üst sıralarda bulunan 4 firma seçilmiştir. Seçilen firmaların 2003 – 2018 arasındaki yıllık ihracat rakamlarının toplamı ile Turquality Programı'nın yıllık ihracat performansına etkisinin görülebileceği bir örnek grup oluşturulmuştur.

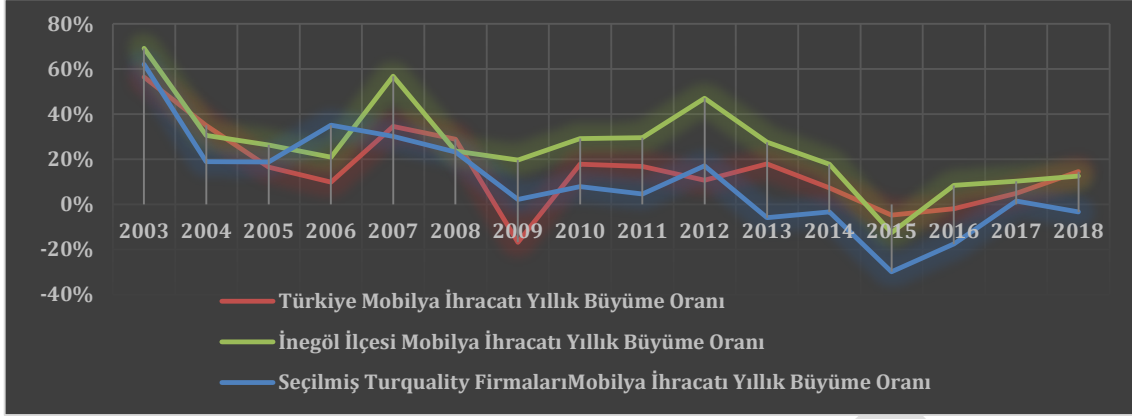


Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), [www.itso.org.tr](http://www.itso.org.tr), 2020.

**Şekil 4:** 2003 - 2018 Arasında Toplam Türkiye Mobilya İhracatında Örnek Grupların Payı

Seçilmiş Turquality firmalarının, Turquality öncesi ve sonrası ihracat performanslarının, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların ihracat performansı ile kıyaslanması için, Türkiye toplam mobilya ihracatının %10'luk kısmını oluşturan, Bursa ilinin İnegöl ilçesinin yıllık mobilya ihracat değerleri ve Türkiye toplam mobilya ihracat değerleri kullanılmıştır. Şekil 4'te, oluşturulan örnek grupların Türkiye toplam mobilya ihracatı içerisindeki paylarına yer verilmiştir.





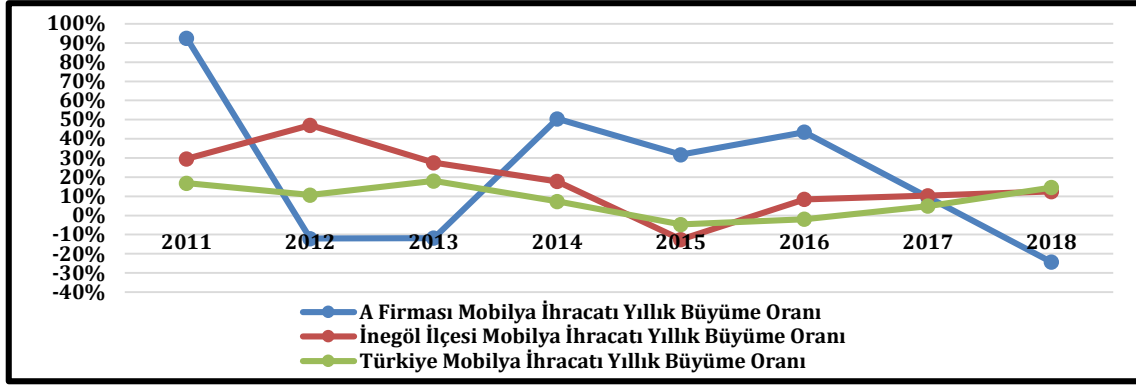
Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), [www.itso.org.tr](http://www.itso.org.tr), 2020.

Şekil 5: Örnek Grupların Yıllık Mobilya İhracatlarının Büyüme Oranlarının Değişimi, 2003 - 2018

2003 - 2018 yılları arasında örnek grupların Şekil 5'te verilen yıllık ihracat büyüme oranlarındaki değişimlere dayanarak, Turquality firmalarının yıllık büyüme oranlarının, İnegöl ve Türkiye mobilya ihracatı büyüme oranlarıyla çoğunlukla aynı yönde değiştiği fakat bu değişimlerin 2008 yılı sonrasında sadece 2 dönemde Türkiye oranının üzerine çıkabildiği söylenebilir.

Araştırmanın uygulamasına konu olan 3 mobilya firması özelinde ihracat performansları ile Turquality arasındaki ilişkinin ortaya konması için firmaların Turquality öncesi ve sonrasındaki ihracatları ve büyüme oranları ayrıca değerlendirilmiştir.

A firması 2017 yılında Turquality Programı'na dâhil edildiğinden ihracat oranlarındaki 1 yıllık değişimin incelenmesinde anlamlı verilerin ortaya çıkarılmayacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda firmanın 2014 yılında Turquality Programı'yla aynı türde fakat daha düşük limitlerde destekleri içeren Marka Destek Programı kapsamına alınması öncesindeki ve sonrasındaki ihracat verilerinin analizi yapılarak, destek programının A firmasının ihracat değerlerinin gelişimine olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

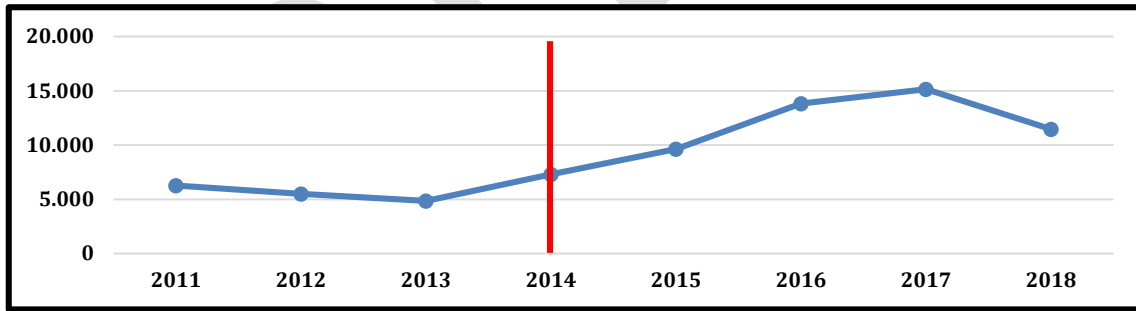


Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), [www.itso.org.tr](http://www.itso.org.tr), 2020.

Şekil 6: A Firması, İnegöl ve Türkiye Mobilya İhracatlarının Yıllık Büyüme Oranlarının Karşılaştırılması, 2011 - 2018

A firmasının, İnegöl ilçesinin ve Türkiye'nin 2011 - 2018 yılları arasında gerçekleştirdiği mobilya ihracatlarının yıllık büyüme oranları değişimi Şekil 6'da gösterilmektedir. A firmasının mobilya ihracatının yıllık büyüme oranı, destek programı öncesindeki 2011 ve 2014 yıllarında, İnegöl ve Türkiye oranlarının üzerinde gerçekleşmiştir. Destek programı sonrasındaki 2015 ve 2016 yıllarında, A firması mobilya ihracatı büyüme oranı, kıyaslanan grupların büyüme oranlarıyla aynı yönde değişim göstermiş, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında İnegöl ve Türkiye oranlarının üzerinde kalmıştır.

204



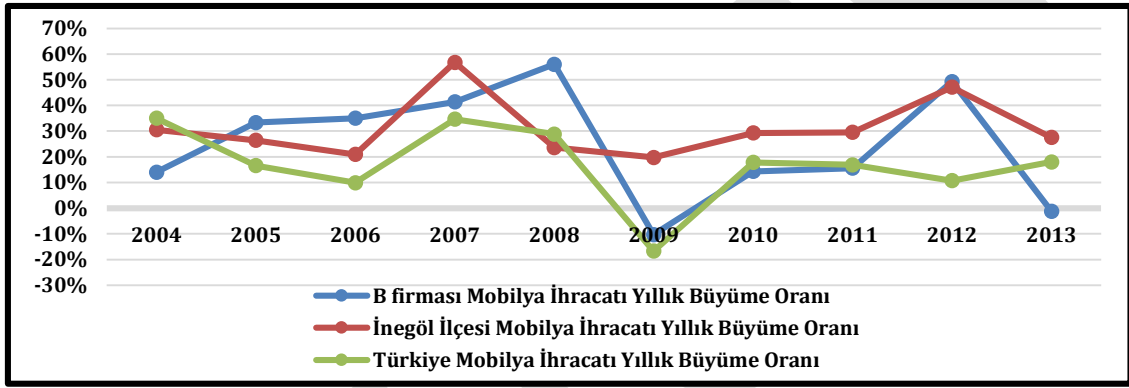
Kaynak: [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), 2020.

Şekil 7: A Firması Mobilya İhracatının Yıllara Göre Değişimi, 2011 - 2018 (Bin \$)

2011 - 2018 yılları arasında, A firmasının mobilya ihracat değerlerindeki değişim Şekil 7'de gösterilmektedir. Marka Destek Programı kapsamı öncesinde A firmasının ihracatı 8 Milyon \$'ın biraz altında iken, destek kapsamına girdikten sonra 15 Milyon \$'a kadar yükselmiştir. Firma bazında 2018 yılına kadar bir artış yaşanmış ve bu artışın yaşandığı yıllardaki büyüme oranları, Şekil 6'da görüleceği üzere İnegöl ve Türkiye oranlarının üzerinde gerçekleşmiştir. Bu manada Marka Destek Programı'nın, A firmasının ihracatının artışına etkisinin olabileceği fakat 2017 yılı sonrasında A firmasının

büyüme oranının, İnegöl ve Türkiye oranlarının tersine düşüş eğiliminde olmasından dolayı destek programının A firmasının ihracat büyüme oranlarına sürekli artış yönünde bir etki oluşturmadığı söylenebilir. Bu açıdan Destek Programı'nın ihracat büyüme oranlarına olumlu etkisinde sürdürülebilirliğin daha detaylı bir araştırma ile incelenmesi gerekmektedir.

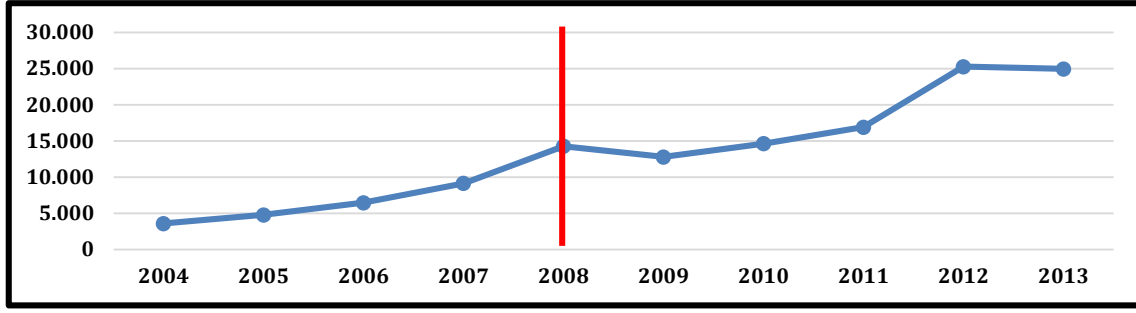
B firması, 2008 yılında Turquality Programı'na katılmıştır. B firmasının Turquality Programı'na katılımı öncesindeki ve sonrasındaki 5 yıllık ihracat verilerinin analizi yapılarak, Turquality Programı'nın B firmasının ihracat değerlerinin gelişimine olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.



Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), [www.itso.org.tr](http://www.itso.org.tr), 2020.

Şekil 8: B Firması, İnegöl ve Türkiye Mobilya İhracatlarının Yıllık Büyüme Oranlarının Karşılaştırılması, 2004 - 2013

B firmasının, İnegöl ilçesinin ve Türkiye'nin 2004 - 2013 yılları arasında gerçekleştirdiği mobilya ihracatlarının yıllık büyüme oranlarının değişimi Şekil 8'de gösterilmektedir. B firmasının mobilya ihracatının yıllık büyüme oranı, Turquality Programı'na katılımı öncesindeki 2004 - 2008 yılları arasında, 2004 yılı hariç, Türkiye oranının üzerinde gerçekleşmiştir. Turquality Programı öncesi ve sonrası dönemlerde, B firmasının büyüme oranlarının Türkiye oranlarıyla arasındaki farklar, 2008 yılı öncesi oranların lehine daha yüksektir. Bu açıdan B firmasının Turquality Programı'na katılımı öncesinde sahip olduğu büyüme potansiyelinin, Turquality Programı'na katılımı sonrasındaki büyüme oranlarından çok daha fazla olduğu söylenebilir.



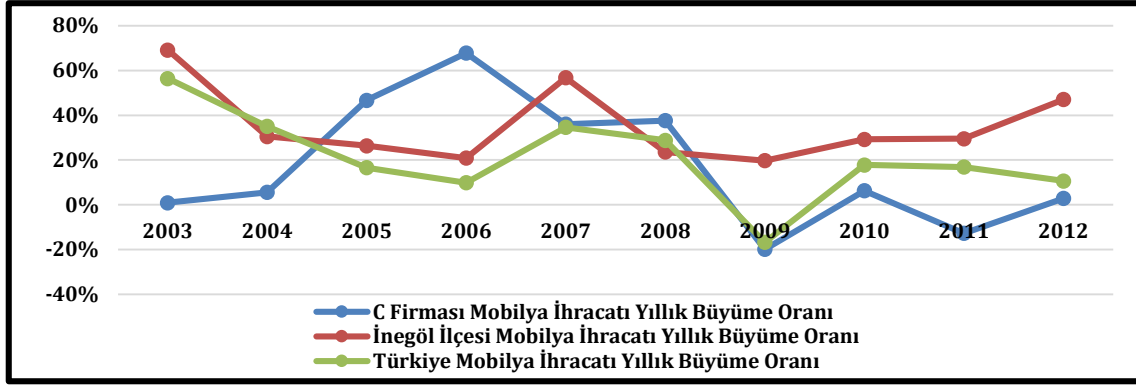
Kaynak: [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), 2020.

**Şekil 9:** B Firması Mobilya İhracatının Yıllara Göre Değişimi, 2004 – 2013 (Bin \$)

2004 – 2013 yılları arasında, B firmasının mobilya ihracat değerlerindeki değişim Şekil 9’da gösterilmektedir. Turquality Programı öncesinde B firmasının ihracatı 15 Milyon \$’ın biraz altında iken, destek kapsamına girdikten sonra 25 Milyon \$’ a kadar yükselmiştir. 2010 – 2012 yılları arasında ihracat değerleri artış göstermiş olsa da Şekil 8 incelendiğinde, 2010 ve 2011 yıllarında B firmasının büyüme oranının Türkiye’nin büyüme oranının altında kaldığı görülmektedir. 2009 ve 2012 yıllarında ise B firmasının büyüme oranı, Türkiye’nin büyüme oranının üzerinde gerçekleşmiştir. Turquality Programı’na katılımı öncesinde, B firmasının büyüme oranlarının Türkiye’nin büyüme oranlarının epey üzerinde olmasından dolayı, 2009 yılında B firması ile Türkiye’nin oranları arasında B firması lehine oluşan farkın, B firmasının potansiyelinin altında kaldığı söylenebilir.

2007 yılında Turquality Programı’na katılan C firmasının, Turquality Programı’na katılımı öncesindeki ve sonrasındaki 5 yıllık ihracat verilerinin analizi yapılarak, Turquality Programı’nın C firmasının ihracat değerlerinin gelişimine olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

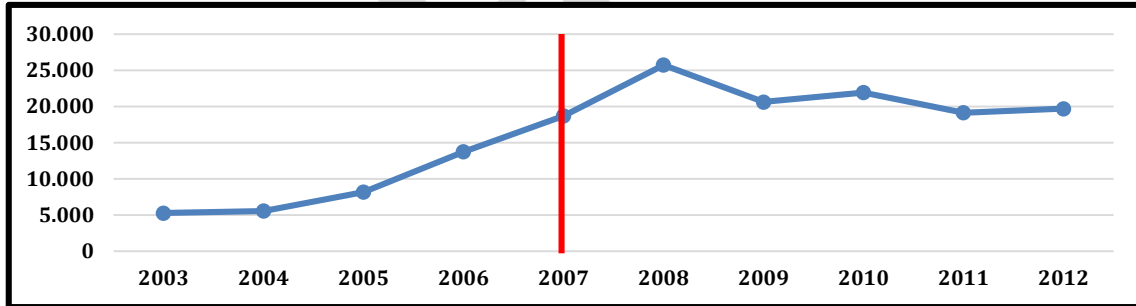
C firmasının, İnegöl ilçesinin ve Türkiye’nin 2003 – 2012 yılları arasında gerçekleştirdiği mobilya ihracatlarının yıllık büyüme oranlarının değişimi Şekil 10’da gösterilmektedir. C firmasının Turquality Programı’na katılımı öncesi, 2005, 2006 ve 2007 yıllarında Türkiye’nin büyüme oranının üzerinde büyüme oranına sahiptir. Türkiye’nin büyüme oranından % 60 daha fazla büyüme oranına sahip olduğu 2006 yılı, 2003 – 2012 yılları içerisinde her iki oran arasındaki farkın en fazla olduğu dönemdir. C firmasının Turquality Programı’na katılımında sonraki yıllarda, büyüme oranı sadece 2008 yılında İnegöl ve Türkiye’nin büyüme oranlarının üzerindedir.



Kaynak: [www.trademap.org](http://www.trademap.org), [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), [www.itso.org.tr](http://www.itso.org.tr), 2020.

**Şekil 10:** C Firması, İnegöl ve Türkiye Mobilya İhracatlarının Yıllık Büyüme Oranlarının Karşılaştırılması, 2003 - 2012

2003 - 2012 yılları arasında, C firmasının mobilya ihracat değerlerindeki değişim Şekil 11'de gösterilmektedir. C firmasının Turquality Programı'na katılımı sonrasında, ihracatı 2008 yılında artmış ve birer yıl arayla 2010 ve 2012 yıllarında da artış göstermiştir. Artışın yaşandığı 3 yıla ait büyüme oranlarının İnegöl ve Türkiye'nin büyüme oranlarıyla kıyaslaması yapıldığında, C firmasının sadece 2008 yılında her iki grubun üzerinde bir büyüme oranına sahip olduğu, sonraki yıllarda ise her iki grubun altında kaldığı görülmektedir.



Kaynak: [www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr), 2020.

**Şekil 11:** C Firması Mobilya İhracatının Yıllara Göre Değişimi, 2003 - 2012 (Bin \$)

2008 yılındaki C firmasının büyüme oranı ile Türkiye'nin büyüme oranı arasındaki farkı, Turquality Programı katılımı öncesi dönemlerle kıyaslandığında, C firmasının büyüme potansiyelinin altında kaldığı söylenebilir.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasını her yönden etkileyen bir kavram olarak küreselleşmenin, işletmelerin varlığını koruyabilmesi ve geliştirebilmesi açısından çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu değişim süreci içerisinde işletmeler açısından ortaya çıkan gerekliliklerin başında yönetim ve pazarlama anlayışlarının, küresel dünya odaklı

geliştirilmesi gelmektedir. Bu noktada uluslararası pazarlama anlayışının, küreselleşmenin etkisiyle evrildiği yeni bir yaklaşım olarak küresel pazarlama ortaya çıkmaktadır. Küresel pazarlama, işletmeler açısından bir tercih değil zorunluluktur. Çünkü işletmeler, bölgesel strateji ve yapılarıyla yerel kabuklarını kırmak istemeseler de dünyanın farklı yerlerinde küresel pazarlara ulaşma hevesinde olan işletmelerin baskısını kendi yerel pazarlarında hissetmeleri kaçınılmazdır.

Bu açıdan bakıldığında küresel rekabet, küresel pazarlama anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını gerektiren bir kavramdır. Küresel pazarlarda faaliyet göstermek isteyen işletmeler, karşılaşacakları uygulamalara karşı önleyici ve üstünlük sağlayıcı stratejiler geliştirmek durumundadır. Bu kapsamda işletmelerin, küresel rekabet ortamını anlamaları ve rekabette avantaj oluşturacak koşulları sağlamaları önem kazanmaktadır. M. Porter'ın 100 ülke üzerinde yaptığı bir araştırma neticesinde ortaya koyduğu ulusal rekabet avantajı kavramına göre, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmeleri, buldukları yerel pazarda elde ettikleri rekabet avantajına bağlıdır. Porter'ın ulusal rekabet avantajının elde edilmesini sağlayan koşulları içeren Elmas Modeli, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma yapısı, stratejisi ve rekabet ortamını içeren 4 temel bileşenden, devlet ve şans olarak 2 destekleyici bileşenden oluşmaktadır. İşletmelerin bu bileşenler kapsamında elde edecekleri kazanımlar, küresel pazarlarda rekabet edebilirliklerinde belirleyici olmaktadır.

Bu çalışmada devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı olan Turquality Programı'nın, işletmelerin küresel pazarlarda başarılı olabilmeleri için sahip olması gereken ulusal rekabet avantajıyla ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada ulusal rekabet avantajını oluşturan faktörlere ait 15 alt bileşenin, Turquality Programı kapsamındaki 3 işletme tarafından değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, Turquality Programı'nın işletmelere ulusal rekabet avantajı sağlaması açısından sınırlı etkisinin bulunduğu söylenebilir.

Turquality Programı'nın küresel rekabete katkısının sayısal anlamda gözlemlenebileceği bir unsur olarak, detaylarıyla dünyadan firmalara kadar daralan bir bakış açısı ile mobilya ihracat verileri analiz edilmiştir. Bu manada elde edilen bulgular ışığında, Turquality Programı'nın Türkiye mobilya sektöründe etkisinin başladığı 2008 yılından sonra, ihracatta olumlu gelişmeler gözlemlense de, Turquality kapsamındaki

mobilya firmalarının Türkiye geneli ve bölgesel bazlı trendlerden daha iyi noktalara ulaşamadığı gözlemlenmiştir.

Türkiye'den küresel markaların çıkmasını hedefleyen Turquality'nin, program dâhilindeki işletmelere rekabet avantajı sağlanmasında etkisi olduğu fakat ulusal rekabet avantajının elde edilmesi açısından gerekli fiziki kaynakların, sermaye kaynaklarının, altyapının, ilgili ve destekleyici endüstrilerin gelişiminde etkisinin zayıf ya da dolaylı olduğu söylenebilir. Ulusal rekabet avantajının elde edilmesinde tamamlayıcı özelliğe sahip bu koşulların geliştirilmesi amacıyla Turquality Programı kapsamının genişletilmesi veya farklı destek programlarının ortaya konması, Türkiye'deki işletmelerin küresel pazarlarda rekabet avantajı elde edip başarılı olmaları için önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alabay, M. N. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15,2, 213-235.
- Bakırtaş, İ. ve Öztürkler H. (2013). Küresel ekonominin genel özellikleri. N. Timur ve A. Özmen (Ed.). Stratejik Küresel Pazarlama içinde (32-55 ss.). Ankara: Efil Yayın Evi.
- Baltacıoğlu, T. ve Kaplan, M. D. (2013). Küresel markalama stratejileri. N. Timur ve A. Özmen (Ed.). Stratejik Küresel Pazarlama içinde (304-323 ss.). Ankara, Efil Yayın Evi.
- Başaran, Y. K. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5,47, 480-495.
- Beceran, E. ve Y. Kumcular. (2016). Türkiye'nin Rusya karşısındaki rekabet gücü analizi: rekabet indeksi bileşenleri açısından bir değerlendirme. Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 60-81.
- Bilge, F. A. (2004). Küresel rekabet ortamında rekabet üstü olabilmek için müşteri odaklı pazarlama stratejileri. (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=Keh6sQzap4ZTp8dqWPIH1LVySFAENePaWHLkDgsbch82K--FgZgotW7HWXt1z6cz>
- Çivi, E., İ. Erol, T. İnanlı ve E. D. Erol. (2008). Uluslararası rekabet gücüne farklı bakışlar. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4,1, 1-22.
- Gürpınar, K. ve M. Sandıkçı. (2008). Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter'ın elmas modeli yaklaşımı: Türkiye'deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8,15, 105-125.
- Hollensen, S. (2008). Essentials of global marketing. Essex: Pearson Education.
- Kaplan, B. (2015). Uluslararası girişimci kobilerde e-pazarlama odaklılık ve web sitesi kullanımı: Küresel doğan işletmeler üzerine bir araştırma. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=WBc656i315e2eV6-EZV1ovoEbW5i3WvIjeIefv9fDhSap1xVV\\_2BlyM7FskrBWh8](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=WBc656i315e2eV6-EZV1ovoEbW5i3WvIjeIefv9fDhSap1xVV_2BlyM7FskrBWh8)
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1,1, 62-80.
- Keegan, J. W. ve M. C. Green. (2008). Global marketing (5th ed). New Jersey: Pearson / Prentice Hall.
- Keegan, J. W. ve M. C. Green. (2015). Küresel pazarlama. (Çev. R. Tatlıdil), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2012).
- Kılıç, S. (2015). Kappa testi. Journal of Mood Disorders, 5,3, 142-144.
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of multinational corporation. Columbia Journal of World Business, 4, 9-18.
- Quelch, J.A. ve E.J. Hoff. (1986). Customizing global marketing. Harvard Business Review, 64,3, 59-68.
- Sağlam, M. ve Pirtini, S. (2019). Uluslararası pazarlama karması stratejilerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi: Sektörler arası karşılaştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18,35, 433-459.
- Saylı, H., M. Kurt ve A. Baytok. (2006). Şebeke (network) organizasyon yapılarının rekabet gücü kazandırma rolü ve Afyonkarahisar mermer sektöründe örnek bir uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16, 31-46.
- Schwab, K. ve M. E. Porter. (2006). The global competitiveness report 2006–2007: Prepared for World Economic Forum. Erişim adresi [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2006-07.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2006-07.pdf)
- Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük. (2020, 30 Nisan). Erişim adresi <http://sozluk.gov.tr/>
- Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 3,13, 101-116.



Yoshino, M. Y. ve U. S. Rangan. (1995). Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Boston: Harvard Business School Press.

[www.iso500.org.tr](http://www.iso500.org.tr) (Erişim tarihi: 30 Nisan 2020).

[www.itkib.org.tr/tr/turquality-destekleri.html](http://www.itkib.org.tr/tr/turquality-destekleri.html) (Erişim tarihi: 30 Nisan 2020).

[www.itso.org.tr](http://www.itso.org.tr) (Erişim tarihi: 30 Nisan 2020).

[www.trademap.org](http://www.trademap.org) (Erişim tarihi: 30 Nisan 2020).

[www.turquality.com](http://www.turquality.com) (Erişim tarihi: 30 Nisan 2020).