

SPMJ

Strategic Public Management Journal



SPMJ

**STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT
JOURNAL**

Number 14
2021



ISSN 2149-9543

www.dergipark.gov.tr/spmj



Editorial Board/Editör Kurulu

Field Editors/Alan Editörleri

Doç. Dr. Burak Hamza Eryiğit (Marmara University, TR)

Prof. Dr. Miguel A. Rodrigues (Minho University, PT)

Governance and Local Government/Yönetişim ve Yerel Yönetimler

Dr. Öğretim Üyesi Recep Yücedoğru (Zonguldak B. Ecevit University, TR)

Public Economics/Kamu Ekonomisi

Prof. Dr. Alaeddin Yalçinkaya (Marmara University, TR)

Prof. Dr. Yusuf Arayıcı (Salford University, UK)

Dr. İmran Demir (Marmara University, TR)

International Relations/Uluslararası İlişkiler

Prof. Dr. Calin Hintea (University of Cluj, RO)

Prof. Dr. Yüksel Demirkaya (Marmara University, TR)

Prof. Dr. Adem Esen (İstanbul University, TR)

Strategic Public Management/Stratejik Kamu Yönetimi

Editor/Editör

Prof. Dr. Yüksel Demirkaya

Editor Asistant/Editör Asistanı

Adem Sarıca

Yayıncı / Publisher

Prof. Dr. Yüksel DEMİRKAYA

Editör / Editor

Prof. Dr. Yüksel DEMİRKAYA (Marmara University, Istanbul)

Uluslararası Bilimsel Danışma Kurulu / International Scientific Advisory Board

Prof. Dr. Geert Bouckaert (KU Leuven University, BE)
Prof. Dr. Calin Hintea (University of Cluj, RO)
Prof. Dr. Constantin M. Profiroiu (Bucharest Un., RO)
Prof. Dr. Emil Turc (Aix-Marseille University, FR)
Prof. Dr. Hilde Bjorna (Tromso University, NO)
Prof. Dr. Miguel A. Rodrigues (Minho University, PT)
Prof. Dr. Riccardo Mussari (Siena University, IT)
Prof. Dr. Yusuf Arayıcı (Salford University)
Assoc. Prof. Dr. Jana Gasparikova (Bratislava, SV)

Bilim Kurulu / Scientific Board

Prof. Dr. Asuman Yalçın (Marmara University)
Prof. Dr. Ercan Gegez (Marmara University)
Prof. Dr. Hamza Ateş (İstanbul Medeniyet University)
Prof. Dr. Hüseyin Gül (Süleyman Demirel University)
Prof. Dr. Hamza AL (Sakarya University)
Prof. Dr. Önder Kutlu (Necmettin Erbakan University)
Prof. Dr. Kamil Ufuk Bilgin (TODAIE)
Prof. Dr. Mehmet Melemen (Marmara University)
Prof. Dr. Mert Uydacı (Marmara University)
Prof. Dr. Mustafa Arslan (Yıldız Teknik University)
Prof. Dr. Ömer Çaha (Yıldız Teknik University)
Prof. Dr. Ömer Faruk Gençkaya (Marmara University)
Prof. Dr. Recep Bozlağan (Marmara University)
Prof. Dr. Uğur Ömürgönülşen (Hacettepe University)
Prof. Dr. Hikmet Kavruk (Gazi University)
Prof. Dr. Sezai Dumanoglu (Marmara University)
Prof. Dr. Yakup Bulut (Mustafa Kemal University)
Prof. Dr. Veysel Eren (Mustafa Kemal University)
Prof. Dr. Adem Esen (İstanbul University)
Prof. Dr. Yüksel Demirkaya (Marmara University)
Prof. Dr. Kürşat Özdaşlı (Mehmet Akif Ersoy University)
Prof. Dr. Tarkan Oktay (İstanbul Medeniyet University)
Prof. Dr. Nail Yılmaz (Marmara University)
Prof. Dr. Sadık Ünay (İstanbul University)
Prof. Dr. Hüseyin Toros (İstanbul Teknik University)
Prof. Dr. Yaşar Kabataş (Marmara University)
Prof. Dr. Nihal Ekin Erkan (Marmara University)
Prof. Dr. Mustafa T. Karayığit (Marmara University)
Assoc. Prof. Dr. Uğur Sadioğlu (Hacettepe University)
Assoc. Prof. Dr. Özer Köseoğlu (Sakarya University)
Assoc. Prof. Dr. Zahid Sobacı (Uludağ University)
Assoc. Prof. Dr. Aynur Can (Marmara University)
Assoc. Prof. Dr. Mustafa Lamba (M. Akif Ersoy University)
Assoc. Prof. Dr. Nazım Kartal (Sinop University)
Assoc. Prof. Dr. İsmail Sevinç (Selçuk University)
Assoc. Prof. Dr. Fatih Kırıışık (Dumlupınar University)
Asst. Prof. Dr. Ahmet Sarıtaş (Mehmet Akif Ersoy Un.)
Asst. Prof. Dr. İlke Bezen Aydoğdu (Firat University)
Asst. Prof. Dr. Salih Batal (Yalova University)
Asst. Prof. Dr. Mustafa Kocaoğlu (Ahi Evran University)
Asst. Prof. Dr. Ahmet Fidan (Ordu University)
Asst. Prof. Dr. Sezai Öztop (Mehmet Akif Ersoy University)



Strategic Public Management Journal (SPMJ) is an internationally reviewed (double-blind method), open-accessed, online journal that represents a collective effort initiated by an international group aimed at boosting the research in the field of public administration and strategic management. SPMJ represents a unique source of specialized analysis of the transition processes to democracy, of the reform of public administration, of the implementation of strategic public management and of comparative analysis of administrative systems.

The general topic covered by the articles in the Journal is administrative sciences. As a result of an interdisciplinary, modern approach, the articles cover the following specific themes: public management, strategic management, public policy, administrative law, public policy analysis, regional development, community development, public finances, urban planning, program evaluation in public administration, ethics, comparative administrative systems, etc. From the standpoint of the topic covered, SPMJ is lined up with the trends followed by other international journals in the field of public administration.

SPMJ does not charge any fee to process or publish the articles. SPMJ does not pay any fee to the authors for their articles.

Strategic Public Management Journal (SPMJ), kamu yönetimi ve stratejik yönetim alanındaki bilimsel çalışmalarını desteklemeyi hedefleyen, uluslararası bir grup tarafından başlatılan kolektif bir çabayı temsil eden uluslararası hakemli (çift-kör hakemli) ve açık erişimli bilimsel bir dergidir. SPMJ, demokrasiye geçiş süreçleri, kamu yönetimi reformları, stratejik kamu yönetimi uygulamaları ve yönetim sistemlerinin karşılaştırmalı analizi için sağlam bir kaynak olma hedefiyle yola çıkmıştır.

Dergideki makalelerin kapsadığı genel konu başlığı, yönetim bilimleridir. Çağdaş interdisipliner yaklaşımın sonucu olarak, makaleler kamu yönetimi, stratejik yönetim, kamu politikası, idare hukuku, kamu politikası analizi, bölgesel kalkınma, toplumsal gelişme, kamu maliyesi, kentsel planlama, program değerlendirme, etik, karşılaştırmalı idari sistemler gibi kamu yönetimindeki spesifik konuları kapsamaktadır. Kapsama alınan konu başlıkları itibarıyla SPMJ, kamu yönetimi alanındaki diğer uluslararası dergilerce izlenen genel eğilimleri de dikkate almaktadır.

Strategic Public Management Journal (ISSN: 2149-9543) is an academic publication hosted by Turkish JournalPark (www.dergipark.gov.tr/spmj) and indexed by Directory of Open Access Journals (DOAJ), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), Academic Resource Index (Research Bib).



CONTENTS

<i>Article</i>	<i>Pages</i>
Economy Policy of Iran Against Financial Sanctions DOI: 10.25069/spmj.927779 <i>Mali Yaptırımlara Karşı İran'ın Ekonomi Politikası</i> Alaaddin YALÇINKAYA Derya TUĞLU	1-12
Arşiv Belgeleri Işığında İngiltere'nin Hilâfet Politikası (1875-1925) DOI: 10.25069/spmj.933306 <i>Britain's Caliphate Policy in the Light of Archival Documents (1875-1925)</i> Hasan GÜMÜŞOĞLU	13-27
Covid-19 Döneminde "Ulusal" Olanla "Küresel" Olanın Birlikteliği DOI: 10.25069/spmj.951605 <i>In the Covid-19 Period, the Synergy of the "National" One and the "Global" One</i> Naime Merve KARACAOĞLU YILDIZ	28-41
Öğrenen Örgütlerde Lider ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü: Kamu Örneği DOI: 10.25069/spmj.956145 <i>The Role of Leader and Lead Member Interaction in Learning Organizations: The Public Example</i> Seda MUMLU KARANFİL	42-57
Performance Appraisal in Public Institutions DOI: 10.25069/spmj.1002379 <i>Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmesi</i> Ramazan TİYEK Murat TUYSUZ	58-76



Economy Policy of Iran Against Financial Sanctions

Mali Yaptırımlara Karşı İran'ın Ekonomi Politikası

Alaaddin YALÇINKAYA¹

Derya TUĞLU²

Strategic Public Management Journal

Volume 7, Issue 14, pp. 01-12

December 2021

DOI: 10.25069/spmj.927779

Research Article/Araştırma Makalesi

Received: 25.04.2021

Accepted: 27.11.2021

© The Author(s) 2021

For reprints and permissions:

<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Yaptırımlar, devletlerin dış politikalarında kullandığı, köklerini tarihin derinliklerinden alan araçlardan biridir. Bu araç, bir devletin kendi dış politika hedeflerine ulaşmak veya bir aktörün davranışını kendi istediği yönde değişmesini sağlamak için bir veya daha fazla uluslararası aktör tarafından, belirli bir ülkenin kurumları, bireyleri veya özel şirketleri ve diğer uluslararası aktörlerinin faaliyetlerini kısıtlamak üzere kullanılır. Bu uygulama aracı, politik, ekonomik, mali kısıtlamalar veya bunların bir kısmının birlikte uygulanması şeklinde olabilir.

Mali yaptırımlar, diğer türlere göre nispeten daha yeni araçlar olup hedefe ulaşmak için diğer ekonomik yaptırımlara ek olarak kullanılırlar. Bununla beraber mali yaptırımlardan etkilenmemek için geleneksel yöntemlerin yanı sıra mevcut küresel finansal mekanizma kapsamında dönüşüm süreci kullanılabilir. Bu makalede, mali yaptırımların etkinliği, yeni geliştirilen kaçınma yöntemleri ve değişen küresel mali ortam göz önünde bulundurularak 2010'lu yıllardan itibaren İran yaptırımları örneğinde ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İran'a Yaptırımlar, Finansal Yaptırımlar, Yaptırımlardan Kaçınma, Yaptırımların Etkinliği, SWIFT Alternatifleri

Abstract

Sanctions are one of the foreign policy instrument of states taking its roots from the depth of the history. This instrument restricts activities utilized by one or more international actors, upon any other international actor-like certain institutions, individuals or private companies of a certain country- in order to achieve foreign policy goals or for making that actor change its behaviour. These restrictive activities may be in the form of political, economic, financial restrictions or some of them together.

Financial sanctions are relatively younger tools than the other kinds and they are used as supplementary to economic sanctions to increase their forcefulness. But, as well as conventional methods to evade financial sanctions, there is also a transformation process about the existing global financial mechanism. In this article, efficiency of the financial sanctions will be analysed by the Iran sanctions case during the 2010's, taking into consideration newly developed evasion methods and the changing global financial environment.

Key Words: Iran Sanctions, Financial Sanctions, Sanctions Efficiency, Sanction Evasion, SWIFT Alternatives.

¹ Prof.Dr., Marmara University, alaeddinyalcinkaya@gmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-5553-314

² Phd Student, Marmara University, dtuglu@medipol.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7599-4124

INTRODUCTION

As well as being costly, usually war utilization is not approved by the international community. Sanctions as a midway foreign policy tools in between wars and diplomacy, are relatively cheaper and less risky than the wars. For this reason they are frequently preferred by powerful states against inferior ones. So, the first principle for sanctions success is that, they should be utilized by powerful states.

In modern sense sanctions take its roots from city siege, an old kind of war tactic (Simon, 1995: 203) This kind of tactics have two main objects in principle; one of them is only punishing or the other is providing the target actor to adopt the norms of executor state (Galtung, 1967: 379). The reasons behind the utilisation of sanctions are usually land occupation, nuclearisation, supporting terrorist activities, human rights violations, or aim of preventing civil wars and any undesirable war between countries. USA is by far the leading country using the sanctions during the 20th century and within the first 20 years of the 21th century so far.

There is a huge literature about sanctions, especially after the World War II. And also very different approaches to the issue. Some common views about sanctions are presented here:

- Sanctions are lifted when the objects of sanctions realised or the executor state changes its policy, but generally targets don't change their behaviours (Petrescu, 2010: 1).
- Sanctions programs having limited objectives are relatively more successful comparing to ones that desire big political changes.
- And the success rates of unilateral sanctions programs are minor than that of the multilateral programs. So, it is very important gathering the international support, but for providing the support of the international society there should be a valid reason for utilisation of the sanctions.
- The success of sanctions on a certain country depends on its regime; for example if the target country is administrated by democracy, the probability of sanctions success is more likely rather than an authoritarian state.(Galtung, 1967: 409-416)

The reasons behind the sanctions programs may change in due course. Iran case is a very good example of this argument. After the 1979 revolution, sanctions had been started to be applied on Iran by the United States due to the hostage crisis of the US diplomats in Tehran, and then it continued for several and changing reasons; during the 1980's they were implemented due to Iran-Iraq war; in 1990's because of sponsoring terrorism and then during the 2000's for nuclear armament.

Sanctions against Iran appears in the forms of political, economical and financial restrictions. Financial sanction may be seen as a type of economic ones at first glance. However, it has different aspects in many respects. Although the aims of economic sanctions and financial ones are similiar, there are important differences in terms of scope and applications (Farrall, 2007: 107). This study mainly deals with financial sanctions, and related economic sanctions will also be addressed. In this context, Iran's policies to minimize the negative effects of sanctions are discussed.

1. ECONOMIC AND FINANCIAL SANCTIONS HISTORY OF IRAN

Although Iran's sanctions history starts with the nationalisation of the petroleum companies by the Mosaddik Regime in the 1950's, this article will specifically focus on the Iran Islamic Republic Era, and especially sanctions about the nuclear armament (Gordon, 2021). After the 1979 Iran Revolution, the most distinctive factor defining the US-Iran relations has been the economic and financial sanctions.

After Iran's nuclear facilities became evident in 2002, western countries followed two strategies to restrict Iran's nuclear programme. The first strategy has been to pursue diplomacy and dialogs on the one hand, while pressing the country by sanctions on the other hand. During the Hatemi's presidency (1997-2005) the nuclear issue was carried out by diplomatic consultations between the E-3 countries consisting of England, France and Germany. But after Hatemi, it got hard to compromise because of the challenging tongue of new president Ahmedinejad (2005-2013). Since the diplomacy couldn't bring any desired results, the severity of the sanctions programmes had been increased gradually.

At the beginning of 2006, the E-3 countries brought the nuclear issue to the United Nations. So, it meant that Iran sanctions case had been internationalised. Another important development in September 2006, Iran Freedom Support Act (IFSA) was issued by the American Congress (US Congress Rept.H.R. 109-417). The most distinctive feature of this act was, for the first time the financial sanctions were incorporated as complementary to the economic sanctions. By IFSA, huge Iranian banks had been put into black list and banned from making US dollar transactions. Since the oil trade was conducting by US dollar, Iran's oil trade had been targeted with this blockade. By 2009, USA had started to pressure the UN Security Council to take action about Iran nuclear activities.

And in 2010, Comprehensive Iran Sanctions, Accountability and Divestment Act (CISADA) was issued by American congress (US Congress, H.R.2194). With CISADA financial restrictions had been increased on Iran. Including Central Bank of Iran, all the Iranian banks were subjected to financial sanctions. Additionally, other countries's banks involving in transactions with the Iranian banks would be the subject of US secondary sanctions.

In the year 2012 another legislation, National Defense Authorisation Act (NDAA) was issued by the Congress (U.S. Congress, H.R.1540). Foreign banks were forbidden to make oil payment to the Iranian Central Bank. And also, it was announced that third countries making oil and petroleum products trade were being exposed to secondary sanctions. In August 2012, with the Iran Sanctions Contained in the Iran Threat Reduction and Syria Human Rights Act (ITRSHRA), US government prohibited Iran's accession to the global financial channels by exempting all Iranian banks from the SWIFT mechanism (US Congress, H.R.1905). This was the apex of the financial sanctions for Iran.

SWIFT is the Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication founded in 1973 in Brussels. More than 200 countries and over 11,000 financial institutions are the member of it. SWIFT is a reliable messaging network for making interbank money transfers all around the world. So it is very important for the parties making financial transactions through this network. As a result, Iran was severely cut off from the international payment system, and foreign trade was affected negatively (Ghodsii and Karamelikli, 2020:3).

By 2013 presidency elections Hasan Ruhani came into power, and due to his warm manner, diplomatic talks started again. After a two year period, in July 2015 the Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA) was signed between P5+1 and Iran (U.N. Resolution 2231, 2015). P5 includes the UN Security Council member countries, USA, Russia, China, UK, France, and +1 is Germany. After the approval of the JCPOA, economic and financial sanctions about nuclear issue were lifted in exchange for restricting the nuclear activities of Iran.

But when Donald Trump won the November 2016 elections in the US, and because his electioneering discourse was negative about the nuclear agreement, labeling it as the worst deal, the atmosphere between the US and Iran has been started to be stretching again. In May 2018, as it was expected, Donald Trump declared the US

withdrawal from the JCPOA. And by November 2018, along with many other economic sanctions Iran was excluded from the SWIFT mechanism again.

2. SANCTIONS EVASION PRACTICE OF IRAN

Upon the increasing pressure of nuclear related multilateral sanctions, Iranian government and leadership adopted the slogan of the resistance economy policy, since the beginning of the 2010's. This resistance policy meant to self-sufficiency, import substitution and promoting the export activities through sanctions while retrenching the imports.

Being a subject of economic sanctions for more than forty years, Iran seems to be an expert of sanctions evasion policies, like Iranian officials admit many times at the first hand. For example upon the last US sanctions regime by 2018 Cevad Zarif, the foreign minister of Iran said, "*Trump's maximum pressure policy will fail, since we have made doctorate degree in the field of sanctions evasions*" in an interview.

For using its hegemony on the global financial system and its currency "dollar" as a weapon especially during the 2010's –and with the exaggeration of Trump's sanctions policies- US gets reactions not only from Iran, but also many other countries in the world. So, in maintaining international trade, Iran has never been left lonely by its partners. Even further an increasing collaboration –especially on the regional basis of the Asian continent- with Iran is observed against the US policy. And after the imposition of the financial sanctions, some big international banks had been charged to over 14 billion dollars of financial penalties by the US treasury for involving in cooperation to evade Iran sanctions.

There are various kinds of tools and methods for circumventing economic and financial sanctions. And they are being developed and diversified in due time. The main tools and methods are front companies, local currency utilization in international trade, bartering, gold payment and exchange offices which are handled below as subtitles.

2.1. Front Companies

Front companies have been one of the conventional methods of Iranian sanctions evasion policy for long years. But it is seen that, their number had been increased especially after the multilateral sanctions by 2010. As US Treasury officials report, Iran has a complex and layered network of front companies all over the World.

Front companies in the third countries conduct trade activities of Iran about sanctioned industries. If the activities and names of any front company are detected by USA, they are closed quickly and the new ones with different names are founded by almost the same shareholders immediately. Lots of countries all over the world are hosting for these kind of companies; the most extensive front company networks are in UAE, China, Hong-Kong, Malaysia, Panama, Belize, Malta, India, Iraq, Qatar, Turkey, European countries –especially Germany- as well as the United States (Frantzman, 2019). There are dozens of Iranian shipping companies in especially Panama and Belize –two of the middle American countries- since they provide tax advantages to the foreigners. And Iran often uses Panama flag for its vessels while making petroleum trade overseas (Szakola, 2020).

Their numbers increase during the sanctions periods. For example according to the Turkey Union of Chambers and Commodity Exchanges (TOBB), in Turkey, while there had been zero registration in the first five months of 2018, by June 2018, upon the Trump's declaration of withdrawal from the nuclear agreement, 546 company registration is observed until the end of the year, then it continues with 970 and 725 registrations in total during the years 2019 and 2020. Of course some of them belong to independent Iranian enterprises, while others might be linked to aforementioned network.



Table: Company numbers founded in Turkey by Iranian capital

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
2018	-	-	-	-	-	105	-	-	130	139	99	73
2019	104	96	80	73	75	85	72	75	74	87	67	82
2020	83	110	51	11	15	47	58	64	63	66	50	77

Source: TOBB

While running trade facilities, Iran is also able to get new technologies of foreign companies and know-how through these shell companies, especially for the aviation and automotive industries. For the financial restrictions there are other solutions other than the SWIFT mechanism.

2.2. Local Currency Utilization in International Trade

As another counter measure to the US sanctions policy, Iran and some other trade partners -mostly neighbours- of it agreed to maintain their trade by using local currencies. Firstly in 2009, Chairman of the Iranian Trade Promotion Organisation Mohammad Ali Zeyghami declared that, the payments of trade between Iran and Turkey would be made by Turkish Liras and Iranian Rial through Bank Mellat which has branches also in Turkey's main cities (Bank Mellat, 2019). And after 2012, Turkey has paid the import price of sanctioned Iranian oil in both Turkish Liras and in the form of gold. Abdolnasser Hemmati, the chairman of the Central Bank of Iran expressed that, 34 percent of the trade volume between Turkey and Iran was done through the local currencies in 2019.

In 2012, Iran and India have made an agreement for using Indian rupee for their import and export (Dash et.al, 2019). The %45 of Iran's export was put as Indian rupee in UCO Bank in India, and Iran has made its import by using that rupee account. The exceeding amount of Indian imports had been paid in Euros through Turkish payment channels (Cheema, 2012: 4). During 2012-2015 period the trade relations between Iran and India had continued without deduction while the trade volume was increasing at the same time.

After January 2012, trade between Iran and Russia started to be realised by Iranian Rial and Russian Ruble. Financial sanctions threat against Russia from the western countries had been an important motivation for this deal (Banks in Iran, 2019). Due to the expression of an Iranian official, the use of American dollar decreased seriously between the two countries, and if it becomes very necessary then they use euros, but to a great extent local currencies are being used in their trade relations. According to Iranian parliament speaker Ghalibaf, Iran's export volume to Russia increased by 40% in 2020, despite the pandemic. In 2018, Russian president Vladimir Putin, as the leader of the Eurasian Economic Union, instructed to the members of the union, to refrain from using US dollar in their trade (Bruno, 2018). So, as being an observer member since 2005 and a signatory of the Preferential Trade Agreement with the union by 2019, Iran benefits from this policy.

A similar trade policy is maintained with Iraq, another neighbour and ally of Iran after the administration change by the US invasion. In 2018, chairman of the Iran-Iraq Joint Chamber of Trade Yahya Al-Ishak announced the agreement between them to make trade payments by local currencies, and again if needed by Euros. Iraq also serves as a mediary country of Iran for trading with the third countries.

As being the biggest trade partner of Iran, trade relations with China again has been pursued by local currencies especially by Yuan for a long time. China has remained to be the biggest oil customer of Iran still during the sanctions periods. In this context two countries signed a major 25-year agreement in April 2021 (Wenting, 2021).

2.3. Bartering

Another useful method to circumvent sanctions is bartering. And it is another old method in Iran's practices, too. But, especially during the 2010's it has been started to be used widely. At first, the bartering companies were designed under the guarantee of the Central Bank of Iran. With this solution there is no need to make any money transfer for importing and exporting. Since the import and export amounts are set-off in between.

Iran utilized this method quite often in maintaining trade relations with China and India for exporting its oil after 2012 multilateral sanctions regime. In exchange for the oil payment, Iran imported consuming products from these countries. For example India paid almost half of its oil import to Iran through bartering. The same method had been facilitated with Russia and Pakistan, too. With an agreement signed in 2014 between Iran and Russia, Russia undertook the role of the intermediary for the sales of Iranian oil to the third parties. And Russia paid the price of oil by selling other commodities to Iran (Dorsey, 2018. 6-9).

Interestingly, during the EU and UN multilateral sanctions period, Iran maintained its relations also with the European companies through utilizing barter trade. For example, depending upon a barter agreement done in 2011, two giant Swiss commodity companies -in the sanctioned steel and metals industries - Glenco Xstrada and Trafigura continued trading with Iranian companies without disruption (Charbonneau, 2019). The Swiss company's officials defended the trade process saying that they were not circumventing the sanctions regime technically, because no money transfer had been made between the parties. Later, expressing that they couldn't find any evidence for sanctions evasion, Swiss authorities corrected and supported this argument, too. In this context, the fact that there is no legal obstacle to the UN Security Council's imposition of sanctions on a country has also encouraged this Swiss decision (Akkutay, 2014: 442).

After May 2018, upon the snapback sanctions of US, along with Afghanistan, Pakistan has been one of the partners of Iran which its exports made the most progress. And, in September 2020 Iran and Pakistan has reached to a new agreement for improving barter trade (Iran Points, 2020). Barter trade has been used also in Turkey and Iran's trade relations. Through a barter bourse founded by the System Barter Company, almost 3,000 member company has pursued mutual trade in between. Turkish companies were buying petrochemistry products in exchange for construction products to Iranian companies. After JCPAO by accessing to the SWIFT system, barter trade hasn't been finalized but Iran and its trade partners have kept bartering. During the new sanctions term, Iran uses barter system with many countries.

2.3.1. INSTEX

European designated Instrument in Support of Trade Exchanges (INSTEX) mechanism or in other words Special Purpose Vehicle (SPV) is the institutional form of the barter system. Just after updating the European Blocking Statute (EU Regulation: 2018/1100) in order to protect the European countries against the secondary sanctions of US, INSTEX was designed immediately after the withdrawal of US government from the JCPOA in 2018. In the beginning, the E-3 countries as being parties to the Nuclear Agreement took the initiative, and in the meantime some other EU countries like Belgium, Denmark, Finland, Netherlands, Norway and Sweden joined to the corporation. As a mirror to INSTEX, on the Iranian side Special Trade and Finance Instrument (STFI) was generated by the Iranian government (Sayre, 2019).

INSTEX system was designed as an intermediary channel, that is to say; if a European company makes export to an Iranian company, this amount would be matched by the price of export that is done by any Iranian company to a European company. So, there is no need for transferring money between Iran and Europe. Money transfers are just made within the Iranian or European companies themselves. In other words the SWIFT is useless for these transactions. In spite of being very useful, INSTEX mechanism couldn't be so successful

because only humanitarian trade was allowed. But, at the beginning the intention was doing all kinds of trade including oil and petroleum products. The mechanism was used firstly in April 2020, in order to sell some medical equipments and medications in the early times of the pandemic.

2.4. Gold Payment

Upon multilateral sanctions, Iran has announced that he would accept collecting its export proceeds as gold payments. By 2012, taking the advantage of legal loopholes within the existing sanctions regimes, Turkey and India widely used this payment method for importing oil from Iran (Reuters Staff, 2012). Turkey and India continued to make Iranian oil import and in exchange for payment, it seemed as Turkey was exporting gold to Iran. So, Turkey's gold export had risen from 1,5 billion dolar in 2011, to 13,3 billion dolar -its ninefold- in 2012. At that time, Turkey not only made its own payment, but had also posed a mediary role in transferring India's refineries' oil payments by the same tool. China and India, the biggest two oil customers of Iran, had declared to continue their imports in spite of the sanctions. China, through the channels provided by Switzerland, used the same method for paying oil imports during the 2012-2015 sanctions period (Koning, 2018).

Due to these former experiences, Iran again put the gold payment system as an alternative to the table, during the new sanctions period after May 2018. Chairman of Iran-Africa Economic Corporation Council proposed to utilize gold and barter system to overcome new sanctions. South Africa and Gana are the first and second biggest gold producers and exporters of the African continent, who import oil and a wide range of petroleum products from Iran. In December 2019 by criticising the US sanctions Turkey, Malaysia, Qatar and Iran, in Kuala Lumpur Summit of Economic Alliance jointly declared to pursue their trade relations through facilitating both gold payment and barter trade solutions (Jamasmie, 2013).

2.5. Exchange Offices

Exchange offices are being used conventionally by Iran to evade sanctions, especially after 2010. There is coordination between some exchange offices operating in UAE, Lebanon, Jordan, Turkey, China and of course Iran. These exchange offices carry out jobs like a bank branch to make money transfers, and support the Iranian banking system and companies' businesses subjected to sanctions. One puts the money to any exchange bureau in any country, and the other one in another country pays that amount. Again, there is no need to use the SWIFT system. So, US can not control the money flow done through this way. Iran is capable of reaching to US dollar through these exchange offices, too.

The share holders of these exchange offices are almost similar to each other. And because their partnership structures are almost the same, there is no safety problem between them. Just two examples are those; Atlas Exchange operates both in Iran, UAE and Turkey, like Ansar Exchange. And these Exchange offices are also examples of Iranian front companies (Press Releases, 2019).

3. NEW DEVELOPMENTS IN THE WORLD'S FINANCIAL SYSTEM

There is a dynamic financial environment and winds of change, especially since 2010, threatening the traditional system of Bretton Woods. One important reason for this is the over use of financial sanctions and abuse of the fiat currencies by western countries. By the year 2020, thirty-two sanctions regimes have been in operation by United States and almost thirty countries and other international actors in total are being sanctioned by EU. For

this reason, there arise a reaction and opposition from the rivals and oppresseds. In this section newly developed financial tools are analysed in subtitles.

3.1. Crypto Currencies

Crypto currencies have been the most popular financial developments of the last ten year period in between 2010 and 2020. They utilize a radically different transfer system called as blockchain and peer-to-peer technology unique to their own, out of the traditional banking channels. So there is no SWIFT or other messaging mechanisms under any state or institutional control. Crypto currencies' usage and transfers are done freely from regulators. And Iranian people use it widely in transferring money out of Iran or buying something from other countries. According to the 2019-2020 statistics, Iran has been the second country after Turkey in the Middle East region mostly using the crypto currencies (Chain Analysis, 2020).

But this time Iran had been so slow to catch on the benefits of the crypto currencies, but tries hardly to close the gap. Because, within the early periods of new sanctions regime of US, lots of Iranians have transferred their cash investments -an amount of almost 2,5 billion US dollars- by the way of crypto currency. Iranian government had been afraid of its use since it couldn't controlled the money flow. However, after making some legal regulations, Iran had been the first country accepting the crypto currency as an official medium of exchange at the state level, in 2019. In the same year again, Iran launched its own gold backed crypto currency called PayMon. It is backed by gold, because gold was thought to stabilise its value (Margit, 2019).

During 2020, Iran started to give importance to crypto currency mining activites by founding farms. There are also mining farms in Iran in collaboration with Chinese experts and joint enterprises with Chinese companies. These mining firms work very productively. Having rich energy resources, Iran is a very convenient arena for this kind of mining activities which requires a huge amount of electricity consumption.

Crypto currencies supplied through mining operations have to be submitted to the Central Bank of Iran, according to regulations. Central Bank holds these crypto currencies provided by mining activities, for its reserves in order to use in trade. And if any company demands crypto currency for evading US financial sanctions in making import, CBI supplies the demanded amount of crypto currency through a some kind of secondary Foreign Exchange market to those companies. Running joint crypto currency mining farms with China, it is inevitable using those currencies as a medium of change for their bilateral trade. And, Iran is working very motivatedly in expanding its mining capacity, as its officials from Industrial Ministry expressed (Wildau, 2015).

3.2. SWIFT Alternatives

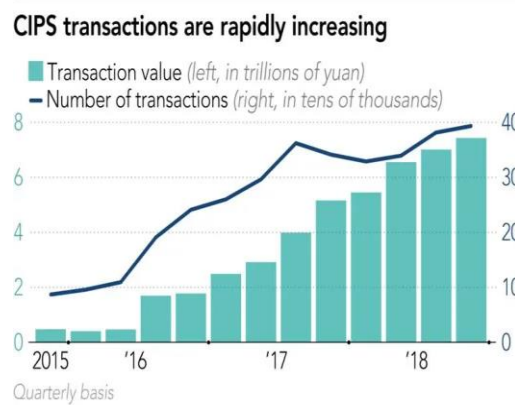
As a counter measure against the over use of santions by US administration, along with Iran, Russia and China, too, have created their own alternatives to the SWIFT messaging system. Iran's Financial Telecommunication System (SEPAM) was designed in September 2019. Russia and China, both being under the US economic sanctions and threat of financial sanctions, behaving proactively have brought into action the System for Transfer of Financial Messages (SPFS) and Customer Idendification Policy (CIP) mechanisms. Encountering by the threat of financial sanctions upon Ukraine crisis in 2014, Russia immediately founded its own money transfer system, and effectively uses it since 2017.

In September 2019 Iranian SEPAM, and accordingly Iranian banks integrated with the Russian SPFS system. And the two countries officials stated that, money transfer would be done through these mechanisms. A Russian official Yury Ushakov said "*for avoiding the interference of third countries, we will provide our bilateral trade under protection through these sytems.*" There is also a tendency from the Euresian Economic Union member

countries -who realizes 70% of mutual trades by local currencies- for using this technical infrastructure (Naderi, 2019).

As another rival of US, China founded its Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) mechanism in October 2015. It had been labeled as a “game changer” by the globally important banks, like Standard Chartered. With almost 1,000 members, the transaction volume of CIPS is increasing year by year. For example, while it was 19,4 billion dollar per day in 2019, in spite of the decrease in the world trade due to the pandemic, the volume of CIPS use has risen to 45,3 Yuan in 2020. The intention is to integrate SPFS and CIPS systems.

Table: CIPS transaction trend



Source: Nikkei Asia, 2019

In 2019 BRICS summit in Shanghai, the member states have reached to a consensus about using a new system between them, other than the SWIFT since it was outdated and remained expensive. That is to say, it seems there is an increasing trend for creating a new financial architecture by escaping from the centralized control of the global financial system, under the western especially US supremacy.

CONCLUSION

There is no clear evidence about the utilisation amounts of the each of these financial tools separately in Iran’s trade. There are just statements of the officials on the media about the trade volumes in some certain areas and states. And if there is an economic shrinkage, it cannot be said it was just due to the economic and financial sanctions. Because, also the pandemic conditions have created negative effects on the world trade as a whole, during 2020. But, in addition to all these negative factors, it is seen that Iran’s economy is far away from being on the edge of an economic collapse. Especially in the second half of 2020, the economic datas sign an improvement in the trade performance of Iran, including the increase in the sanctioned oil sales, too. Particularly China -the top trade partner- seems to have increase its imports from Iran to the pre-sanction levels. On the other side, Iranian government’s tax revenue has shown an increase by 37% in 2020-2021 fiscal year (Fiscal, 2021).

There are also dealt bilateral and multilateral trade agreements by the Iranian government, some of them are free zone or preferential trade agreements, many of them are with the neighbour countries and Asian countries

and also with some Asian blocs like Eurasian economic Union and ASEAN. By means of alliances Iran tries to develop its trade relations.

And the changing structure of the global financial system strengthens Iran's hand. Preventing Iran's accession to US dollar and the SWIFT system is not meaningful for while now. It is explicitly seen that, a radically new financial architecture is existing especially on the east of the world, limiting the effects of financial sanctions. Most probably relying on these developments Iran asserts conditions to meet with US for the nuclear issue (Gordon, 2021). And increases its uranium enrichment steadily. Lastly, in April 2021, its enrichment level was declared as 60%, tripling 20% the previous level.

REFERENCES

- Akkutay, B.L. (2014). "Birleşmiş Milletler Andlaşması Çerçevesinde Ekonomik Yaptırımların Hukuki Niteliği ve Yargısal Denetimi". *TBB Dergisi*, 111: 411-446.
- Bank Mellat, 2019. Bank Mellat Initiates Iran-Turkey Trade in National Currency, 15 July 2009, <https://www.tehrantimes.com/news/196749/Bank-Mellat-initiates-Iran-Turkey-trade-in-national-currency> (21.01.2021)
- Banks in Iran, 2019. Banks in Iran, Russia connected to via Non-SWIFT Financial Messaging Service, 17 September 2019, <https://financialtribune.com/articles/business-and-markets/99912/banks-in-iran-russia-connected-via-non-swift-financial-messaging> (August 20th, 2020)
- Bruno, S.S. (2018). "Putin's and Russian-led Eurasian Economic Union: A Hybrid Half-Economics and Half-Political 'Janus Bifrons'". *Journal of Eurasian Studies*, 9(1), pp.52-60.
- Chain Analysis, 2020. Geography of Cryptocurrency Report, September 2020, <https://go.chainanalysis.com/2020-geography-of-crypto-report.html>, (March 10th 2021)
- Charbonneau, L. (2019). "Glencore Says Iran metals did not violate sanctions", 23 May 2013, <https://www.reuters.com/article/us-iran-sanctions-glencore/glencore-says-iran-metals-swap-deals-did-not-violate-sanctions-idUSBRE94M0V820130523> (March 20th, 2021)
- Cheema, S.A. (2012). India's Approach to Sanctions on Iran, <https://www.e-ir.info/pdf/20652> (April 25th, 2021)
- Dash, P.; Sharma, M.; Nizami, G. (2019). "Trade in Local Currency", 01 February, <https://www.ris.org.in/trade-local-currency-illustration-india%E2%80%99s-rupee-trade-nepal-iran-and-russia> (March 20th, 2021)
- Dorsey, J.M. (2018). *US's Iran Sanctions: Mixed Prospects and a Beyond-SWIFT Question*. Al Jazeera Centre for Studies: Reports
- EU Regulation: 2018/1100, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1100>, (April 25th 2021)
- Farrall, J.M. (2007). *United Nations Sanctions and the Rule of Law*. New York: Cambridge University Press.
- Fiscal, 2021. Tax Revenues Rise by 37% to Reach \$7.6b, 10 April 2021, <https://financialtribune.com/articles/domestic-economy/108111/fiscal-2020-21-tax-revenues-rise-by-37-to-reach-76b> (March 20th 2021)

-
- Frantzman, S.J. (2019). "Turkey-Iran-Qatar-Malaysia Alliance to seek own gold trade Standard, 21 December, <https://www.jpost.com/international/turkey-iran-qatar-malaysia-alliance-to-seek-own-gold-trade-standard-611665> (March 15th 2021)
- Galtung, J. (1967). "On the Effects of International Economic Sanctions", *World Politics*, Vol. 19, No. 3, pp. 378-416
- Ghodsi, M. And Karamelikli, H. (2020). *The Impact of Sanctions Imposed by the European Union against Iran on their Bilateral Trade: General Versus Targeted Sanction*. The Vienna Institute for International Economic Studies.
- Gordon, Michael R. (2021). "Iran Says It Will Enrich Uranium to 60%, in Effort to Strengthen Hand in Nuclear Talks", 13 April, <https://www.wsj.com/articles/iran-nuclear-negotiator-says-tehran-will-increase-purity-of-uranium-to-60-11618326331> (April 15th 2021)
- Iran Points, 2020. <https://www.thenews.com.pk/print/717309-iran-points-at-goods-for-barter-trade-with-pakistan>, (April 10th 2021)
- Rueters Staff, 2012. "Iran to Accept payment in gold from trading partners", <https://www.reuters.com/article/us-iran-oil-payment-idUSTRE81S0GU20120229>, (December 15th, 2020)
- Jamasmie, C. (2018). "Iran Resumes Gold Trade with Turkey", <https://www.mining.com/iran-resumes-gold-trade-with-turkey-25049/> (March 2nd, 2021)
- Koning, J.P. (2018). "Gold and the Monetary Blockade on Iran", <https://www.bullionstar.com/blogs/jp-koning/gold-and-the-monetary-blockade-on-iran/> (April 25th, 2021).
- Margit, M. (2019). "New Iranian Sanctions-Busting Cryptocurrency is Fool's Gold", <https://themedialine.org/news/new-iranian-sanctions-busting-cryptocurrency-is-fools-gold-analysts-say/> (August 18th, 2020)
- Naderi, B. (2019). "Iran-Russia are Throwing Sand in Gears of US Sanctions", <https://news.cgtn.com/news/2019-09-18/Iran-Russia-are-throwing-sand-in-gears-of-U-S-sanctions-K5WCtZH7nW/index.html> (April 25th, 2021).
- Nikkei Asia, 2019, <https://asia.nikkei.com/Business/Markets/Rise-of-the-yuan-China-based-payment-settlements-jump-80> (April 25th, 2021).
- Petrescu, I., (2010). "Rethinking of International Economic Sanctions", University of Maryland, <https://www.aeaweb.org>, (March 20th 2021)
- Press Releases, (2019). "United States Disrupts Large Scale Front Company Network Transferring Hundreds of Millions of Dollars and Euros to the IRGC and Iran's Ministry of Defense", <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm639> (April 25th, 2021).
- Sayre, A. (2019). "Business with Iran through INSTEX: The Viability of Europe's New Economic Trade Mechanism", <https://sanctionsassociation.org/continuing-trade-with-iran-with-instex-how-viable-is-europes-new-economic-trade-mechanism/>, (February 20th 2021)
- Simon, M.V. (1995), "When Sanctions Can Work: Economic Sanctions and the Theory of Moves", *International Interactions*, Vol. 21, No. 3, pp. 203-228

- Szakola, A. (2020). "National Iranian Tanker Company Shuffling front compaines for tanker fleet", <http://www.levantnetworks.com/2020/05/07/national-iranian-tanker-company-shuffling-front-companies-for-tanker-fleet/> (January 22th, 2021)
- TOBB, Kurulan / Kapanan Şirket İstatistikleri, <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> (February 20th 2021)
- U.N. Resolution 2231 (2015). On Iran Nuclear Issue, <https://www.un.org/securitycouncil/content/2231/>, (April 15th 2021)
- US Congress Legislation: US Congress Rept.H.R. 109-417, <https://www.congress.gov/congressional-report/209th-congress/houes-report/417/1> (April 15th 2021)
- US Congress Legislation: US Congress Rept.H.R. 1905, <https://www.congress.gov/bill/112th-congress/house-bill/1905> (February 21th 2021)
- US Congress Legislation: US Congress Rept.H.R. 1540, <https://www.congress.gov/bill/112th-congress/house-bill/1540/text> (April 15th 2021)
- US Congress Legislation: US Congress Rept.H.R. 2194, <https://www.congress.gov/bill/111th-congress/house-bill/2194> (April 15th 2021)
- Wenting, X. (2021). "China-Iran 25-Year Deal not Aimed at Any country: Iranian Envoy", Global Times, April 15.
- Wildau, G. (2015). "Beijing Creates its own global financial arthitecture as a tool for strategic rivalry", <https://www.canada.ca/en/security-intelligence-service/corporate/publications/china-and-the-age-of-strategic-rivalry/beijing-creates-its-own-global-financial-architecture-as-a-tool-for-strategic-rivalry.html>, (January 19th, 2021)



Arşiv Belgeleri Işığında İngiltere'nin Hilâfet Politikası (1875-1925)
Britain's Caliphate Policy in the Light of Archival Documents (1875-1925)

Hasan GÜMÜŞOĞLU¹

Strategic Public Management Journal
Volume 7, Issue 14, pp. 13-27
December 2021
DOI: 10.25069/spmj.933306
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 05.05.2021
Accepted: 27.11.2021
© The Author(s) 2021
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Bu makale 1875-1925 yılları arasında İngiltere'nin takip ettiği hilafet politikasını ortaya koymak amacıyla kaleme alınmıştır. Makalede İngiltere Arşiv Kayıtları (Public Record Office (PRO) esas alınarak İngiltere'nin yarım asırlık hilâfet politikası incelenmiştir. İngiltere on dokuzuncu asrın sonlarına doğru Osmanlı halifesinin dünya Müslümanları üzerindeki nüfuzundan istifade etme yollarını aramıştır. İngiltere, özellikle Hindistan'ı sömürgesi yaptıktan sonra Osmanlı halifesinin bölge Müslümanları üzerindeki nüfuzundan endişe ederek bu politika değişikliğine gitmiştir. Yirminci asrın başlarından itibaren İngiltere, bariz bir şekilde Osmanlı halifesini yıpratma çalışmalarını dış politikasının önemli bir parçası haline getirmiştir.

Söz konusu politika doğrultusunda hilâfetin Osmanlı'dan alınıp Araplara verilmesini isteyen İngiltere, Lozan Konferansı öncesinde Osmanlı hilâfetinin tarihte kalması gerektiğine kesin olarak karar vermişti. İngiltere o dönemde, Rusya'ya karşı bir set olması için geçmişe nispetle daha küçük bir Türkiye'nin tesisini kendi çıkarları açısından faydalı buluyordu. Bu sebeple Türkiye'nin hilâfetin ilga edilip dünya Müslümanlarıyla bağlarının koparılması suretiyle İngiliz menfaatlerini tehdit edebilecek konumdan çıkarılması İngiltere açısından oldukça önem arz ediyordu.

Anahtar kelimeler: Hilâfet, Osmanlı, İngiltere, Dünya Müslümanları

Abstract

This research was written in order to reveal the Caliphate policy followed by Britain between 1875-1925. In article, Britain's half-century caliphate policy has been examined based on the Public Record Office (PRO). Britain sought ways to take advantage of the Ottoman caliph's influence over the Muslims of the world towards the end of the nineteenth century. It changed his policy, worrying about the influence of the Ottoman caliph on the Muslims after it colonized India. From the beginning of the twentieth century, Britain has made the efforts to wear down the Ottoman caliph, an important part of its foreign policy.

Britain, who wanted the Caliphate to be taken from the Ottomans and given to the Arabs, had definitely decided that the Ottoman caliphate should remain in history before the Lausanne Conference. Turkey's abolishing the caliphate and breaking ties with the Muslim world was of great importance in terms of England. At that time, in terms of the interests of Britain, Turkey that will be set up smaller than in the past were be useful against Russia.

Keywords: Caliphate, Ottoman, England, World Muslims.

¹ Doç., Dr., Yalova Üniversitesi, hasgumus@hotmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-0836-4031

1. GİRİŞ: HİLÂFET KONUSUNA GENEL BİR BAKIŞ

1.1.Hilâfet ve İmâmetin Mana ve Fonksiyonu

Hilâfet, birinin arkasından onun yerine geçmek, başkasına niyâbet, bir kimseden sonraya kalmak, halef ve vekil olmak manasına (İbn Manzûr, 1300: X, 430; Fîrûzâbâdî, 1305: III, 570) imâmet ise kastetmek, ön, öne geçmek ve imam olmak manalarına gelir (İbn Manzûr, 1300: XIV, 287-88; Fîrûzâbâdî, 1305: IV, 74). İmamet ile hilâfet bir ıstılah olarak "Peygamber Efendimize (s.a.v.) İslâm'ın uygulanmasında ve Müslümanların din ve dünya işlerinin idare edilmesinde halef yani vekil olmak" manasında kullanılır (Cüveynî, 1979: 55; Mâverdî, 1990: 29; Teftâzânî, 1989: V, 234). Hilâfet makamında bulunan zat için halife kelimesinin yanı sıra imam, Halife-i Müslimîn ve Emîru'l-Mü'minîn de denilmiştir (Sâmi, 1317: 162). Namazdaki imamı halife manasındaki imamdaki imamdan ayırmak için namazdaki imamlık için "imâmet-i suğra", halifelik için ise "imâmet-i kübrâ" tabirleri kullanılmıştır. Namazda kendisine uyulan kimseye imam denildiği gibi halifeye de imam denilmesi, Müslümanların namazdaki imama uymaları ve onu takip etmelerinin vacip olması gibi halifenin de din ve dünya işlerinde emirlerine uymanın ve itaat etmenin vacip olmasından dolayıdır (İbn Haldûn, 1992: 191).

Seyfeddin el-Âmidî (631/1233) hilâfetle aynı manaya gelecek şekilde imâmeti: "Ümmetin tamamının kendisine tâbi olması vacip olacak şekilde bir kimsenin Müslümanların vatanlarının korunmasında ve şer'î kânunların tatbikinde Hz. Peygambere halife olması" (Âmidî, 1992: 69) şeklinde tarif etmiştir. Teftâzânî (792/1389) ise imâmeti; "Hz. Peygambere vekâleten din ve dünya işlerinde umumi başkanlıktır" (Teftâzânî, 1989: V, 234) şeklinde tarif ederek halifenin din ve dünya işlerini beraber deruhte etmesindeki öneme dikkat çekmiştir. Hilâfetin bu fonksiyonu sebebiyle İbn Haldun (808/1406) halifeliğin umumiyetle âhiret fayda ve maslahatını göz önünde bulundurarak şeriatla iş gören bir kurum olduğunu belirtir ve dünya işlerinin dinî hükümler doğrultusunda düzenlenmesinin gerekli olduğunu açıklar (İbn Haldûn, 1992: 190-1).

Meşhur İslâm hukukçusu Ebû'l-Hasen Ali el-Mâverdî (450/1058), dünyanın ıslahının ancak dinî hükümlerin tam olarak uygulanmasıyla sağlanabileceğini ve idarecilerin görevlerini yapmamaları durumunda halkın başıboşluğa terk edileceğini ve insanların dağılıp kaybolacaklarını söyleyerek, hilâfetin önemine dikkat çekmiştir. (Mâverdî, 1990: 30) Ebû Hamîd Gazzâlî (505/1111), halifenin bulunmaması durumunda hayatın tümüyle felce uğrayacağını, fitne ve kargaşa çıkacağını söylemiş (Gazzâlî, 1964: 169) ve din işlerinin düzeninin ancak dünyanın düzeniyle, dünyanın düzeninin de ancak kendisine itaat edilen bir imamın varlığıyla hâsıl olacağını ifade etmiştir. Gazzâlî, her zaman bir imamın bulunmasının şer'î bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir (Gazzâlî, 1972: 198-9). İbn Haldun da halifenin görevini, dinin korunması ve dünyanın idare edilmesi olarak özetlemiştir (İbn Haldûn, 1992: 218).

İmâmü'l-Haremeyn el-Cüveynî (478/1085), Kâdı Ebû Bekir Bâkîllânî (403/1013), Abdulkâhir Bağdâdî (429/1037), Ömer en-Nesefî (537/1142) ve Sa'du'd-dîn Teftâzânî (792/1389) gibi âlimler de halifenin yerine getirmekle mükellef olduğu vazifelere dikkat çekmişlerdir. İslâm'ın hükümlerini infaz etmek, had cezalarını uygulamak, zekâtı toplamak, cuma namazlarını kıldırmak gibi vazifelerin halife tarafından yapılmasının lazım geldiğine atıfta bulunan ulemâ, İslâm nokta-i nazarından hilâfetin çok mühim bir müessesese olduğunu belirtmişlerdir (Bâkîllânî, 1987: 477-8; Cüveynî, 1979: 148; Cürçânî, II,464; Teftâzânî, 1326: 181-2). Ehl-i sünnet âlimlerin yanı sıra Mu'tezile'den Kâdı Abdülcabbâr (415/1025) da zina ve hırsızlık gibi had cezalarının tatbikinin halifeye ait olduğunu ifade ederek, hilâfetin önemini açıklamıştır. (Abdülcabbâr, 1963, XX-I, 41).

1.2. Hilâfet Nizamının Teşekkülü

Hiz. Muhammed (s.a.v) kendisinden sonra kimin halife olacağına dair açık bir beyanları olmadan bu dünyadan ayrılmışlardı. Şayet o bu konuda bir açıklama yapmak veya bir tayinde bulunmak isteseydi bunu yapma

imkanına sahipti. Zira onun âhirete intikali aniden olmamış, özellikle son zamanlarında yaptığı sohbetlerinde vefat zamanının yaklaştığını haber vermiş ve bu istikamette bazı işaretlerde bulunmuştu. Resûlullâh'ın vefatıyla beraber sahâbîler ilk iş olarak halife konusunu halletmek durumunda kalmışlardı. Sahabenin ileri gelenlerinin yaptıkları istişare neticesinde Hz. Ebû Bekir'e ilk halife olarak bîat edilmişti. Hz. Ebû Bekir ise kendisinden sonra Hz. Ömer'i halife tayin etti. Hz. Osman, Hz. Ömer'in vefatına yakın oluşturduğu şûranın kararıyla halife oldu. Hz. Ali, ihtilafların çoğalıp fitnenin etkisini arttırdığı bir dönemde Medine'de bulunan sahâbîlerin ileri gelenleri tarafından bu makama münasip görüldü. Hz. Ali'nin şehit edilmesi ve Hz. Hasan'ın hilâfetten feragat etmesinden sonra hilâfeti genel kabul gören Hz. Muâviye, kendisinden sonra da oğlu Yezid'i halife tayin etti.

Sahâbenin, imâmet nazariyesinin oluşmasında ayrı bir yeri bulunmaktadır. Zira imâmetin genel esasları Kur'an ve Sünnette belirtilmiş olmakla beraber uygulanması sahâbe devrinde olmuştur. Naslarda mücmel olarak belirtilen bazı konular sahâbîlerin fiilleriyle izaha kavuşmuş ve imâmetin en önemli esasları sahâbe devrinde teşekkül etmiştir. Sahabenin hilâfet makamına geçiş konusundaki söz konusu farklı usulleri ümmet için bir zenginlik olmuş ve ulemâ Mâverdî, 1990: 33; Ferrâ, 1983: 28; Seyid Bey, 1333: 110) sahabe devrindeki uygulamalara bakarak, hilâfete geçişte iki usulü (Gümüšoğlu, 2011: 200 vd.) meşru kabul etmiştir:

1- Ehlü'l-hal ve'l-akd'in Tensibi

11- İstihlâf veya Veliht Usûlü

1.3. Osmanlı Hilâfeti

Osman Gâzi ilk başlarda Selçuklu sultanına bağlı kalıp onun adına hutbe okutmakla birlikte, Moğol istilasından sonra Selçuklu sultanının ülkede hâkimiyetini kaybetmesinden dolayı Söğüt civarındaki Oğuz beylerinin Osman Gâzi'ye biat etmelerinden sonra hutbeler Osman Gâzi adına okunmaya başlanmıştır (Âşık Paşazâde: 1332: 18; Neşrî, 2008: 28-9. Lütü Paşa, 1290: I, 22). İslâmî gelenekte bir idareci veya kumandanın adına hutbe okutması, onun bağımsızlığını ilan etmesi manasına geldiğinden (Gümüšoğlu, 2011: 302) Osman Gâzi, Karacahisar'ın fethinden (689/1291) sonra kadılık ve hatiplik vazifesini Dursun Fakîh'e vererek Cuma hutbesini kendi adına okutmuştur (Âşık Paşazâde: 1332: 18; Neşrî, 2008: 52; Oruç b. Âdil, 2008: 13).

Devlet-i Aliyye-i Osmâniyye'de, Nizâm-ı Âlem ve intizâm-ı ahvâl-i benî Âdem'in sadece İslâm ahkâmının tatbikiyle mümkün olacağı kabul edildiğinden Din ü Devlet'in bekâsını temin en mühim gaye olarak görülmüş ve bu gaye için hiçbir kıymet feda edilmekten çekinilmemiştir. Osmanlı mefkûresinde bu ideal, "Din ve Devlet-i İslâmiyye'nin Devam ve Bekâsı" ya da "Devlet ve Saltanatın Devam ve Bekâsı" şeklinde de ifade edilmiştir. Bu istikamette, Nizâm-ı âlem ve Îlâ-i Kelimetullâh için, Din/İslâm, Devlet ve Hanedan-ı Âl-i Osman üçlüsü, vazgeçilmez esaslar kabul edilmiş (Akhisârî, 1287:2-4; Nâimâ: 1281: I, 2-4; Münecimbaşı, 1285: III, 265) ve devletin sonuna kadar bu esaslar, tartışma konusu edilmemiştir.

Fâtih Sultan Mehmed devrinin meşhur tarihçisi Dursun Bey, Târîh-i Ebü'l-Feth adlı eserinin baş taraflarında nizâm-ı âlemin, zâhir ve bâtın olmak üzere iki tarafının olduğuna işaret eder. İlâhî bir vazı olan İslâm dininin nizâm-ı âlemin hem zâhir hem de bâtın itibarıyla kıyamete kadar mahlukâtın hepsine kâfi gelecek vasıfta olduğunu ifade eden Dursun Bey, İslâmî esaslara riayet edilmediği takdirde insanlığın bekâ meselesiyle karşı karşıya kalıp yok olacağını söyler. Dursun Bey, nizâm-ı âlemin "Ben insanları ve cinleri sadece bana ibadet etsinler diye yarattım" (Zâriyât, 51/56) mealindeki âyetin beyan ettiği esaslar istikametinde olacağını belirterek nizâm-ı âlemden esas maksadın insanlığın yaratılış sebebi olan "ibadeti" yerine getirmek olduğunu açıklar (Dursun Bey, 1330: 13).

Osmanlı'nın din ü devletin bekâsını beraberce zarurî görmesinde, İslâm'ın hem dünyaya hem de âhirete ait ahkâmının bulunmasının ve şer'i bazı hükümlerin tatbikinin bir devletin ve onun başında bulunan ulu'l-emr/halife/padişah gibi kelimelerle ifade edilen otoritenin varlığına bağlı olmasının büyük tesiri olmuştur.

Osmanlı'nın hilâfeti ne zaman sahiplendiğine dair farklı görüşler olmakla birlikte Sultan I. Murat'ın Edirne'yi fethetmesini müteakip Karamanoğlu'ndan aldığı tebrik mektubunda padişahın unvanları arasında halifenin de açıkça zikredildiğini ve verilen cevabî yazıda da Osmanlı için “şeref-i hilâfet” tabirinin kullanıldığını görmekteyiz. (Feridun Bey, 1858: I, 95-6) Bu itibarla I. Murat'tan itibaren Osmanlı sultanlarının kendilerini halife gördükleri söylenebilir. (Arnold, 1987: V-I, 155; Tansel, 1969: 212; Özcân, 198: 546) İbn Kemal (1468-1536), fetihten önce İstanbul'un “Dâru'l-hilâfet olmağa münasip mahal görüldüğünü” belirtmiş ve Sultan Bâyezid için “... Sultan Bayezid Han'ın Hilâfet zamanında...” ifadelerini kullanmıştır. (İbn Kemal, 1957: VII. 99,194, 197) Fatih Sultan Mehmed'in Teşkilat Kânunnâmesi'nin başında “Mâlik-i serir-i Hilâfeti bi'l-istihkak, kahraman-ı zaman, sâhibü'l-emni ve'l-emân, es-Sultânü'l A'zam, Halîfetüllâhi fi'l-âlem, ...” ibaresi (Akgündüz, 1990: I, 317) o devirde Fatih'in hakiki bir halife olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Yavuz Sultan Selim Han'ın Çaldıran ve Mısır seferlerini anlatan Haydar Çelebi, Sultan Selim'in Hz. Allah'ın “Biz seni yeryüzüne halife yaptık” (Sâd, 38/26) hitabına mazhar olduğunu belirtir ve onu “Hilâfetin dayanağı” olarak görür. (Haydar Çelebi, 109a) Yavuz, Çaldıran zaferinden sonra Tebriz'e girdiğinde, Mâverâünnehir ulemâsı onu halife olarak karşıladığı gibi Kırım Hanı Mengili Giray Han da İstanbul'u “Dârü'l-hilâfe” olarak tavsif etmiş ve Sultan Selim için “Cenâb-ı Hilâfet” tabirini kullanmıştır (Tansel, 1969: 213).

Yavuz Selim, Mercidâbık zaferinden sonra Tomanbay'a mektup gönderdiği mektupta: “Ben kılıcım hakkı ve Sultan Gavri'nin ölümü ile bu ülkeye sahip oldum. Bu itibarla daha önce Bağdat halifelerine gönderilen Mısır'ın vergisini her sene bana gönder. Ben yeryüzünde Allah'ın halifesiyim. Haremeyn-i şerifeyn'e hizmet etmeye senden daha layığım” (İbn İyas, 1984: V, 125) diyerek, sembolik manada da olsa devam eden Abbasi hilâfetinin bittiğini ve sadece kendisinin halife olduğunu açıkça ifade etmiştir (Gümüsoğlu, 2011: 42).

Tarihî süreçte yabancı devletler, Osmanlı sultanlarının hilâfete sahip olmasıyla ilgilenmeyip onların maddî gücünü dikkate alırken, Küçük Kaynarca Antlaşması (1774) ile birlikte onlar yanında, hilâfetin siyasî konumunun ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu antlaşma ile Rusya, Ortodoks Hıristiyanlarının işlerine karışma konusunda ısrarcı olmuştu. Bunun bir sonucu olarak da Rusya, Osmanlı padişahının bir halife olarak başta Kırımlılar olmak üzere Osmanlı hâkimiyetinin dışında kalan Müslümanların dinî işlerini takip edeceğinin anlaşmada yer almasını kabul etmişti. Bu durum, uluslararası siyasette, Osmanlı Hanedanı'nın hilâfete sahip olmaları itibarıyla dünya Müslümanları üzerindeki nüfuzunun resmen kabulü ve tescili manasına geliyordu. Bundan sonra yabancı güçler, Müslümanlar üzerinde politikalar geliştirirken, hilâfeti dikkate almak zorunda olduklarını görmüşlerdi.

2. İNGİLTERE'NİN HİLÂFET POLİTİKASI

2.1.İngiltere'nin Osmanlı Halifesinden Yardım İsteddiği Dönem

Sömürge politikası çerçevesinde Rusya'nın Akdeniz, Basra Körfezi ve Hindistan'a doğru genişlemesinden rahatsız olan İngiltere, on sekizinci asırda, Rusya'nın ilerlemesine mani olacak bir güç gördüğü Osmanlı'nın, “toprak bütünlüğünün korunması” politikasını takip etmiştir. Özellikle Napolyon'un 1800'lü yılların başında Mısır'ı işgalinden sonra İngiltere, Fransa'nın büyük bir tehdit oluşturduğunu görmüş ve bölgede kendi nüfuzunu arttırmak istemiştir.

İngiltere, sömürgelerindeki Müslümanlar üzerinde Fransa'nın nüfuz sahibi olmasına mani olma politikası takip edip Osmanlı ile ilişkisini geliştirmek istemiştir. Bu dönemde Osmanlı padişahının bir halife olarak bölgede itibarı her geçen gün artmaktaydı. Kuzey Hindistan'da Osmanlılar lehine yürüyüşler ve toplantılar düzenlenmiş

ve İngiltere Kraliçesi'ne Ruslara karşı Osmanlı'yı desteklemesi için telgraflar çekilmişti. Bölgedeki İngiliz vali, İngiltere'ye gönderdiği raporda Hindistan Müslümanlarının Türklere olan sevgisinden ve Osmanlı padişahını sıkıntıya sokacak faaliyetlerden kaçınması için Kraliçe'ye müracaat etmelerinden endişelendiğini ifade etmişti (Eraslan, 1992: 115). Söz konusu siyasî gelişmeler, hilâfet kurumunun dış politikada önemli bir faktör haline geldiğini göstermekteydi.

1877-1880 yıllarında İstanbul'da görev yapan İngiliz elçisi Henry Layard (1817/1894) padişahın bir halife olarak Orta Asya'nın Müslüman devletlerine tesir edebileceğini ve onları Ruslara karşı ayaklandırabileceğini düşünmüştü. Layard "Padişahın İmâmü'l-müslimin olarak üzerlerinde büyük nüfuzla sahip olduğu Orta Asya Müslümanları ile ilgili olarak istediğiniz her şeyi sultana yaptırabileceğimizi sanıyorum" demişti. İstanbul ve Hindistan'daki İngiliz subaylar da 1876'da Orta Asya Müslümanlarını Ruslara karşı seferber etmek için Osmanlı hilâfetini kullanmaya yönelik bir planı Londra'ya bildirmişlerdi. Osmanlı Devleti, İngiltere'nin ricası üzerine Türkistan tarafında Rusya'ya karşı bir hareketin başlatılması için ilmiyeden Ahmed Hulusi Efendi'yi 1877 yılında Afganistan'a gönderdi (Karpat, 2001: 154).

Ağustos 1877'de Bombay'a varan Osmanlı heyeti olağanüstü bir alaka görmüş ve bu durum Hıristiyanları hayrete düşürmüştü. Bombay iskelesinde toplanan 40 bin civarındaki Müslüman, Osmanlı heyetini karşılarken; Cuma günü 50-60 bin Müslümanın halifeye bağlılıklarını göstermesi İngilizleri tedirgin etmişti. Zira halifenin Orta Asya'da artan nüfuzu Hint Müslümanlarına da sıçrayabilirdi. Bu durumdan korkan İngiltere, Hindistan genel valisi Lord Lytton'a (1803-1873) gönderdiği talimatta Türk heyetine fazla değer verilmemesini ve Müslümanların çoğunlukta olduğu yerlerde konaklamasına müsaade edilmemesi istemişti. Eraslan, 1992: 154). İngiltere böylece Osmanlı hilâfetinin bölgede artan nüfuzunu önlemek için resmen harekete geçmişti. Ruslara yönelmesine yardımcı olduğu tepkinin bir gün kendilerine de dönebileceğini düşünen İngiliz vali, 27 Mayıs 1878'de Londra'ya gönderdiği raporda halifenin ileride İngilizlere yönelik bir cihat çağrısının, Hindistan Müslümanları yanında da kabul görmesinin muhtemel olduğunu belirtmişti (Eraslan, 1992: 123).

2.1. İngiltere'nin Osmanlı Hilâfetine Karşı Olduğu Dönem

2.1.1. Arap Hilâfeti Projesi

İngiltere Kraliçesi Viktorya'nın Hindistan İmparatoriçesi olarak ilan edilmesinden sonra İngiltere'nin Osmanlı'nın birkaç katı Müslüman nüfusa sahip bir devlet konumuna gelmesi politik dengeleri değiştirmişti. İngiltere, dış politikasını oluştururken dünya Müslümanlarının İstanbul'da bulunan halifeye olan bağlılıklarını dikkate almak zorundaydı.

İngiliz Dışişleri Bakanlığı danışmanı ve Arap dili-kültürü uzmanı George Percy Badger (1815-1888) İngiltere'nin hilâfet politikasında esas teşkil etmek üzere Dışişleri Bakanlığına Ocak 1873'te bir rapor sundu. Badger, söz konusu raporunda Hz. Peygamber'in (s.a.v.) Arap olmasını dikkate alarak, hilâfetin bir Arap kurumu olduğunu belirtmiş ve Arapların, Osmanlı sultanını halife olarak tanınmasının devam etmesi durumunda bunun İngiltere'nin aleyhine olacağını ifade etmişti. Badger, bu yüzden İngiltere'nin Osmanlı'nın Araplar üzerindeki otoritesinin genişlemesini önlemeye çalışmasını teklif etmiştir (Özcan, 2002: I, 65).

1871-1874 yılları arasında Bengal valisi olan ve bir ara İngiliz parlamentosunda milletvekilliği de yapan Sir George Campbell'in (1824-1892), Haziran 1877'de The Times gazetesinde bir yazısını yayınladı. Campbell, yazısında: "Türk Sultanının Müslümanların başı olmasının, Rus Çarı'nın Roma Katoliklerinin ve İngiltere Protestanlarının başı olmasından daha öte bir şey olmadığını" söyleyerek padişahın bütün Müslümanların lideri olmasının kabul edilmez bir durum olduğunu belirtmişti. Bu yazıdan bir kaç gün sonra da Hindistan'dan emekli bir başka görevli George Birdwood (1832-1917) 12 Haziran 1877 tarihli The Times gazetesinde bir

makale neşrederek, hilâfetin Mekke Emiri'ne transfer edilememesinden dolayı duyduğu üzüntüyü dile getirmişti. (Özacan, 1995: 69).

Söz konusu gelişmelerin etkisiyle İngiltere, Osmanlı hilâfetine son vermek için “Arap Hilâfeti Projesi”ni uygulamaya koymuştu. Bu projenin hayata geçirilmesi doğrultusunda Mısır'da Muhammed Abduh'un öndeliğinde gizli bir cemiyet kurulmuştu. Mısır nakîbüleşrafından Şeyhulmeşayih Muhammed Tevfik Efendi 1316 (1898) yılında Mısır'ın siyasî ahvaline müteallik, Sultan II. Abdülhamid Han'a gönderdiği bir layihada, yirmi üç yıl önce (1875) Mısır'da gizli bir cemiyetin kurulduğunu belirtiyordu. Bu cemiyetin “Tecdid-i hilâfet” ve Tecdid-i diyânet-i İslâmiyye” (B.O.A. Y.E.E, 127/71) olmak üzere iki maksadı bulunmaktaydı.

Muhammed Tevfik, söz konusu layihada “Tecdid-i hilâfet” projesinin “Mısır, Hicaz ve Şam gibi Arap beldelerinde bir Arap devleti kurularak, dinî işler için Kureyşli bir halifenin ve eskiden Mısır'da olduğu gibi dünyevî işler için ise bir sultanın nasb edilmesinden ibaret” olduğunu açıklamıştı (Y.E.E, 127/71). Bu açıklamalara bakıldığında İngiltere'nin o dönemde hilâfet makamında papalığa benzer bir reform yapmak istediği görülmektedir.

İngiltere Dışişleri bakanlığında önemli görevlerde bulunan Osmanlı coğrafyasının birçok bölgesini dolaşan Wilfrid Scawen Blunt'ın (1840-1922), 1882 yılında yayınladığı The Future of Islam adlı eserinin temel görüşü, “Hilâfetin Türklerin elinden alınıp Araplara verilmesi” yönündeydi. Blunt, hilâfetin Kureyş'e ait olması gerektiğini belirtmiş ve ilk Osmanlı halifesi olarak düşündüğü Sultan Selim'i, gaspçı olarak nitelemişti. (Blunt, 1882: 50).

İlk baskısı 1883 yılında Londra'da yayınlanan The Caliphate isimli kitabında Sir William Muir (1819-1905) ise, Osmanlı'nın Kureyş kabilesinden olmadığını ifade edip Osmanlı sultanlarının hilâfetlerinin bir iddiadan ileri gidemeyeceğini söylemişti. W. Muir, “Bağdat'ın düşmesiyle birlikte hilâfet son buldu. Memluklar tarafından canlandırma hayali, cansız bir gösteri, Osmanlı hilâfeti ise bir rüyadır” (William, 1924: 596) diyerek, Osmanlı hilâfetinin bir gerçekliğinin olmadığını iddia etmişti.

Blunt, II. Abdülhamid'in bir halife olarak dünya Müslümanları nezdindeki itibarını itiraf edip Kuzey Afrika'dan Hindistan'a kadar Müslümanların onun işareti ile hareket etiklerine dikkat çekmiş ve halifenin Avrupa'ya karşı direnen ve gerektiğinde kendilerine karşı cihat ilan etme eğiliminde bulunan bir kişi olduğuna dikkat çekmişti. Blunt'ın mevzuu bitirirken “Ne zaman gerçekleşirse gerçekleşsin Abdülhamid'in ölümü veya hal'i, Osmanlı hilâfetine karşı bir hareketin derhal başlamasını sağlayacaktır” (Blunt, 1882: 159) diyerek, II. Abdülhamid'den sonra Osmanlı hilâfetinin devam etmeyeceğini söylemesi oldukça dikkat çekiciydi.

İngiltere politikalarını yakından takip eden Rıza Tevfik (1869-1949) eskiden beri İngiltere'nin hilâfete karşı olduğunu, özellikle Sultan II. Abdülhamid'in hilâfeti âdeti elinde sihirli bir asa gibi kullanarak, İngilizlere zarar verdiğine dikkat çektikten sonra İngilizlerin, Meşrutiyet ile hilâfetin uyuşmayacağını ümit ettiklerini belirtir. Rıza Tevfik, “Meşrutiyet'in ilanı sırasında İngilizlerin besledikleri bu ümit de boşa çıkınca fena halde meyus oldular” (Tevfik, 2008: 187) diyerek, Meşrutiyet'ten sonra İngilizlerin hayal kırıklığına uğradıklarına dikkat çekmiştir.

“Arap Hilâfeti Projesi”yle Osmanlı hilâfetinin meşruiyetinin iyice tartışılır hale geldiğini ve İslâm dünyasında halife olma hevesine kapılan kimselerin çoğaldığını düşünen bazı İngiliz yetkililer, “Kutsal Roma İmparatorluğunun yok olması gibi Osmanlı hilâfetinin de sonuna gelindiğini” söylemişlerdi (PRO. FO: 373/5/b). Bunun için İngilizler, bir taraftan Şerif Hüseyin'i halifelğe hazırlayıp Hicaz'da kendisini emir olarak tanımayı düşünürlerken (PRO. FO: 686/71), diğer taraftan Vehhabilerle de işbirliği içerisindeydiler (Toynbee, 1998:61; Kral Abdullah, 2006: 133). Müslümanların yaşadığı bölgelerde bulunan İngiltere'nin gizli servis

elamanları, hilâfet ekseninde gelişen her olayı düzenli bir şekilde ülkelerine bildiriyorlardı (PRO, FO: 686/71, 141/680/7).

İngiliz arşivinde yer alan 5 Temmuz 1915 tarihli bir belgeden, İngiliz yetkili Sir Mark Sykes ve Rusya'nın İstanbul elçiliğinde görevli Boris Serafimow'un İstanbul'un düşmesi durumunda hilâfetin Osmanlı Hanedanı'ndan alınmasını ve İstanbul veya Şam'da Vatikan'daki papalığa benzer bir hilâfet kurumunun oluşturulması konusunu görüştükleri anlaşılmaktadır (PRO, FO, 141/ 587/2).

1916'da imzalanan Sykes-Picot anlaşmasıyla Rusya, İngiltere ve Fransa Osmanlı topraklarının büyük kısmının paylaşılmasında anlaşmışlar ve bunu hayata geçirmek için birçok cephede savaşmayı göze almışlardı. Bu çerçevede İngiltere, Şerif Hüseyin'in Osmanlıya isyan etmesinin karşılığında bölgede Arap bağımsızlığını tanımayı ve hilâfete bir Arap'ın getirilmesini istiyordu (Evans, 2004: 111). Bu konuda İngiliz arşivlerinde, Şerif Hüseyin'in İngiltere ile sıkı işbirliğini gösteren kendi el yazısıyla yazdığı mektuplar da dahil birçok belge yer almaktadır (PRO, FO: 141/ 587/2; 174/ 303/77; 373/5/6; 608/92/7; 608/8/ 98/273; 684/2; 686/71).

İngiliz belgelerinde Şerif Hüseyin'in 1916 yılında henüz Osmanlı'ya isyan hareketini başlatmadan önce, 1915 yılının Şubat ayında İngiliz yetkililerin Arapların ileri gelenleriyle Türklerin hilâfeti kaldırması konusunu konuştuklarını görmekteyiz. İbn Suud'un "Türkiye tarafından hilâfetin kaldırılması durumunda hilâfetin Emir Hüseyin tarafından temsil edilen peygamberin ailesine geri dönmesi gerektiğini söylediği", İngiltere'nin Irak'taki Arap Bürosu tarafından dikkatle not alınıp İngiltere'ye gönderilmişti (PRO, FO 686/71).

Yirminci asrın başlarında Batı dünyasının ağırlıklı görüşünün hilâfetin Türklerden alınması yönünde olduğu söylenebilirse de hilâfete nasıl bir şekil verileceği konusunda düşünceleri netlik kazanmış değildi. The New World of Islam adlı eserde, I. Dünya Savaşı yıllarında hilâfete nasıl şekil verileceği konusundaki görüşler şöyle özetlenmişti: "Avrupalı yazarların Panislamizm'in kanatlarını en iyi şekilde kesmek için, hilâfetin saygınlığını yitirmiş bir Türk sultanı tarafından muhafazasının mı, yoksa Mekke Şerifi'ne devredilmesinin mi, ya da tamamen lağvının mı daha uygun olacağını tartıştıklarını görürüz" (Stoddard, 1338: 56).

I. Dünya Savaşı sırasında Osmanlı'nın Almanya ile beraber olup, kendisine karşı cihat ilan etmesini kabullenemeyen İngiltere, hilâfeti Şerif Hüseyin'e vererek, Müslümanları kontrolü altında tutmayı düşünmüştür. Bununla birlikte İngiltere ve bir kısım Avrupa devletleri, halifenin yetkilerinin kısıtlanmasını, hatta bütün yetkilerinin elinden alınarak, halifenin sadece şeklen kalmasını, yani hilâfetin Vatikan misali ruhanî bir makam haline getirilmesini ikinci bir seçenek olarak da düşünmüşlerdir (Rıza, 1321: 63; Şükrü, 19993: 6). Arnold J. Toynbee (1889-1975), bu düşüncenin hilâfetin tarihini ve teorisini iyi bilmeyen batılılar tarafından gündeme getirildiğine dikkat çeker. O, "bunlar (Batılı ilim adamları) hilâfeti papalıkla bir tutuyorlar. Onu batılı manada "manevî" bir makam olarak tarif ediyorlar" (Toynbee, 1998: 47-8) diyerek, bu projenin İslâm'a yabancı olduğuna dikkat çekmiştir. Nitekim Sultan Vahdeddin, hilâfet müessesesinde yapılmak istenen böyle bir tahrifatı kabul etmemiştir. Saltanatı yani siyasi gücü olmayan hilâfet düşüncesi, Abdülmecid Efendi ile uygulamaya çalışılmış ise de devamı mümkün olmamıştır (Gümüšoğlu, 2011: 295).

31 Ağustos 1922 tarihinde İngiliz Dışişleri Bakanlığında, Sömürgeler Bakanlığına gönderilen bir yazıda, hilâfetin dünyevî ve ruhanî yetkilerinin birbirinden ayrılmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir. Lord Curzon, Churchill'den "hala Müslüman idareciler tarafından halife kabul edilen Osmanlı Sultanı'nın Türkiye'den ayrılması görüşüne katılıp-katılmadığını" sormuştur. TBMM'nin "saltanatın hilâfetten ayrılması" yönünde kararını almadan yaklaşık iki ay önce İngiliz Sömürgeler Bakanlığı, 7 Eylül 1922 tarihinde Osmanlı halifesinin hiçbir hükümler hakkını tanımaya yanaşmadığını ve halifenin Türkiye'den ayrılmasının İngiltere'nin çıkarlarına en uygun bir çözüm olduğunu belirtmiştir (PRO, FO: 371/7800; Satan, 2008: 74).

2.1.2. Arap Hilâfetine Tepkiler

Hindistan Müslümanları, hilâfet makamının sahibi olan Osmanlı'nın İngiltere tarafından sıkıştırılmasına karşı çıkmışlar ve bu yöndeki politikalarını değiştirmeleri için İngilizlere baskı yapmışlardır. (PRO, FO: 174/303/77) Londra'da yaşayan Hindistanlı Müslümanlar tarafından kurulan İslâm Merkezi Cemiyeti (The Central Islamic Society) 8 Mayıs 1910 yılında bir toplantı yapmış ve Lordlar Kamarasında ve İngiltere basınında hilâfet meselesinden söz edilmesine işaret ederek, hilâfet konusunun Müslümanlara ait bir mesele olduğunu umumi efkâra ilan etmiştir. İslâm Cemiyeti'nin aldığı kararların ilk maddesinde, Osmanlı sultanının bir halife olarak asırlardan beri hüküm sürdüğü ve o andaki halifenin de bütün Müslümanlar yanında öncekiler gibi aziz ve muhterem olduğu belirtilmiştir. İkinci madde de sadece Müslümanlara ait olan hilâfet konusunda gayr-i müslimlerin tasarruf hakkının olmadığına dikkat çekilerek İngiltere'nin hilâfet konusuna karışmasının doğru olmadığı açıkça ifade edilmiştir (Kidvâî, 1919: 46).

İngiliz Arşivlerinde, hilâfet meselesi etrafında İngiltere'nin yurt dışındaki gizli servis ofislerinden pek çok yazının gönderildiğini görmekteyiz (PRO, FO: 174/303/77. Bu çerçevede, Kahire Bürosu'ndan bir yetkili, 2 Kasım 1915 tarihinde "Ağa Han'ın kendisine geldiğini ve Hindistan Müslümanlarının hilâfetin Araplara verilmesine kesinlikle karşı olduğunu ifade ettiğine" dair bir raporu İngiliz Dışişleri Bakanlığına göndermiştir. İlgili görüşmede Ağa Han, hilâfetin Araplara verilmesinin kendilerine karşı yapılmış çok büyük bir hata olacağını ve bunun Hindistan'da büyük bir faciaya sebep olacağını ifade etmişti. İngiliz yetkili ise Arapların yaşadığı bölgede Arap bağımsızlığını desteklediklerini bunun dışında politik ve seküler konularda Araplara bir söz vermediklerini söyleyerek hilâfet konusunu geçiştirmeye çalışmıştı (PRO, FO 686/71; 141 /587/2; 141/680/7).

Ağa Han, İngiliz yetkililere hilâfet konusunda Müslümanların istemediği bir tasarrufta bulunulması durumunda bunun Hindistan'da faciaya sebep olacağını pek çok kez ifade etmiştir (PRO, FO, 686/71, 141/587/2). O, İngiltere'yi Türkiye'yi sıkıştırmama konusunda uyarılmış ve Türkiye'nin bölünmesinin ahlak dışı bir davranış olduğu belirterek, bu durumun Hindistan'da "sonu gelmez olaylara" yol açabileceğini söylemiştir (PRO, FO, 141/680; Sonyel, 1995: I, 185).

2.1.3. Lozan Konferansı ve Hilâfet

İngiltere, Lozan Konferansı öncesi Arap hilâfetini destekleyip Osmanlı hilâfetinin tarihte kalması gerektiğini düşündüğünden hilâfet konusunu Türklerle resmen tartışmaktan kaçınmış ve daha çok Yeni Türkiye'nin bina edileceği esaslar konusuna ağırlık vermiştir. İngiliz yetkililer o dönemde, Kemalistlerin seküler ve milli bir devlet kurarak politik ve ekonomik reformlar yapıp dışarıdaki Müslümanlarla bağlarını koparması durumunda, İngiltere'nin menfaatlerinin tehdit altında olmayacağını düşünüyorlardı (Cox, 2003: 281-4).

1915 yılının Ağustos'unda Arap bağımsızlığının tanınacağı ve hilâfetin Araplara iade edileceğine dair kendisine söz verildiğini (PRO, FO: 686/ 71; 141/680) belirten Şerif Hüseyin, İngiltere'nin Cidde Bürosu'na 7 Aralık ve 11 Aralık 1922'de gönderdiği telgraflarda Lozan Konferansı'ndan kendi aşiretinin haklarının ve bağımsızlığının sağlanmasını talep etmişti. (PRO, FO: 686/70; 686/71) İngiliz dışişleri bakanlığının 8 Şubat 1923 tarihli bir belgede ise İngiltere'nin Lozan'da bulunan bir delegesinin Şerif Hüseyin'den aldığı telgrafta Hüseyin'in hilâfet konusunu Türkiye'nin eski sultanıyla (Vahdeddin) konuşmaya karar verdiğine dair bir not yer almıştı (PRO, FO: 686/ 71; 141/680).

İngiliz belgelerine göre Lozan Konferansı'nın devam ettiği dönemde Hicaz'ın yanı sıra Mısır da Lozan Konferansı'nda hilâfet konusunda alınacak kararları yakından takip etmekteydi (PRO, FO: 30/57/47). Hindistan Müslümanları ise tamamen Müslümanlara ait olan hilâfet meselesinde onların ve umumi efkârın

tasvibi alınmadan bir karara varılmaması konusunda İngiltere'ye baskı yapmaktaydı (PRO, FO: 141/680, Şimşir, 1994: II, 407).

İsmet Paşa, Lozan yolunda 17 Kasım 1922 tarihinde Müslim Standard gazetesine yaptığı açıklamada “Türkiye hilâfeti tutuyor ve tutacaktır. Hilâfet, Türk milletine vedia (emanet) dir... Kanımızın son damlasına kadar hilâfeti tutup yaşatacağız...” diyerek, dünya Müslümanlarına Yeni Türkiye'nin hilâfete sahip çıkacağı mesajını vermişti. Bu ifadelerine rağmen İsmet Paşa'nın Lozan dönüşü birden bire hilâfet düşmanı kesilivermesine hayret eden Rauf Orbay, bu değişikliğin “bazı düşman telkinlerine kapılıştan ileri geldiğini” belirtmiş ve telkinin de Lozan'da İngilizlerle ara buluculuk rolü oynayan Hahambaşı Hayim Nahum'dan geldiğini ifade etmiştir (Kandemir, 1965: 96).

Başbakan Rauf Orbay tarafından İsmet Paşa'ya 5 Ocak 1923 tarihinde gönderilen telgrafta, hilâfetin lüzumu ve halifenin hakları kesin olarak ifade edilmişti. Söz konusu telgraf Lozan'dan 2 Ocak 1923 tarihinde gelen 172 ve 173 numaralı iki telgraflara cevap olarak gönderilmişti. Bu iki telgraf arşivde bulunmadığından Lozan'dan ne konuda bilgi istendiği hususu kapalı kalsa da verilen cevabi telgraftan konunun hilâfetin geleceği ile alakalı olduğu anlaşılmalıdır.

Söz konusu telgraf “Makam-ı hilâfet yalnız Türkiye'ye ait olmayıp, bilcümle âlem-i İslâm'a şamil ve aittir. Binaenaleyh halife-i müslimîn, emîru'l-müminindir” cümleleriyle başlıyor ve hilâfetin hukuk ve salahiyeti konusunda karar vermesi için bütün İslâm toplumlarının temsilcilerinden oluşacak bir kongrenin toplanması teklif ediliyordu. Türkiye'nin kongre toplanıncaya kadar “Makam-ı hilâfet ve halifeyi hüsn-i muhafaza ve sıyanet eylemeyi dinî, vicdanî ve tarihî bir vazife olarak iftiharla ifa edeceği” belirtilmiştir (Şimşir, 1994: I, 330).

İsmet Paşa, Lozan görüşmelerinin birinci devresinin sonunda Hariciye Nazırı Adnan Bey'e çektiği telgrafta halifeye dua teveccühlerinden dolayı murahas heyeti adına teşekkürlerini arz ettikten sonra İslâmiyet'e taalluk eden bazı maddelerin heyete hallettirilmek istendiğini ancak, hilâfete müteallik meselelerin heyetin salahiyetleri haricinde olduğunu ifade ettiklerini belirtmişti (Şimşir, 1994: I, 481).

Lozan görüşmelerinin ikinci devresinde ise İsmet Paşa'nın hilâfet konusuna yaklaşımının tamamen değiştiği görülmektedir. Mustafa Kemal Paşa'ya “hilâfetin bir an evvel kaldırılmasını” telkin eden (Kandemir, 1965: 97-8). İsmet Paşa hatıralarında “cumhuriyetin yanında hilâfet müessesesinin beraber işleminin ve yürümesinin çok mahzurlu hatta imkansız olduğunu gördüğünü ve kendilerinde bu yönde bir kanaat oluştuğunu belirtir (İnönü, 2006: 449).

Bu dönemde İngiltere, Osmanlı Devleti'nin yıkılması ve hilâfetin kaldırılması yönünde politikalar izlemekle birlikte, Rusya'nın Anadolu'da nüfuz kazanmasına da mani olmak istediğinden Türkiye'nin tamamen yok edilmesini istemiyordu. İngiltere'nin en fazla önem verdiği husus, Türkiye'nin İslâm ile alakasını kesmek suretiyle hâkimiyeti altındaki Müslümanlar üzerindeki nüfuzunu kırmaktı. Bu politika doğrultusunda İngiltere'nin görüşü Rusya'ya karşı bir set olacak şekilde Osmanlı Devleti'nin dağıtılmasından sonra İslâm ile alakası bulunmayan geçmişe nispetle daha küçük bir Türkiye'yi tesis etmektir (Cox, 2003: 284).

I. Dünya Savaşı'nda Türkiye'nin karşısında yer alan Rusya ve İngiltere Yeni Türkiye'nin dünya Türklerine ve Müslümanlarına önderlik etme potansiyelinin yok edilmesi konusunda hemfikirdiler. Zira Türklerin birliğini Rusya (Yalçınkaya, 2006: 188), Müslümanların birliğini de İngiltere, kendi menfaatleri açısından tehlikeli buluyordu. Yeni Türkiye'nin idarecileri ise İslâm'dan uzaklaştıkları nispette batılı devletlerin hoşnutluğunu kazanacaklarını düşündüklerinden, İslâm faktörüne soğuk bakıyor ve batılıları rahatsız edecek hareketlerden uzak durmayı tercih ediyorlardı (Gümüsoğlu, 2011: 295).

2.1.4. Hilâfeti İlgâ Sürecinde İngiltere Kamuoyu

Hilâfet konusu, batıda ve doğuda tartışılmaya devam ederken 1923 yılının son aylarından itibaren hilâfetin tamamen kaldırılacağına dair görüşler ağırlık kazanmış ve TBMM'nin hilâfeti ilga edeceğine dair haberler iç ve dış basında geniş yer almıştı. Hilâfet meselesini halledilmesi gereken çok önemli bir sorun olarak gören İngiltere, konu etrafında meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmişti (PRO, FO, 141/ 587; 174/303/77; 608/273).

İngiliz basınında 4 Kasım 1923 tarihinde çıkan yazıda “Şüphesiz hilâfet, Mustafa Kemal'in önünde kaldırılması gereken bir engeldir. Ya tamamen ortadan kaldırılabilir, ya da zararsız olabileceği bir yere gönderilebilir” denilerek hilâfetin geleceği ile ilgili ihtimallere yer verilmişti. 26 Şubat 1924 tarihinde çıkan yazıda ise “Son günlerde beklenen işaretlere göre hilâfetle ilgili büyük gelişmeler olacak” denilmiş ve hilâfet hakkında önemli kararların alınacağına haberini vermişti. (Kürkçüoğlu, 2006: 306-7; Özcan, 1995: 35) Türkiye’de hilâfetin ilgası yönündeki düşüncenin ağırlık kazanmasına paralel olarak İngiltere basınında Şerif Hüseyin’in hilâfetine dair haberler geniş yer almıştı (The Times, 11 Şubat 1924: 10).

Hilâfetin ilgasından sonra The Daily Telegraph, “Ankara Meclisi Tarafından Halife Tahttan İndirildi” başlığını atarak Meclis’te kararın nasıl alındığı hakkında bilgi verdikten sonra halifenin geleceği konusunda birçok sorunun cevapsız olduğunu yazmıştı. Aynı gazetede “İslâm’ın Geleceği” başlığı altında Mustafa Kemal Paşa’nın izleyeceği politikalar hakkında yorum yapılarak Türkiye’nin seküler ve modern bir devlet olmasının beklenildiği ifade edilmiştir. Söz konusu yazıda Türkiye halkı şimdiye kadar sürdürdüğü dünya Müslümanlarının liderliğini koruyacak mı? diyerek ilga kararının İngiltere’nin menfaatleri açısından değerlendirilmesi yapılıyordu. Yazıda devamla “meselenin gerçeği şu ki gizli güçler Türkiye’de İslâm’ı yok ediyorlar” denilerek, Rusya başta olmak üzere dünyada dine karşı oluşan tepkiye dikkat çekilmişti. Söz konusu yazıda “Ankara seküler kararları uygulamaya koyarak Avrupa güçlerinin hâkimiyeti altındaki topraklarında yaşayan ve ciddi bir tehdit olan Müslümanların bağımsızlık mücadelesini ve Pan-İslamik hareketleri öldürebilir” denilmiştir. (The Daily Telegraph, 4 Mart 1924: 11)

“Türkiye Meclisi tarafından hilâfetin kaldırıldığını ve Abdülmecid’in yurt dışına gönderildiğini” başlıktan haber yapan The Times, Halk Partisi’nin teklifiyle Mecliste yapılan özel oturumda mesele etrafında görüşmelerin saatlerce sürdüğüne dikkat çekmiş ve hilâfet gibi önemli bir kurumun telaş ve acelecilik içerisinde kaldırıldığına işaret etmiştir (The Times, 4 Mart 1924: 14; FO: 141/812/18).

Hilâfetin ilgası kararından sonra Şerif Hüseyin’in hilâfet ilanını ve emrivaki ile hilâfet makamını ele geçirme gayretlerini teşvik eden (FO: 686/71) İngiltere, hilâfetin ilgasının özellikle Hindistan Müslümanları tarafından nasıl karşılandığını dikkatli bir şekilde izlemişti (PRO, AIR: 23/406). Hilâfetle ilgili gelişmelere yer veren The Daily Telegraph’da, özellikle ilga kararının Hindistan Müslümanları tarafından nasıl değerlendirildiği konusunda yorumlar yapılarak bölge Müslümanlarının konuyu, Türk liderlerle doğrudan görüşmek için ,Ankara’ya bir heyet göndereceği belirtilmiştir (The Daily Telegraph 5 Mart 1924: 9). The Times ise Ankara’nın hilâfeti ilga edip, Osmanlı Hanedanı’nı yurt dışına göndermekle, hilâfetin son bulduğuna dikkat çekmiş ve bunun özellikle Hindistan Müslümanları üzerinde muhtemel etkilerinden bahsetmiştir (The Times, 5 Mart 1924: 15).

İngiliz arşivlerinde, dünyanın değişik beldelerine gönderilen gizli belgelerin yanı sıra İngiltere basınında, hilâfetin ilgası kararından sonra konu etrafında meydana gelen gelişmeleri ve İngiliz siyasetine etkisi konusunda muhtemel görüşlere dair pek çok haber kupürü bulunmaktadır (FO: 141/812/18; 686/71).

The Daily Telegraph, halifenin gözyaşları içerisinde İsviçre’ye gitmek üzere saraydan ayrıldığını ve yol masrafları için sadece 1000 TL (120 sterlin civarında) bir paranın verildiğini belirtiyordu. Bir başka yazıda ise

Hindistan Müslümanlarının Mustafa Kemal Paşa'ya konuyla alakalı çektikleri telgraftan bahsedilmekteydi (The Daily Telegraph, 6 Mart 1924).

İngiliz arşivleri arasında İslâm dünyasının farklı şehirlerinde hilâfetin ilgasından sonra oluşan tepkileri ihtiva eden yüzlerce belgele yer almaktadır (FO, 141/ 587; 174/303/77; 608/273; AIR, 23/406). Bağdat, Şam, Kudüs, Kahire, Beyrut, Fas ve Amman gibi şehirlerdeki İngiliz görevliler, hilâfetin ilgası kararından sonra Cuma hutbelerinde kimin isminin okunduğunu veya okunmadığını özellikle de Şerif Hüseyin'in isminin okunup-okunmadığını, okundu ise Müslümanların buna nasıl bir tepki verdiklerini takip etmişler ve bağlı buldukları birimlere bildirmişlerdir (FO: 686/71; 174/303/77).

İngiltere'yi hilâfet meselesinde endişeye sevk eden önemli konulardan birisi, "hilâfetin kaldırılmasında İngiliz parmağının olduğuna dair bir kanaatin özellikle Hintli Müslümanlar arasında oluşması sebebiyle İngilizlere karşı isyan ve boykot hareketinin başlamasıydı (PRO, AIR: 23/406). Bu sebeple hilâfetin bir çırpıda kaldırılmasına şaşırarak İngiltere, Müslümanların tepkisinden çok endişe etmiştir. Bu sebeple İngiltere kamuoyu, hilâfetin ilga kararına karşı temkinli yaklaşmış, basında Müslümanların hissiyatına paralel olarak, kararın İngiliz hükümeti tarafından eleştirilmesinin beklediğine dair haberler çıkmıştır (The New York Times, 4 Mart 1924).

İngiliz basınının konuya yaklaşımı genel manada bu çerçevede olmakla beraber, Türkiye'nin hilâfeti kaldırmakla çağdaşlaşacağını zannetmesinin yanlışlığı belirtilip, hilâfet sayesinde büyük bir devlet olan Türkiye'nin üçüncü sınıf bir devlet sayılacağına ve artık İngiltere'ye karşı hilâfet kozunu kullanamayacağına dikkat çekilmiştir. Bu sebeple İngiliz basını, Türkiye'nin kendi menfaatleri açısından son derece önemli olan bir kurumu bir anda kaldırmasını hayretle karşılamış, pek inanmak istememiştir. Basın "Türkler kendi bindikleri dalı kestiler, İngiltere için inanılmayacak derecede mükemmel bir şey oldu" gibi ifadelerle, hilâfetin ilgasının hem Türkiye hem de İngiltere açısından neler getirip götürüleceğine işaret etmeye çalışmıştır. Büyükelçi Sir Ronald Lindsay ise Londra'ya gönderdiği mektupta, İngilizler için laik Türkiye'nin tehlike olmaktan çıktığını yazmıştı (Kürkçüoğlu, 2006: 307-10).

The Times gazetesinin 1 Nisan 1924 tarihli nüshasında yer alan bir haberde hilâfetin ilgasından sonra İtalya'nın işgalinde bulunan Bingazi'de Cuma hutbesinde Abdülmecid'in isminin yerine İtalya kralının isminin okunmasına Ezher Üniversitesi'nin gösterdiği tepkiye dikkat çekilmiştir (The Times, 1 Nisan 1924: 13).

Ortadoğu ve Osmanlı konusunda uzman olan Sir. V. Chirol (1852-1929) İngiltere yönetiminin merkezi olan Whitehall'de 8 Mayıs 1924'de yapılan bir toplantıda "Osmanlı Halifesinin Düşüşü" başlığı altında bir konuşma yapmıştır. Chirol, halifenin Almanlarla olan beraberliğine ve I. Dünya Savaşı'nda ilan ettiği cihat çağrısının İngiltere'ye verdiği zarara dikkat çekmiş ve Hindistan Müslümanlarının isteği üzere Mustafa Kemal'in halifeliği kabul etmesi ihtimalini değerlendirmiştir (The Times, 9 Mayıs 1924: 13).

Arnold Joseph Toynbee hilâfetin kaldırılmasından sonra seküler politikalar konusunda Türkiye'nin İslâm âlemine önderlik etmesine dikkat çekerek, şöyle demiştir: "Hilâfetin kaldırılmasının iki manası vardı: Öncelikle Türkiye, İslâm dünyasının merkezi olmaktan çıkmıştır. Türkiye, İslâm'ın "manevî önderliğini bırakıp köşe başına dönüp "dünyevî" bir hükümet kurup halifeyi sınır dışı edince, batılılaşmanın nimetlerine karşılık, İslâm birliğinden ve İslâm'ın desteğinden vazgeçmiş oldu. Sonra bu değişiklik yalnız Türkiye'de kalmadı, bütün İslâm dünyasına yayıldı" (Toynbee, 1998: 207).

SONUÇ

İngiltere, bir dönem halifenin nüfuzundan istifade etmek için Osmanlı halifesine yaklaşmış ise de bu politikası uzun sürmemiştir. İngiltere, sömürge haline getirdiği Hindistan'ın yol güvenliği açısından önemli olan Mısır'ın yanı sıra Arabistan ve Mezopotamya'yı kontrolüne almak istediği için Osmanlı halifesinin Müslümanlar üzerindeki nüfuzunun ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmüştür.

İngiliz yetkililer, 1873'ten itibaren Arapların, Osmanlı sultanını halife olarak tanımaya devam etmesinin İngiltere'nin aleyhine olacağını ifade edip hilâfetin Mekke Emiri'ne transfer edilmesi gerektiği dile getirmişlerdir. Bu doğrultuda Tecdid-i hilâfet" ve "Tecdid-i diyânet-i İslâmiyye" maksadıyla 1875 yılında Mısır'da gizli bir cemiyet kurulmuştur. Ayrıca W. Scawen Blunt 1882 yılında yayınladığı The Future of Islam adlı eserinde Sultan Selim'i gaspçı olarak niteleyip, "Hilâfetin Türklerin elinden alınıp Araplara verilmesi" düşüncesini geniş olarak işlemiştir.

İngiliz belgelerine bakıldığında 1915 yılının Şubat ayında İngiliz yetkililerin Şerif Hüseyin ve İbn Suud gibi Arap ileri gelenleriyle Türklerin hilâfeti kaldırması ve hilâfetin Hz. Peygamber'in ailesine geri dönmesi gerektiği konusunun" görüşüldüğü anlaşılmaktadır. I. Dünya Savaşı öncesi İngiltere ile sıkı ilişki içerisinde bulunan Şerif Hüseyin, Lozan Konferansı esnasında gönderdiği telgraflarda kendisine "Arap bağımsızlığının tanınacağı ve hilâfetin Araplara iade edileceğine dair söz verildiğini" hatırlatarak, bunların yerine getirilmesini istemiştir.

Halifenin yetkilerinin kısıtlanmasını, hatta siyasî yetkilerinin elinden alınarak, hilâfetin Vatikan misali ruhanî bir makam haline getirilmesini ikinci bir seçenek olarak değerlendiren İngiltere, Lozan Konferansı öncesinde Osmanlı hilâfetinin tarihte kalması gerektiği görüşüne sahipti. Bu sebeple İngiliz yetkililer Lozan'da hilâfet meselesini, Türklerle resmen müzakere etmekten kaçındıklarından Yeni Türkiye'nin yol haritasının çizildiği ve karara bağladığı maddeler arasında hilâfete yer verilmemiştir. Bununla birlikte İngiliz yetkililer, resmî müzakerelerin dışında Türklerin hilâfet konusundaki görüşlerini öğrenmek için gayret sarf etmişlerdir. İngilizler Kemalistlerin seküler ve milli bir devlet kurarak, dışarıdaki Müslümanlarla bağlarını koparması durumunda, İngiltere'nin menfaatlerinin tehdit altında olmayacağını düşünmüşlerdir.

İngiltere, bir taraftan Türkiye'nin İslâm ile alakasını kesmek suretiyle hâkimiyeti altındaki Müslümanlar üzerindeki nüfuzunu kırmaya çalışmış, diğer taraftan da "Rusya'ya karşı bir set olacak şekilde Osmanlı Devleti'nin dağıtılmasından sonra geçmişe nispetle daha küçük bir Türkiye tesis etmenin" kendi menfaatleri açısından faydalı olacağını düşmüşlerdir. Bununla birlikte İngiltere, hilâfetin kaldırılmasında kendilerinin etkisinin olduğuna dair bir kanaatin özellikle Hintli Müslümanlar arasında oluşması ve İngilizlere karşı isyan etmesinden çekindiğinden hilâfetin kaldırılması konusunda gayretlerini kamuoyundan gizlemeye çalışmıştır.

KAYNAKLAR

Akgündüz, Ahmed (1990). Osmanlı Kânunnâmeleri, İstanbul: Osmanlı Araştırmaları Vakfı Yayınları.

Akhisârî, Hasan Kâfî (1287). Usûlü'l-hikem fî nizâmi'l-âlem, nşr. Tevfik, İstanbul.

Âmidî, Seyfüddîn (1992). el-İmâmetü min Ebkâri'l-efkâr fî usûli'd-dîn, nşr. Muhammed Zübeydiye, Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.

Âşık Paşazâde (1332). Tenvîh-i Âl-i Osman, İstanbul: Matbaa-i Âmire.

B.O.A. (Başbakanlık Osmanlı Arşivi) Y.E.E. (Yıldız Esas Evrakı), 127/71.

- Bağdâdî, Abdulkâhir (1981). Usûlu'd-dîn, Beyrut: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Bâkılânî, Kâdı Ebû Bekir (1987). et-Temhîd, nşr. İmâdüddîn Amed Haydar, Beyrut: Müessesetü'l-kütübi's-sekâfiyye.
- Blunt, W. Scawen (1982). The Future of Islam, London.
- Cox, S. Thomas (2003). The Idea of Arabic Caliphate in British Middle Eastern Policy in the Era of Great War, Doktora Tezi, University of Durham.
- Cürcanî, Seyyid Şerîf (ts.). Şerhu'l-Mevâkıf, İstanbul: Dâru't-tibâati'l-Âmire.
- Cüveynî, İmâmü'l-Haremeyn el-Ğıyâsî (1979). (Ğıyâsü'l-ümem fi'l-tiyâsi'z-zulem), nşr. Mustafa Hilmi, Fuâd Abdülmü'min, İskenderiye: Dâru'd-Da've.
- Dursun Bey (1330). Târîh-i Ebû'l-Feth, İstanbul: Ahmed İhsan ve Şerikâsı Matbaası.
- Eraslan, Cezmi (1992). II. Abdülhamid ve İslâm Birliği, İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Feridun Bey (1858). Münşeât, İstanbul: Takvîmhâne-i Âmire.
- Ferrâ, Ebû Ya'la (1983). el-Ahkâmü's-sultâniyye, Beyrut: Dâru'l-Fikr.
- Fîrûzâbâdî, Ebû't-Tâhir (1305). Kâmûs Tercemesi (Çev. Âsım Efendi), İstanbul: Bahriye Matbaası.
- Gazzâlî, Ebû Hamid (1972). el-İktisâd fi'l-i'tikâd, Kahire: Mektebetü'l-cindî.
- Gazzâlî, Ebû Hamid (1964). Fedâihu'l-Bâtıniyye, Kahire: Dâru'l-kütübi'l-ilmîyye.
- Gümüšoğlu, Hasan (1999). İslâm'da İmâmet ve Hilâfet, İstanbul: Kayıhan Yayınları.
- Gümüšoğlu, Hasan (2011). İntikalinden İlgasına Osmanlı'da Hilâfet, İstanbul: Kayıhan Yayınları.
- Handbooks Prepared, Historical Section of The Forein Office, No: 96 a-b.
- Haydar Çelebi (1955). Ruznâme, Topkapı Sarayı Ktp. R.
- Hilâfet Risaleleri (2002). İstanbul: Klasik Yayınları.
- İbn Haldûn, Abdurrahman (1992). Mukaddime, Beyrut: Dâru'l-Belhî.
- İbn İyas, Ebû'l-Berakât (1984). Bedâiü'z-zuhûr fi vekâii'd-dühûr, nşr. Muhammed Mustafa, Kahire.
- İbn Kemal (1957). Tevârih-i Âl-i Osman, VII. Defter, nşr. Şerafettin Turan, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- İbn Manzûr (1300). Lisânu'l-'Arab, Bulak: Matbaatü Bûlâk.
- İnönü, İsmet (2006). Hatıralar, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- İsmail Şükrü (1993). Hilâfet-i İslâmiyye ve TBMM, İstanbul: Sebil Yayınları.
- Kadı Abdülcebbâr (1963). el-Muğni, Kahire.
- Kandemir, Feridun (1965). Hatıraları ve Söylemedikleri İle Rauf Orbay, İstanbul: Yakın Tarihimiz Yayınları
- Karpat, Kemal (2000). İslam'ın Siyasallaşması, İstanbul: İletişim Yayınları.

- Kral Abdullah (2006). Biz Osmanlı'ya Neden İsyan Ettik (Çev. Halit Özkan), İstanbul: Klasik Yayınları.
- Kürkçüoğlu, Ömer (2006). Mondros'tan Musul'a Türk-İngiliz İlişkileri, Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Laurance Evans. (2004). Türkiye'nin Parçalanması ve ABD Politikası (Çev. T. Alaya, N. Uğurlu-Ö, Uğurlu), İstanbul, Örgün Yayınevi.
- Lothrop Stoddard (1338).Yeni Âlem-i İslam (Çev. Ali Rıza Seyfi), İstanbul.
- Lozan Barış Konferansı Tutanaklar. (1972). Belgeler (Çev. Seha L. Meray, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi), Ankara.
- Lütfi Paşa (1290). Tevârih-i Âl-i Osman: İstanbul: Matbaa-i Âmire.
- Mâverdü, Ebû'l-Hasen (1990). el-Ahkâmü's-sultâniyye, Beyrut: Dâru'l-Kitâbi'l-Arabî.
- Müneccimbaşı Ahmed Dede (1285). Tarih (Sahâifü'l-ahbâr fî vekâyi'i'l-âsâr), İstanbul: Matbaa-i Âmire
- Naîmâ (1281). Târih-i Naîmâ, İstanbul: Matbaa-i Âmire.
- Neşri, Mevlana Mehmed. (2008). Cihannüma, nşr. Necdet Öztürk, İstanbul: Çamlıca Basım Yayın.
- Oruç b. Adil. (2008). Tevârih-i Âl-i Osman, nşr, Necdet Öztürk, İstanbul: Çamlıca Basım Yayın.
- Özcan, Azmi (1995). "3 Mart 1924 Hilâfetin Sonu", İzlenim Dergisi, Mart.
- Özcan, Azmi (1998). "Hilâfet", DİA, XVII. Diyanet Vakfı Yayınları.
- Özcan, Azmi (2002). "İngiltere'de Hilâfet Tartışmaları 1873-1909", Hilâfet Risaleleri, İstanbul: Klasik Yayınları.
- PRO (Public Record Office), FO (Foreign Office), 373/5/b.
- PRO, AIR, 23/406
- PRO, FO 141/ 680/7.
- PRO, FO 373/ 5/b
- PRO, FO, 141/ 587/2.
- PRO, FO, 141/680.
- PRO, FO, 141/812/18.
- PRO, FO, 174/303/77.
- PRO, FO, 30/57/47.
- PRO, FO, 371/7800.
- PRO, FO, 373/5/6; 608/92/7; 684/2.
- PRO, FO, 608/273.
- PRO, FO, 686/ 71.
- PRO, FO, 686/70.

- Reşid Rıza (1341). el-Hilâfe evi'l-İmâmeti'l-uzmâ, Kahire: Matbaatü'l-Menâr.
- Rıza Tevfik (2008). Biraz da Ben Konuşayım, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Satan, Ali (2008.) Halifeliğin Kaldırılması, İstanbul: Gökkuşbu Yayınları.
- Seyyid Bey (1333). Medhal, İstanbul: Matbaa-i Âmire.
- Sonyel, R. Salâhi (1995). Türk Kurtuluş Savaşı ve Dış Politika, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Şemseddîn Sâmi (1317). Kamûs-ı Türki, Dersaâdet: İkdâm Matbaası.
- Şeyh Müşir Hüseyin Kidvâi (1919). Türkiye İslam İmparatorluğunun İstikbali, London.
- Şimşir, Bilal N. (1994). Lozan Telgrafları, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- T.W, Arnold (1987). İA. V-I. "Halife", İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Tansel, Selahattin (1969). Yavuz Sultan Selim, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- TBMM Zabıt Ceridesi. (1958). I, TBMM Matbaası.
- Teftâzânî, Sa'du'd-dîn. (1326). Şerhu'l-Akâid, Dersaâdet: Şirket-i sahafiyye-i Osmaniyye Matbaası.
- Teftâzânî, Sa'du'd-dîn. (1989). Şerhu'l-Makâsid, nşr. Abdurrahman 'Umeyrâ, Beyrut: Âlemü'l-kütüb.
- The Daily Telegraph, 4 Mart 1924.
- The Daily Telegraph, 5 Mart 1924.
- The Daily Telegraph, 6 Mart 1924.
- The New York Times, 4 Mart 1924.
- The Times, 1 Nisan 1924.
- The Times, 11 Şubat 1924.
- The Times, 4 Mart 1924.
- The Times, 5 Mart 1924.
- The Times, 9 Mayıs 1924.
- Toynbee, Arnold Joseph. (1998). 1920'ler Türkiye, Hilâfetin İlgası (Çev. Hasan Aktaş), İstanbul: Yöneliş Yayınları.
- William, Muir (1924). The Caliphate Its Rise, Decline, and Fall, Edinburgh.
- Yalçınkaya, Alâeddin (2006). Sömürgecilik-Pan-İslamizm Işığında Türkistan, İstanbul, Lalezar Kitapevi.



Covid-19 Döneminde “Ulusal” olanla “Küresel” Olanın Birlikteliği

In the Covid-19 Period, the Synergy of the “National” One and the “Global” One

Naime Merve KARACAOĞLU YILDIZ¹

Strategic Public Management Journal
Volume 7, Issue 14, pp. 28-41
December 2021
DOI: 10.25069/spmj.951605
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 13.06.2021
Accepted: 27.11.2021
© The Author(s) 2021
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Covid-19 gibi salgın hastalıklar dünya tarihi boyunca ekonomik, sosyal ve yönetsel alanlarda geniş çaplı değişikliklere yol açmıştır. Bu bağlamda Covid-19’un dünya gündemine girmesi bazı akademik tartışmaları beraberinde getirmiştir. Söz konusu akademik tartışmaların merkezinde “ulus devlet geleceği” meselesi yer almaktadır. Salgınla mücadelede politika ve süreçlerin, ulus devlet olgusu açısından yarattığı etkilerin iki ana ekseninde seyrettiğini söylemek mümkündür. Birincisi salgının ulus devlete ilişkin değerleri güçlendireceği yönündeki görüştür, ikincisi salgının ulus devlet anlayışını zayıflatarak küresel değer ve politikaları geliştireceği yönündeki görüştür. Otoriter ve demokratik rejimlerden salgınla mücadeledeki etkinliği ise bir diğer tartışma konusudur. Salgınla mücadelede otoriter rejimlerin demokratik rejimlere göre daha etkili olduğu iddia edilmektedir. Bu makalede salgın ile mücadele sürecinde ulus devletlerin öngörülen geleceği ve küreselleşme sürecinin nasıl devam edeceği sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Covid-19 salgının etkisinde devletlerin yönetim anlayışları ile ilgili yakın geleceğe dönük beklentiler ve tahminler değerlendirilmiştir. Çalışmada literatür taramasına dayalı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Makalede elde edilen veriler ışığında küreselleşmenin mi yoksa ulus devletin mi güç kazanacağı, salgınla mücadelede otoriter rejimlerin mi yoksa demokratik rejimlerin mi daha etkili olduğu tartışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, ne ulus devletlerin mutlak bir şekilde güçlenmesiyle ne de küresel ya da ulus üstü yapıların mutlak anlamda geri çekilmesiyle karşı karşıya olduğumuz belirtilmektedir. Küreselleşme-ulus devlet diyalektiğinde “ulusal” olanla “küresel” olanın birlikteliğinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Salgınla mücadelede otoriter rejimlerin demokratik rejimlere göre daha etkili olduğu düşüncesinin doğru olmadığı ifade edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ulus Devlet, Küreselleşme, Covid-19.

Abstract

The epidemic diseases such as Covid-19 have caused any major in the economic, social and administrative areas throughout the world history. In this context, entry of Covid-19 into the world agenda has brought along any particular academic discussions. Such academic debates focus on “the future of the nation-state.” It is possible to say that the effects of the policies and processes on the epidemic fight in terms of the nation state are available in two main axes: the view that the epidemic will strengthen the values of the nation-state and the view that the epidemic will weaken the understanding of the nation-state and develop any global values and policies. Another debate subject is effectiveness of the authoritarian and democratic regimes in the pandemic

¹ Doktora Öğrencisi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı, merve_kracaoglu@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6450-9020.

fight. It is alleged that the authoritarian regimes are more effective than the democratic regimes in the pandemic fight. In this article, it is endeavored to find an answer to the question of the anticipated future of the nation states in the pandemic fight and how the globalization process will continue. Expectations and forecasts for the near future regarding the management understanding of states under the influence of the Covid-19 epidemic were evaluated. Any expectations and forecasts for the near future in relation to the management understanding of the governments under the influence of the Covid-19 were evaluated. The qualitative research method based on the literature review is used in the study. Based on the data obtained in the article, it is discussed whether the globalization or nation-state will gain power, and whether the authoritarian regimes or democratic regimes are more effective in the epidemic flight. As a result of the research, it is stated that we are faced with neither absolute strengthening of the nation-states, nor the absolute withdrawal of global or supranational structures. In the globalization-nation-state dialectic, it is emphasized that the synergy of the "national" one and the "global" one is necessary. It is stated that the opinion that the authoritarian regimes are more effective than the democratic regimes in the pandemic fight is not correct.

Keywords: Nation State, Globalization, Covid-19.

GİRİŞ

Küresel türdeki krizler, krizin özelliğine bağlı olarak, uluslararası sistemi geniş ölçekte etkilemekte, değiştirmekte ya da dönüştürmektedir. Bu türdeki krizlerden biri; tarihi insanlık tarihine uzanan ve uluslararası sistemde ciddi anlamda ekonomik, toplumsal, siyasi ve sosyal etkilere sebep olan salgınlardır. Aslında, bütün salgınlar küreselleşme tarihinde kritik kırılma noktalarını oluşturarak uluslararası sistemin temelini, kurumlarını, kurallarını oldukça derinden etkilemiştir. Günümüzde yaşanmakta olan kriz de 21. yüzyıl için dönüm noktalarından biri olmuştur. 2019 yılı aralık ayının sonlarına doğru ilk defa kendini gösteren yeni tipte bir korona virüs hastalığı olan Covid-19 bu bağlamda üzerinde düşünülmesi gereken ve bunun yanı sıra uluslararası sistem üzerinde oldukça radikal türde etkiler bırakma ihtimali yüksek olan bir salgındır. 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından salgın olarak ilan edilen Covid-19 her ne kadar bir sağlık problemi olarak ortaya çıksa da kısa sürede ekonomik, siyasal, sosyal ve toplumsal yapı üzerindeki kırılma noktalarını tetikleyerek kapsamlı bir krize dönüşmüştür. Uluslararası yapının, küresel türdeki bir risk unsuruna karşı olan zaafını her zamankinden çok daha fazla hissedilir ölçüde gözler önüne sermiştir. Bu salgının kamu sağlığı ve can güvenliğine olan anlık etkilerinin yanı sıra ulusal, bölgesel ve küresel yapıya şekil verecek orta ve uzun vadede de etkilerinin olacağını söylemek mümkündür.

Var olan şartlarda uluslararası düzenin geleceğiyle ilgili kesin hükümlerde ve öngörülerde bulunmak zor olsa da bazı tespitlerde bulunulabilir. İlk olarak, Covid-19 salgınının bazı çelişkili eğilimleri güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Bir yanda uluslararası iş birliği, dayanışma ve birlikte mücadele mecburiyeti ortaya çıkmışken diğer yanda devletler karşılıklı kazanç sağlamak yerine kendi varlıkları ve emniyetleri için ülkelerinin sınırlarını kapatıp içlerine dönmekte, bu şekilde küresel krizi ulusal önlemler ile aşmaya çalışmaktadırlar.

Bu doğrultuda Covid-19 salgınının uluslararası sistemde değişikliğe sebep olacağı konusundaki söylemler artarak "Salgın ulus devletin geri dönmesine yol açmaktadır" değerlendirmesi, krizle beraber ortaya çıkan temel

söylemlerden biri olmuştur. Konu ile ilgili kesin yargılarda bulunmadan önce küreselleşme ve ulus devlet kavramsal olarak incelenmesi bunun ardından konu ile ilgili tartışmaların değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Çalışma yapılırken Covid-19 salgını ve etkisi ile ilgili birçok literatür taranmıştır. Covid-19’un tüm dünyada gündeme yeni girmesi nedeniyle bu makale konusunda yeterli sayıda kaynak olmadığı görülmüştür. Bu eksiklik dolayısıyla makalenin literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. Çalışmanın temel argümanı salgınla mücadelede küreselleşme-ulus devlet diyalektiğinde “ulusal” olanla “küresel” olanın birlikteliğinin gerekli olduğudur. Diğer argüman ise otoriter rejimlerin demokratik rejimlere göre daha etkili olduğu düşüncesinin doğru olmadığıdır. Çalışma verileri konu ile ilgili yayınlanmış az sayıdaki makaleden, uzman görüşlerinden, kurum ve kuruluşların internet sitelerinden elde edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın en önemli kısıtlılığı literatür eksikliğidir. Çalışmada ilk olarak küreselleşme ve ulus devlet kavramsal olarak ele alınmış ardından küreselleşmenin mi yoksa ulus devletinin mi güç kazanacağı, salgınla mücadelede otoriter rejimlerin mi yoksa demokratik rejimlerin mi daha etkili olduğu farklı başlıklar altında tartışılmıştır. Sonuç bölümünde ise salgınla mücadelede etkili ve hızlı çözümler üretebilmek için “ulusal” olanla “küresel” olanın yani her iki düzeyin de seferber edilmesi gerektiği vurgulanmış, ulusal düzeyde demokratik siyasi yapılanmanın ve çok yönlülüğün güçlendirilmesini sağlayacak önerilere yer verilmiştir.

1. KÜRESELLEŞME VE ULUS-DEVLET KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Küreselleşme, son dönemde farklı türdeki anlam ve değişik nitelendirmeler ile üzerinde en fazla tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Kültürel, ekonomik, siyasal ve teknolojik olmak üzere çok boyutlu bir yapıyı bünyesinde barındırması sebebiyle başlangıcının zamanı ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Konu ile ilgili görüşlerin üç temel olasılık üzerinde yoğunlaştığı söylenilebilir. İlki, küreselleşmenin insanlık tarihinden başından beri var olduğu, fakat son dönemlerde dinamik gelişmelerin etkisi ile artış gösterdiği. İkincisi, küreselleşmenin kapitalizmin ve modernleşmenin gelişmesinin sonucu olarak ortaya çıktığı ve gittikçe hız kazandığıdır. Son görüş ise küreselleşmenin kapitalizmin çözülmesi sonrasında ortaya çıkan modern ötesi toplum şeklinde görülmesidir (Ener ve Demircan, 2006, 200). 1980’li yıllarda oldukça fazla kullanılmaya başlanan kavram, 1990’lı yıllarda ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre kadar bilim insanlarının önemsendiği hemen hemen yeryüzünün bütün alanlarındaki değişimi ifade etmek amacıyla kullanılan popüler bir kavram haline almıştır.

Küreselleşme, kavramsal olarak dünyanın sıkışması ve tek bir yer şeklinde algılanması ile ilgili bilincin artışı olarak ifade edilmektedir. Bugün bakıldığında kavramın açılımları arasında olabilecek süreç ve eylemlerin birkaç yüzyıldan beri devam ettiği gözlemlenmektedir. Küreselleşme bu anlamda, bir yoğunlaşma ve sıkışma duygusunu dile getirmektedir. Ekonomik, siyasal ve kültürel alanda varlığını sürdüren küreselleşme, mekân ile etkileşim içerisinde yayılmaktadır (Aslanoğlu, 2000: 145).

Küreselleşme kavramı, devletler ile toplumlar arasındaki karşılıklı ilişkileri ve bağımlılık süreçlerini ifade etmektedir. Küreselleşme içerik olarak Kola için Disney seyreden küresel bir köy ekonomisiyle ya da giderek büyüyen toplumsal ve kültürel türdeki karşılıklı bağımlılıklarla sınırlı değildir. Küreselleşme bütün dünyanın ticaret ve finans rejimlerini tekrar inşa eder ve insanların kendilerini ve etnik kimliklerini nasıl ifade ettiklerini etkileyerek, bilinçliliği olabildiğince yerel ve kişisel düzeyde yeniden tanımlar. Kimliklerin çoğu küreselleşme güçlerinin sonucunda değişikliğe uğrar (Tabb, 2002: 15). Küreselleşmenin en temel özelliklerinden birisi bireylerin, eşyaların, düşüncelerin, imajların, ifadelerin, teknolojilerin, tekniklerin ve bu tür objelerin devamlı hareket hâlinde bulunmaları ve dünyada sınır tanımayan akışkan bir yapı hâline gelmeleridir (Appadurai, 1999:

229-238). Haberleşme ve ulaşım araçlarındaki gelişmelerle birlikte zaman ve mekân algısında görülen daralma küreselleşmenin bütün dünyayı evrensel bir köye dönüştürmesine sebep olmuştur.

Bu şekliyle küreselleşme her alanda mesafelerin önemini azaltmakta, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan dünyanın bütünleşmesini sağlamaktadır (Bozkurt, 2008: 30-31). Bu bütünleşme ise günümüzü anlayabilmek ve açıklayabilmek için anahtar bir kavram hâlini almaktadır. Söz konusu süreç ile birlikte ulus devletlerin sınır kavramı değişikliğe uğratılmaktadır. Bu süreçte ulus devletler olası tehditler karşısında yerelleşme unsurlarını ön planda tutmaktadır. Küreselleşmeyi teknolojik alanda görülen gelişmelerle ilişkilendirenler, onu teknolojik gelişmelerin sonucu olarak görmekte ve tarafsız bir gelişme olduğunu savunmaktadırlar. Onlara göre bilgisayar ağırlıklı teknolojiler ile birlikte bilgi aktarımı ve iletişim kolaylaşmış, ulaşım ucuzlamış ve tüm bunlar hep birlikte sermaye dolaşımını artırarak şirketlerin küresel bir üretim ağı kurmasına yardımcı olmuşlardır. İnsanlık, iletişimin kolaylaşması sayesinde “küresel bir köyde” birbirine benzer türde yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıkları edinmiştir. Söz konusu durumun uzun dönemde insanlığa yarar mı sağlayacağı yoksa zarar mı vereceği konusundaki tartışmalar hâlen varlığını sürdürmektedir.

Küreselleşmeyi zaman ve mekânı ilişkilendirerek açıklayan A. Giddens ise, toplumların birbirleriyle olan etkileşimlerinde iletişim araçlarının rolünün önemini vurgular. A. Giddens küreselleşmeyi dünyanın kapitalist ekonomisi, dünya askeri düzeni, ulus devlet sistemi ve uluslararası iş bölümü konuları üzerinden ele almakta ve en önemli rolü ise varlığını etkin kılan kapitalist ekonomiye vermektedir. Küreselleşme esasında kapitalizmin tüm dünyayı etkisi altında tutma çabasıdır.

Küreselleşme konusunda yapılan tartışmalar, genellikle ulus devletin ortaya çıkmasında başrol oynayan kapitalist sürecin günümüzde ulus devleti ortadan kaldırmayı ya da dönüştürmeyi amaçlayan bir sürece dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Kapitalizmden bağımsız düşünülmesi imkânsız olan küreselleşme, bu aşamada daha çok geleneksel manadaki ulus devleti tehdit eder hâle gelmiştir (Esgin, 2001: 185). Küreselleşme konusunda yapılan tartışmalardan da anlaşılacağı üzere, ulus devletin ortaya çıkış sürecinde oluşumuna katkı sağlayan kapitalist dönüşüm, günümüzde de belli oranlarda ve farklı etkilerle ulus devletin meşruluğunu azaltmak veya yok etmek amacı ile kendini göstermektedir. Bu iddia küreselleşmenin kapitalizmin bir aşamasını oluşturduğunu savunanların haklılığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu iddia birçok kişi tarafından emperyalizmin veya kapitalist düşüncenin kendini yenilemesinin bir şartı olarak görülmekte ve küresel kapitalizmle ulus devlet ilişkisinin açıklanmasında hâkim bir bakış açısı sunmaktadır. Bu doğrultuda, küreselleşme yeni bir olgu olmaktan ziyade yalnızca yeni bir terim veya kavramsallaştırma olarak yüzyıllardır devam eden emperyalizmin bizatihi kendisi, emperyalizme saygınlık kazandırma ya da emperyalizme karşı çaresizlik yaratma çabası olarak da ifade edilebilir (Boratay, 1997: 23).

Her şeyin küresel bir boyuta geçmesi ulus devletlerin çözüm bulmak zorunda olduğu birçok problemi de küresel hâle getirmektedir. Günümüzdeki mevcut sorunlar bunların ulus devletler eliyle geleneksel yöntemler kullanılarak çözümlenmesini olanaksız hâle getirmektedir. Ancak yine de bu ulus devletlerin döneminin sona erdiği anlamına gelmemektedir. Nitekim salgın döneminde ulus devletlerin inisiyatif kullanma noktasında küresel karar alma mekanizmalarına göre ön planda olması ulus devletlerin gücünü yeniden gündeme taşımıştır (Yeşilyurt, 2020: 429).

Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni koşullar, ulus devletlerin işlevlerini ve konumlarını derinden etkilemektedir. Küreselleşmenin ulus devlet üzerindeki baskı unsurlarından bazıları; serbest piyasa ekonomisinin

yaygınlaşması, temel egemenlik unsurlarından olan içte bağımsız politika geliştirme, devlet kontrolünü etkin olarak sağlama, dış güçleri iç işlere karıştırmama gibi alanlarda görülen aşınmalardır. Küreselleşmenin bu zorlayıcı etkisi ile ekonomide ortaya çıkan birçok değişiklik devletlerin siyasal alandaki ilişkilerine yansımaktadır. Bu durum ulus devlet yapıları üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır. Ayrıca hâlihazırda devam eden bilgi devriminin rekabete dayalı bir toplumsal yapılanmaya sebep olması da söz konusu siyasal yapılanmada etkilidir. (Çınar, 1993: 82). Ancak tüm bu siyasal süreçlerin ulus devletleri ortadan kaldıracak türde yeni bir devlet modelini ortaya çıkaracağı tartışmalı bir durumdur.

Yeni türde bir siyasal yapılanma ile ilgili iki farklı öngörünün ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, insanlığın ya da ekonominin olduğu gibi siyasetin de millî kalmasının imkânsız hâle geldiği ve bu yüzden de ulus devlet modelinin ortadan kalkacağıdır. Böyle düşünenlerin temel dayanakları, ulus devletlerin işlevselliğini yitirdiğini düşünmeleri; toplumların ekonomik, siyasal, sosyal, hukuki ve kültürel alanlarda küresel sistemle bütünleşme sürecine girmesi, ulus egemenliğinin uluslararası kuruluşlarla paylaşımının kaçınılmaz hâle gelmesi, yerelleşme arzularının artması ile yerel otoritelere yetki devrinin de artışı, çok kültürlülüğün yükselmesi gibi gelişmelerdir (Şahin, 2009: 168).

Diğer öngörü de ulus devleti “tarihin sonu”² şeklinde gören, ancak ulus devlet yapısında bazı değişikliklerin mümkün olduğu ve ulus devletin varlığını devam ettireceği şeklindedir. Bu görüşe göre ulus devlet ve milliyetçilik silinemeyecek türde olgulardır. Ayrıca küreselliğin millî şuurun önüne geçmesi olanaksızdır (Smith, 2002: 35). Ayrıca küreselleşme, teknolojik ve ekonomik güce sahip, rasyonel davranan toplumlara, millî menfaatlerini daha kolay gerçekleştirebilmesi ve ulus devletin işlevselliğini arttırabilmesi için imkânlar sunmaktadır (Coşkun, 2002: 66-67). Aslında günümüzde devletin önemi azalmamakta, sadece işlevlerinde değişiklik görülmektedir. Giderek daha fazla ekonomik sorunla ve bilişimle uğraşmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra artan uluslararası ilişkiler, ulusal yapıdaki bir devlete olan ihtiyacı arttırmakta bu yüzden de etkisi azalmayıp artmaktadır. Özetle devletler değişen koşullara uyum sağlayıp merkezî görevlerini devam ettirecek en önemli otorite kaynağı olarak varlıklarını korumaktadırlar (Koray, 2008). İşte 2020 yılının başından bu yana bütün dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ulus devletlerin küreselleşme ile birlikte oynadığı ve oynayacağı rollerin yeniden gündemine gelmesini sağlamıştır.

2. COVID-19 SONRASI YENİ DÜNYA DÜZENİ

2.1. Küreselleşme Yerini Ulus Devlete mi Bırakıyor?

Covid-19 salgınının bütün dünyayı etkisi altına aldığı, hayatımızı tüm yönleri ile etkilediği bir zamanda salgının ardından dünyayı nasıl bir gelecek beklediği, dünyanın nasıl bir düzende olacağı ve uluslararası sistemin nasıl şekilleneceği gibi tartışmalar da büyük bir hızla gündemde yer kazanmaya başladı. Bu tartışmaların temel eksenini, Covid-19 salgınının küreselleşmenin sonunun gelip gelmediği, ulus devletlerin güç kazanıp kazanmadığı soruları etrafında şekillenmektedir. Küresel düzeydeki felaketler, kaçınılmaz olarak süreklilik ve

² Francis Fukuyama, The National Interest’te yayımladığı Tarihin Sonu mu? başlıklı makalesinde Soğuk Savaş’tan sonra Sovyetler Birliği’nde meydana gelen olayların sadece sosyalizmin çöküşünü imlemekle kalmadığını, aynı zamanda insanlığın siyasal ve sosyal evriminin bitişini, tarihin sonunu işaret ettiğini ortaya atar. Bu savı destekler nitelikte toplumsal sistemin uygulanabilir en son alternatifi olan liberalizmin, öncellerinin ya da çağdaş alternatiflerinin ötesine geçtiğine ve toplumsal sistemlere yönelik iyiyi bulma arzusunun kompleks tüketim isteklerine doğru yön değiştirdiğine vurgu yapar. Toplumsal sistemlerin ortaya çıkışını yalnızca insanların maddi ihtiyaçlarını karşılamaya bağlayan Marksist bakış açısının karşısına Alexandre Kojève’den alıntıladığı şekliyle Hegel’i koyar. Bu yönüyle insanların toplum içinde bir meta olmaktan öte, toplumda kabul görme arzusuyla kendini modern dünyada yeniden konumlandığını iddia eder.

değişimle ilgili tartışmaları tetiklemektedir (Aydınlı, 2020: 35). Ancak mevcut düzenin devam edip etmeyeceği ile ilgili daha temkinli görüşler öne sürmek daha doğru olacaktır.

Salgına karşı hükümetlerin daha etkin rol oynaması gerektiği ile ilgili uyarı niteliğinde olan OECD bildirisi (OECD, 2020), her ne kadar küresel bir sorun olsa da Covid-19 salgınının öncelikle ulusal çözümler ile aşılabileceğine dikkat çekmiştir. Ancak sağlık konusunda küresel bir problem olan salgının; küreselleşmeye değil de devlete olan ihtiyaca dikkat çekme sebebi nedir?

Dünden bugüne “küreselleşmeye karşı ulus devlet” diyalektiğiyle bu doğrultuda küresel ve bölgesel eğilimler arasındaki bağlantı sarkaç metaforuyla ilişkilendirilmiştir. Soğuk Savaşın ardından yayılan neoliberal dalga doğrultusunda piyasa ekonomisi ve kuralları olan, gücünü siyasi liberalizmden alan bir küresel sistem, “tarihin sonu” gibi görülmüştür. Teknolojik devrimle birlikte derinliği daha fazla artan küreselleşme devlet egemenliğinin ulus üstü yapılara devredilerek ulus devletlerin geri adım atmasını gerektirmiş, koruma yükümlülüğü gibi uluslararası yaklaşımlarla beraber uluslararası düzenin ve güvenliğin temel ilkelerini yeniden oluşturmuştur. Neoliberalizmin savunduğu olası küreselleşme örneği; devletleri, toplumları ve bireyleri kendi geleceklerini kontrol edemeyecekleri bir duruma getirmiştir (Rodrik, 2017; Stiglitz, 2019 a,b).

Ancak günümüzde kurallı liberal ekonominin ve serbest piyasa ekonomisinin alternatiflerinin olduğu ileri sürülmekte ve liberal olmayan bir yapıya doğru yönelim söz konusu olmaktadır. Yerel üretim ve korumacılık gibi ulusal çıkarlara dayanan dinamikler, yavaş yavaş uluslararası ilişkilerin merkezinde tekrar yoğunlaşmaya başlamışlardır. Devletlerin güç ve kontrolü tekrar kendilerinde toplaması gerektiği ile ilgili artan taleple yaygınlaşan “etkin devlet söylemi”, yükselen Batı dışı güçlerde ve İngiltere’de Brexit³ örneğinde olduğu gibi Batı’daki ülkelerde de geçerli olmaya başlamış ve bugün yaşadığımız salgın krizi ile daha belirgin hâle gelmiştir (Rachman, 2020). Tam olarak bu noktada salgın krizi, küreselleşme-ulus devlet diyalektiği doğrultusunda sarkacı, “ulusal” a doğru itmektedir. Nitekim ulus devlet sağlık krizi örneğinde olduğu gibi küresel bir krize karşı halk sağlığını güvenceye alan ve krizi kendi içerisinde yönetebilen temel bir yapı olarak tekrar gündeme gelmiştir (Morillas, 2020).

Bu konudaki ana etken, neo-liberal küreselleşmeye dayalı dünya ekonomisinin sağlık politikaları, çevre standartları ve çalışan hakları için küresel standartların arttırılmasını, kaynak edinme politikalarını, ekonomide bir “maliyet” şeklinde görmesi ve sağlıkla ilgili politikaların küresel politikalar ile değil birbirlerinden farklı ulusal politikalar ile düzenlenmesidir. Özelleştirmeler ve kamu desteğinde görülen kesintilerden dolayı sağlık sektörü dünyanın çoğu ülkesinde geri kalmıştır. Ve bugün Covid-19 salgını bütün ülkelerde birkaç ayda sınırların kapatıldığı, seyahat olanaklarının ortadan kalktığı, insanların evden çıkamadığı, sermaye dolaşımının yavaşladığı veya sınırlandırıldığı yalnızca virüsle ilgili şeylerin özgür bir şekilde hareket ettiği bir dünya düzeninin kurulduğu görülmektedir. Salgın sonrasında Westphalian ulus devlet fikrini güçlendirip güçlendirmeyeceğinin veya büsbütün yeni bir örgütlenme yoluyla sonuçlanıp sonuçlanmayacağı henüz belli değildir. Ancak günümüzdeki durum ulus devletin hâkimiyeti elinde bulundurmaya devam ettiğini göstermektedir. En nihayetinde, sınırları ve hareketliliği kontrol altında tutan ve onları üreten ulus devlettir. Salgın mücadelesinde uluslararası örgütlerin yerine ulus devletlerin ön planda oldukları görülmektedir. Asya ülkeleri hızlı ve sert

³ İngiltere’nin 2016 yılında Brexit referandumunda AB’den ayrılma kararı almasıyla AB tarihinde bir ilk gerçekleşmiştir. Brexit müzakere süreci 2017 tarihi itibarıyla başlamıştır. Müzakerelerin iki yıl sürmesi ve İngiltere’nin Mart 2019’da AB’den ayrılması hedeflenmektedir.

tedbirler alıp vaka sayısını sınırlandırarak başarılı bir grafik ortaya koymaktadır. Özellikle Çin’in gözetim ve iletişim teknolojilerini istikrarlı bir şekilde kullanması salgını kontrol altına almasını sağlamıştır. Covid-19 salgını ile gelen küresel felakete karşı birey ve toplumların aciz durumda kalması, ulus devletlerin güçlü olmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda küreselleşmeyi etkili kılabilecek mekanizmaların olmaması, salgınla mücadelenin küreselliğin yerine yerel politikalarla devam etmesiyle sonuçlanmış ve dolayısıyla esas görev ulusal sağlık sistemlerine düşmüştür.

Ancak bu süreçte ulus devletin istikrarlı bir şekilde güçlenmesi ya da uluslararası, ulus üstü yapıların mutlak olarak geri çekilmesiyle karşı karşıya olduğumuzu söylemek doğru değildir. Salgına benzer ulus üstü boyutta bir problem, hem küreselleşme hem de ulus devletin belirli bir düzeyde birlikteliğini gerektirmektedir. Virüs ile mücadele için üretilecek politikalar, var olan krizde küresel ve ulusal olanın birlikte hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Kriz ulusal olarak yönetilmekle birlikte Dünya Sağlık Örgütü, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Aşı ve Bağışıklama İçin Küresel İttifak ve Çocuklara Yardım Fonu gibi uluslararası kuruluşlar ve ulus aşırı gruplar tarafından belirlenen yöntemler ve talimatlar ulus devletlerce de benimsenmektedir. Bu doğrultuda yapılan aşı araştırmaları da ulusal düzeyin yanında uluslararası araştırma grupları tarafından da sürdürülmektedir (Gates, 2020). Nitekim hızlı ve etkili çözüm önerileri üretilmesi ancak her iki kesimin de seferber edilmesiyle ve iş birliğiyle mümkün olabilecektir.

2.2. Covid-19 Salgını Sürecinde Otoriterlik ve Merkeziyetçilik Karşısında Yönetişim ve Adem-i Merkeziyetçilik?

Kamu politikalarının oluşturulmasında görevli aktörler demokratik yapıdaki bir siyasal sistemde esasında seçimlerle gelen siyasetçilerdir. Ancak bununla beraber siyaset-yönetim işlevlerinin tam olarak iç içe geçmesi, bürokratların ve bazen de danışmanların uzmanlık bilgilerine bu süreçte ihtiyaç duyulması sebebi ile söz konusu ayrımın özellikle bu tür kriz dönemlerinde daha belirsiz hâle geldiği görülmektedir. Covid-19 salgınının kamu politikalarının oluşturulması sürecindeki etkisinin özellikle merkezileşme ağırlıklı olduğu, sonuç olarak uygulanmasına karar verilen kamu politikalarının dar kapsamlı bir siyasi, bürokratik kadro ile alındığını söylemek mümkündür. Bu durum Türkiye de aralarında olmak üzere, bilhassa üniter ve merkeziyetçi yönetim tarzına sahip birçok ülkede demokrasi ve otoriterlikle ilgili tartışmalara da sebebiyet vermiştir. Salgına karşı hızlı karar verebilme mecburiyeti hâliyle karar alma mekanizmalarının da merkezileşmesine sebep olmuştur. Söz konusu süreçte bakanlar kurulu, parlamento ve yerel yönetim meclisleri ve bunun gibi ağır müzakere yapılarından ziyade devlet başkanı, vali ve belediye başkanı gibi tek kişilik makamların ön planda olduğu görülmektedir. Bununla beraber karar vericilerin salgınının getirdiği belirsiz ortamda bilimsel olarak daha “doğru” olarak ifade edilebilecek kararların alınması ya da doğabilecek beklenmeyen yükümlülüklerin paylaşılması amacıyla Türkiye’deki Bilim Kurulu ya da illerdeki salgın kurullarına benzer tarzdaki yönetim mekanizmalarına başvurmaları karar verme sisteminin merkezileşmesine karşı dengeleyici bir durumdur. Fakat, birçok ülkede karar alıcıların salgın ile mücadele haricindeki konularda bu tarz yönetim usullerine çok fazla başvurmadıkları söylenebilir (Ömürgönülşen, 2020).

Kamu hizmetlerinin halka sunumunda federal-federe yönetimler ile merkezî-yerel yönetimlerin yetki ve görev paylaşımları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bununla birlikte salgın ile mücadele sürecinde ülke düzeyinde düzenlemeler bağlamında federal ve merkezî yönetimler önem kazanmış, federal yapıdaki devletlerde federal yönetimle federe yönetimler, üniter yapıdaki devletlerde merkezî yönetimle yerel yönetimler arasında ciddi problemler görülmeye başlamıştır. Türkiye gibi hem üniter hem de merkeziyetçi özelliğe sahip ülkelerdeyse eşgüdüm işlevi daha rahat gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de de merkezî yönetimlerin

sağlık ve bunun gibi acil türdeki hizmet sunumları, zaruri ihtiyaçların dağıtım ve denetimi, belediyeler de dâhil olmak üzere gönüllülük esasına dayanan yardım faaliyetleri ile ilgili organizasyon ve uygulamalara salgının ilk dönemlerinde getirilen bazı sınırlamalar bahsi geçen merkezîleşmenin göstergesidir. Merkezîyetçiliğin simgesel kuruluşlarından olan İçişleri Bakanlığının salgın sürecinde faaliyet ve sokağa çıkma kısıtlamalarını kapsayan genelgeler hazırlanması, kısıtlamalara riayet etmeyenlere idari para cezalarının uygulanması, ortaya çıkabilecek herhangi bir toplu eylem ya da yağma türü toplumsal hareketlere karşı önlem alınması gibi uygulamalarının ön planda tutulması bu kapsamda değerlendirilmelidir (Ömürgönülşen, 2020).

Uluslararası Kriz Grubunun (Crisis Group) salgının uluslararası politikaları kalıcı olarak dönüştürüp dönüştüremeyeceği ile ilgili çalışmasında iki temel anlatı ön plana çıkarılmıştır. İlki, devletlerin ders alarak Covid-19 salgını ile mücadele etmek için bir araya gelmeleridir. Diğeri ise, devletlerin küresel bazda gerçekleşen salgın krizinden ders alıp, birbirlerinden farklı ve müstakil politikalara yönelerek kendilerini daha iyi koruyacakları politika ve önlemlere başvurmalarındır. Ayrıca Covid-19 salgını ile mücadelede uygulanan yöntemin başarısının ölçülmesinde "liberal-illiberal devlet" ayrışmasının ortaya çıktığına dikkat çeken Kriz Grubu'na göre Covid-19 salgınıyla mücadelede Birleşmiş Milletler ve Dünya Sağlık Örgütü gibi uluslararası yapıların kurumsal anlamdaki kapasitelerinin yanında bunlara dayanak sağlayan siyasi pazarlıkların ve değerlerinin doğruluğu da sorgulanmaya başlanmıştır (Seren, 2020: 86).

Uluslararası Kriz Grubu'nun sorunsalından etkilenen Patrick Wintour, 2020 Nisan'ında dünyada en çok okunan İngiliz gazete sitelerinden biri olan Guardian için kaleme aldığı makalesinde, Covid-19 salgını sonrasında oluşan yeni dünya düzeninin "galipleri" ve "mağdurları" ile ilgili karşılaştırmalı bir analizde bulunmuştur. Analizde salgına karşı devletlerin verdiği tepkilerin Çin ile batı arasındaki güç dengesini değiştirip değiştirmeyeceği irdelenmiştir (Wintour, 2020).

Örneğin Güney Koreli bir fizyolog olan Byung-Chul Han ise, El País için hazırladığı çalışmasında Covid-19 salgınının kazananlarını; Japonya, Singapur, Güney Kore, Tayvan, Çin ve Hong Kong gibi kültürel geleneklerinin kaynağı Konfüçyanizm olan otoriter zihniyetteki Asya devletleri olarak ifade etmiştir (Chul Han, 2020; akt. Wintour, 2020). Bunun sebebi sorgulandığında ise bu ülkelerdeki insanların, Avrupa ile karşılaştırıldığında daha uyumlu ve daha fazla itaatkâr oldukları görülmektedir. Çünkü bu ülkelerde yaşayan insanlar kendi devletlerine daha çok güvenmektedir. Bu doğrultuda günlük hayatları da daha fazla organize edilmiştir. Nitekim Asyalılar, virüsle mücadele döneminde dijital gözetime karşı oldukça güçlü bir bağlılık göstermişlerdir. Bu açıdan bakıldığında Asya'nın salgınla mücadelesi yalnızca virolog ve epidemiolojistlerce değil, ayrıca bilgisayar ve veri bilimiyle ilgilenenler tarafından da sürdürülmüştür. Bu doğrultuda Çin uyguladığı dijital devlet modelini, tüm dünyaya bir başarı hikâyesi şeklinde göstererek kendi sistemlerinin üstünlüğünü ispatlama çabasına girmesi ve Batıdaki seçmenlerin de toplum ve güvenlik odaklı bir yaklaşım ile bu anlayışı kabul ederek kendi özgürlük alanlarını kısıtlamaları olası bir durumdur. Byung-Chul Han'a benzer bir hususun üzerinde duran hâlihazırda Montaigne Enstitüsü'nün kıdemli bir danışmanı olan Emekli Büyükelçi Michel Duclos'a göre Çinli diplomatlar kendi devletlerinin üstün olduğu savını kanıtlamak için sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaktadır. Duclos, Çin'in virüs karşısında zafer kazandığını iddia ederek Çinlilerin kendi ülkelerinin siyasal sistemlerinin meşru ve popüler olmasını sağlamaya çalıştığını, uzun süredir deklare edilmese de varlığını sürdüren Soğuk Savaş'ın Covid-19 ile varlığını daha çok hissettirdiğini ifade etmiştir (Duclos, 2020; akt. Wintour, 2020).

Aslında Avrupa solunun tanınan birçok ismi otoriterliğin yayılmasından oldukça endişe ettiğini ifade etmektedir. Örneğin Slovenyalı bir filozof olan Slavoj Žižek, Batı’da otoriteler tarafından salgına karşı uygulamaya konulan katı önlemlerin uzman görüşleri ile sempatik hale getirilerek meşrulaştırıldığını ancak bu durumun yeni türde bir barbarlığa sebep olabileceğini ifade etmiştir. Hindistan’ın Ashoka Üniversitesi’nde çalışmalarını sürdüren Shivshankar Menon ise, şu ana kadarki tecrübelerin Covid-19 salgınıyla otoriter liderlerin ya da popülistlerin daha iyi baş edebileceğini ispat eden belirli bir sonuç olmadığını ifade etmiştir. Tam tersine, salgına karşı oldukça erken önlem alan ve başarılı bir şekilde mücadele eden Güney Kore’nin ve Tayvan’ın popülist ve otoriter liderlerce değil demokrasi ile yönetildiğine dikkat çekmiştir. Yine aynı görüşü savunan Francis Fukuyama, kriz ile başarılı bir şekilde mücadele eden ülkeleri “otoriterler” ve “demokrasiler” olarak iki keskin uca ayırmadığını ifade etmiştir. Fukuyama bunun yerine esas kriterin ve belirleyici olanın rejim türüyle değil de performansla ilgili olduğunu dile getirmiştir. Bu bağlamda performansın, devletin olanak ve kabiliyetleriyle bunun daha da ötesinde hükümete olan güven ile ilgili olduğunu ifade ederek, Güney Kore ve Almanya’dan övgüyle söz etmiştir (Wintour, 2020).

Rachel Kleinfeld ise geçmişteki krizlerden edinilen derslerin, bir ülkedeki hâkim devlet kapasitesinin, meşruluğunun ve vatandaşların güveni gibi temel özelliklerin, rejim türünden daha önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Brown, 2020).”

Özetle söylenebilir ki rejimin türünden (otoriter ya da demokratik) ziyade söz konusu ülkelerdeki tarihsel birikimlerin, afetle mücadele becerilerinin, dayanıklılık kapasitelerinin, yönetim kültürleri, salgın tecrübeleri, toplumların devlete attıkları anlam ve ayrıca hükümete duyulan güven düzeyleri salgın ile mücadelenin başarısını tayin etmektedir.

Salgın ile mücadele esasında bir afet yönetimi mantığına ihtiyaç duyulduğundan ve çoğunlukla olağanüstü hâl kapsamına dâhil edildiğinden, bu dönemde tüm dünyada hükümetlerin kendi yetki ve sorumluluklarını artırdıkları bir süreç ortaya çıkmıştır. Bazı hükümetler, genişletilen yetki ve görevlerini muhalefete karşı daha katı önlemler almak amacıyla kullanırken, bazıları da önemsiz gerekçelerle basın özgürlüğünü sınırlamıştır. Esasında belirli sayıda ülkede görülmekte olan bu tür tedbirler, hükümetlerin salgını sağlık krizinin getirdiği gerekliliklerden ziyade kendilerine daha çok yetki devşirmek amacıyla kullandıkları iddiasına sebep olmaktadır. Tüm bunlardan hareketle tüm dünyada yeni türde bir otoriterliğin yükselmekte olduğunu iddia edenler bile olmuştur. Ancak resme geniş bir açıdan bakıldığında tablonun resmedildiği kadar da kötü olmadığı açıkça görülmektedir. Bilhassa demokratik ülkelerdeki sivil toplum örgütleri ve muhalefet, hükümetlerin salgınla mücadele sürecinde aldığı kararları gözden geçirerek gerektiği durumlarda düzeltmelerini sağlamışlardır. Birçok ülkede görülen, salgının zorlu etkilerine karşın kurumlar ve kurallar hâlâ aynıdır. Ayrıca birçok ülkedeki olağanüstü veya olağandışı önlemlerin bir geçerlilik süresi vardır ve bu önlemler meşru gerekçelerle hukukun üstünlüğü göz önünde bulundurularak alınmıştır (Kavak, 2020).

Tüm bu gözlemler ve bulgular, dünyanın keskin bir şekilde demokrasiden uzaklaşmadığını, bu yönde önemli oranda bir eğilim olmadığını göstermektedir. Bu tarz bir kaygının oluşmasının arkasında, devletlerin bu yeni dönemde daha etkili ve merkezi bir şekilde rol alacak olma ihtimalleri yatmaktadır. Hem Avrupa’da hem de ABD’de “devletin geri dönüşü” konusunda tespitler yapılmaktadır. ABD’de ezeli bir tartışma konusu olarak bilinen “büyük devlet” bir diğer deyişle devletin ekonomide rol oynaması durumu tekrar gündeme gelmiştir (O’Mara, 2020). Ekonomide görülebilecek problemlerin ve işsizliğin ortadan kaldırılması, zor durumda olan küçük ve orta büyüklükte işletmelere destek verilmesi gibi önlemlerin alınması devletin ekonomide çok daha aktif bir şekilde var olacağını sinyalini vermektedir. Devletin hem yönlendirici hem de düzenleyici rolü ile

salgın döneminde ekonomik faaliyetlerde daha çok ön planda olmasının var olan krizin büyüklüğüyle alakalı olduğunun farkına varmak oldukça önemlidir. Böyle zorlu krizlerde teknokrat uzmanlığını ihtiva eden devletlerin daha güçlü olması beklenen ve normal bir durumdur. Tüm bunlardan hareket ile film senaryosu üretmek oldukça erken ve yanıltıcı bir davranıştır (Kavak, 2020).

Devletin rolünün ya da yönlendiriciliğinin salgın döneminde arttığı şüphesizdir ancak bu durumun kalıcılığı ya da demokratik alana müdahale edip etmeyeceği salgın sonrasındaki süreçte belli olacaktır. Salgın süreci ile ilgili iyimser tahminlerde bulunabilmek için dünya geneline bakıldığında yeterince olumlu işaretin var olduğu söylenebilir. İnsan hayatı için oldukça önemli olan ve bütün dünyayı etkisine alan böylesi dönemlerde demokratik alana birazcık müdahale edilmesi anlaşılabilir bir durumdur. Normalleşme ile birlikte sivil siyaset alanının da özgürlüklerin de genişleyebilmesi için hem vatandaşların hem de sivil toplumun taleplerinin artacağı bugünden anlaşılabilir.

2.3. Rejim Tartışmaları: Salgınla Mücadelede Demokratik Rejimler mi Yoksa Otoriter Rejimler mi Daha Başarılı?

Birçok yönden tüm dünyanın gündemini meşgul eden Covid-19 salgını ile birlikte gündem olan bir diğer konu, salgın sürecinin siyasal yönetim yapılarına müdahalesi bir başka deyişle siyasi erkin iktidarı kullanma biçimlerine olan etkileridir. Bu aşamada, tartışmaların temelinde ülkelerin günümüzde uyguladıkları iktidar usullerinin salgın ile mücadele politikalarını nasıl etkilediği sorusu yer almaktadır. Cevap aranan sorular genellikle şunlardır: Salgın ile mücadelede demokratik yönetim biçimleri mi yoksa otoriter yönetim biçimleri mi daha başarılı oldu veya olabilecek? Salgın demokratik süreçleri nasıl etkileyecek? Söz konusu sürecin devamında demokratik yönetimler otoriter eğilimlerde bulunabilir mi?

Tüm bu tartışmaların temelinde demokratik siyasal rejimler ile yönetilen ülkeler ve otoriter yapıdaki ülkelerin salgın ile mücadeledeki başarıları ile ilgili kıyaslamalar bulunmaktadır. Analizler, mukayesenin bir tarafına özellikle Çin örneği diğer tarafına ise Batı'nın liberal demokrasileri yerleştirilerek yapılmaktadır. Genellikle, otoriter devletlerin virüs ile mücadelede aldığı tedbirlerin, liberal demokrasi ile yönetilen ülkelere oranla çok daha etkili uygulandığı yönünde bir algı bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre liberal demokratik süreç ve siyasal yapıların hâkim olduğu ülkelerdeki halkın bireysel özgürlüklere verdiği değer ile serbest davranma eğilimleri, siyasal iktidarlarca alınan tedbirleri etkileyerek bu tedbirlerin uygulanmasını çoğunlukla imkânsız hâle getirmektedir. Batılı hükümetler salgın sonrasında Çin'de hızla uygulamaya başlanan katı önlemleri uygulamaya koymakta oldukça isteksiz hareket etmişlerdir. Çin'de uygulanan sıra dışı tedbirler ise salgının kontrol altında tutulmasını ve Çin'in salgın ile ilgili deneyimini tüm dünyanın geri kalanına paylaşmasını sağlamıştır. Daha iddialı bir değerlendirme yapıldığında denebilir ki Covid-19 salgını, liberal ve demokratik siyasal sistemlerin tıkanıklarını bir yandan test ederken, hiç beklenmedik şekilde Çin örneğindeki gibi otoriter rejimlerin krizle daha iyi başa çıktığını göstermiştir (İmga ve Ayhan,2020).

Esasen bu tarz analizlerde gerçekliği şüpheli, gözden kaçan bazı temel hususlar bulunmaktadır. İlk olarak, Çin'in virüsle mücadelesinin gerçek anlamda başarılı olduğu konusu günümüzde hâlâ tartışmalı bir olarak güncelliğini korumaktadır. Bununla birlikte, kapalı yapıdaki otoriter bir rejime sahip olan Çin'in dünya ile paylaştıklarının çarpıtılmış bilgileri içerdiği ile ilgili ciddi eleştiriler söz konusudur. Çin küresel mücadelede uygulanacak politikaları yanlış yöne sevk ettiği için sıkça suçlanmaktadır (Euronews, 2020). Diğer taraftan, aynı şekilde otoriter bir yönetim yapısına sahip İran'da, salgın ile mücadelede yapılan yanlışlar bütün dünyanın gözü

önünde gerçekleşmiştir (Reuters, 2020). Bunların yanında dünyadaki diğer birçok kapalı yapıdaki otoriter yönetimin, salgının kendi ülkelerindeki seyri ile ilgili bilgi sakladığı ve bu konu ile ilgili manipülasyonlarda bulunduğu yine bilinen bir başka gerçektir.

Covid-19 salgınının belki de günümüz dünyasına en büyük katkısı, otoriter rejimlerin öyle ya da böyle bir şekilde demokratikleştirilmesi gerçeğini tüm dünyanın gözleri önüne sermesidir. Daha önce de bahsedildiği gibi aslında, Çin’in otoriterlik girdabında, tüm dünyaya ve insanlığa karşı sorumluluklarını, salgın döneminde tam olarak yerine getirdiğini söylemek mümkün değildir. Yine bu ülkenin, salgınla ilgili verileri dünya kamuoyu ile net olarak paylaşmaması, bu konuda rahat bir tutum sergilemesi salgını daha da çok şiddetlendirmiştir. Virüs, şeffaf ve hesap verebilir ilkeler ile yönetilen demokratik ülkelerde de görüldüğünde tüm dünyayı etkisi altına alan bu tehdidin vahameti ve gerçek boyutları anlaşılmalı oldu (İmga ve Ayhan, 2020: 99).

Bu tartışmalarda üzerinde durulması gereken en temel nokta, salgın ile mücadelede etkin olan temel konunun devletlerin şeffaf olarak kriz yönetme kapasiteleri ve becerileri olduğudur. Esas olan, salgın ile mücadelede ülkeleri başarılı kılan, otoriter yönetim anlayışların yerine demokratik nitelikteki siyasal yönetimlerin etkili ve uyumlu bir şekilde işleyişidir. Bu süreçte güçlü ve etkin yönetim tarzlarının başarılı olduğu söylenebilir.

Tüm bu sebeplerle, mevcut krizin liberal çoğulcu demokrasi ile ilgili olduğu iddiası gerçekleri yansıtmamaktadır. Salgın ile ilgili önlemlerin alınmasındaki ana belirleyici faktörün tüm toplumun rızasını kazanmaya amaçlayan şeffaf bir yönetim anlayışı olduğu söz konusu süreçte ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle toplumu ikna edip, toplumun kendi rızası ile sürece dâhil etmeyi amaçlayan ve bunun için çaba gösteren bir yönetim anlayışı söz konusudur. Bu süreçte batı ülkelerinin bir bölümünde görülen aslen demokrasilerin krizi değil; oldukça parçalı yapıdaki karar alma mekanizmalarının, atomize olmuş yönetim sistemlerinin kriz yönetimindeki yetersizliğidir. Ancak tüm bunların yanında söz konusu ülkeler için ciddiyetini anladıktan sonra salgın sürecini en başından itibaren şeffaf olarak halk ile paylaşmışlardır. Böylece vatandaşlarına ülkelerindeki durumu hesap verebilir bir şekilde izah ederek ve onları alınan tedbirlere uymaları için yönlendirerek onların sürecin bir parçası olmalarını sağlamışlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Covid-19 salgınının iki temel etkisi vardır. Bunlardan ilki, küresel düzende ortaya çıkmıştır. Covid-19 salgını, dikkatleri bir kere daha küreselleşme ile ilgili tartışmalar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Bazıları söz konusu salgın krizinin, devletleri savunmasız bir konuma sürüklediğine inandıkları küreselleşmenin sonucu olarak görmektedir. Ancak küreselleşmeye olan karşıtlık, mevcut krizden daha önce ortaya çıkan siyasi bir tercihtir. Bazı devletler, diğerlerine oranla daha fazla savunmasız, tedarik zincirlerine daha çok bağımlı olduklarından salgın ve kriz yönetiminde yedek kaynakları kullanırken farklı türde uygulamalara yöneleceklerdir. Ancak söz konusu durumda, küreselleşmeye karşıt bir sürecin oluşacağını söylemek doğru değildir. Tam tersine salgınla ve sonuçlarıyla mücadele etmek amacıyla çok yönlü kurumlara her zaman olduğundan daha çok ihtiyaç olacaktır. Yerel ve iç politika açısından bakıldığında salgın krizi, birçok devletin salgın ve bunun gibi ulus ötesi bir tehdit ile mücadelede henüz hazırlıksız olduğunu ortaya çıkarmıştır. Salgının ölümcül yapıdaki etkisi, yalnızca geleneksel araçların bu türdeki görünmez tehditler ile mücadele etmek için tek başına yeterli olmayacağını kanıtlamaktadır. Mevcut kriz ne ulus devletlerin mutlak bir şekilde güçlenmesiyle ne de küresel ya da ulus üstü yapıların mutlak anlamda geri çekilmesiyle karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir. Salgın krizi gibi küresel büyüklükte bir problem küreselleşme-ulus devlet diyalektiğinde bu iki olgunun da bir arada olmasını gerekli kılmaktadır. Virüs ile mücadelede geliştirilecek politikalar mevcut krizde “ulusal” olanla

“küresel” olanın birlikteliğini mecbur kılacaktır. Bu bağlamda etkili ve hızlı çözümler üretebilmek için, her iki düzeyin de seferber edilmesi, kesişmesi ve iş birliği gerekmektedir.

Salgının diğer etkisi, devletlerin yönetim tarzı ile bütünleşme süreci konusunda ortaya çıkmıştır. Söz konusu kriz devletlerin yönetim şekillerinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmıştır. Salgınla mücadelede otoriter rejimlerin demokratik rejimlere göre daha etkili olduğu Çin gibi birçok otoriter devletin kendi otoriter önlemlerinin başarısıyla ilgili söylemleri ve ABD ve Birleşik Krallık da dâhil olmak üzere birçok demokrasinin salgına karşı geciken müdahalesi örnek gösterilerek kanıtlanmaya çalışılmaktadır. Fakat, demokratik rejimlerin otoriter rejimlere oranla daha az etkili ve zayıf olduğunu söylemek doğru değildir. Tayvan, Japonya ya da Güney Kore gibi daha demokratik ülkeler kendi halkının özgürlüklerini kısıtlamadan salgına karşı etkili şekilde mücadele etmenin mümkün olabileceğini ispatlamışlardır.

Mevcut kriz dönemlerinin otoriter liderlerin güçlerini pekiştirmelerini kolaylaştıran bir tarafının olduğu söylenebilir. Mevcut kriz dönemleri bu tarz uygulamalarda bir neden olmaktan ziyade bir fırsat olarak görülmektedir. Krizle baş edebilmek amacıyla fazla otoriter olmayan ancak etkili ve esnek yapıda bir idari yönetime gereksinim duyulmaktadır. Büyük şehirlerdeki virüsle mücadelede takip edilecek strateji, kırsal bölgelerde uygulanacak strateji ile bir değildir. Merkezi yönetimler salgın ile mücadelede uygulanabilecek sıhhi ve ekonomik tedbirlerin daha verimli olmasını sağlamak amacıyla yerel ve bölgesel yönetimlerin dışında sosyal ve ekonomik sektörlerle de diyalogda olmalıdırlar. Gücü sürekli merkezde toplayarak, toplumun geri kalanı ile diyalogu ortadan kaldırmayı tercih edenler muhtemelen başarılı olamayacaktır. Bu kriz ulusal düzeyde demokratik siyasi yapılanmanın ve çok yönlülüğün güçlendirilmesini sağlamalıdır.

Söz konusu süreç bilhassa popülist otoriter liderlerin söylemlerine ve yeni türlerde otoriter rejimlerin yükselişine olanak sağlamaktadır. Bu yüzden alınan kararlar kişisel ve toplumsal hak ve özgürlükler de göz önünde tutularak verilmelidir. Topluma sağlık hakkıyla özgürlük arasında ya da yaşam hakkıyla temel hak ve özgürlükler arasında bir seçimde bulunmak zorunda olmadığı anlatılmalıdır. Yöneticilere de vatandaşlarının her iki hakkını da gözetmelerinin en temel vazifeleri olduğu hatırlatılmalı, insan merkezli uygulamalara ağırlık vermeleri için talepte bulunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Appadurai A. (1999). “Globazation and Research Imagination”, *International Social Sciences Journal*, Number: 160, June, s. 229-238.
- Aslanoğlu R. A. (2000). *Kent Kimlik ve Küreselleşme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aydınlı, E. (2020). Salgınlar ve uluslararası sistemin dayanıklılığı, Derleme, T.C. Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi, *Covid-19 sonrası küresel sistem: eski sorunlar, yeni trendler* (35-39), Matsa Basımevi, Ankara.
- Bozkurt, Ö., Ergun T. ve Sezen S. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınevi, Ankara.
- Boratav K. (1997). “Ekonomi ve Küreselleşme”, *Emperyalizmin Yeni Masalı Küreselleşme*. Derleyen: Işık Kansu, Ankara: İmge Kitabevi, ss. 19-28.

- Brown, F. Z., Brechenmacher, S. ve Carothers, T. (2020). “How Will the Coronavirus Reshape Democracy and Governance Globally?”, *Carnegie Endowment for International Peace*.
<https://carnegieendowment.org/2020/04/06/how-will-coronavirus-reshape-democracy-and-governance-globally-pub-81470> (Erişim Tarihi: 26.04.2021).
- Coşkun R. (2002). *Küreselleşme-Türkiye Eksenli Analizler*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Chul Han, B. (2020). Why Asia is better at beating the pandemic than Europe: the key lies in civility. *El País*.
- Çınar M. (1993). “Küresel Sermaye ve Ulus- Devlet Üzerine Etkileri”, *Toplum ve Bilim Dergisi*, Sayı 62, ss. 78-94.
- Duclos M. (2020). "La pandémie de Covid-19 a révélé la vulnérabilité de la France."
<https://www.france24.com/fr/moyen-orient/20200624-michel-duclos-la-pand%C3%A9mie-du-covid-19-a-r%C3%A9v%C3%A9l%C3%A9-la-vuln%C3%A9rabilit%C3%A9-de-la-france> (Erişim Tarihi: 13.08.2021).
- Ener, M , Demircan, E . (2006). “Küreselleşme Sürecinde Yeni Devlet Anlayışı ve Türkiye”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 197-218.
- Esgin A. (2001). “Ulus Devlet ve Küreselleşmeye İlişkin Bazı Tartışmalar”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, ss. 185-192.
- Euronews. (2020). “Çin’de koronavirüs karantinasında kalan çiftlerde boşanma başvuruları ve aile içi şiddet arttı.”
<https://tr.euronews.com/2020/03/11/cinde-koronavirus-karantinasinda-kalan-ciftlerde-bosanma-basvurular-ve-aile-ici-siddet-art> (Erişim Tarihi: 04.05.2021).
- Gates, B. (2020). Here’s what you need to know about the Covid-19 vaccine. *World Economic Forum*.
- İmga, O. ve Ayhan U. (2020). *Covid-19 Salgını ve Sonrası Devlet, Demokrasi ve Güvenlik*, Polis Akademisi Yayınları, Ankara.
- Kavak, K. (2020). “Covid-19 salgınında öne çıkan bazı yönetim dinamikleri.”
<https://www.escarus.com/covid-19-salgininda-one-cikan-bazi-yonetisim-dinamikleri> (Erişim Tarihi: 03.04.2021).
- Koray M. (2008). “Küreselleşme Süreci ve Ulus-Devlet, Ekonomi, Siyaset Tartışmaları”,
[Http://toplumsalbilinc.org/forum/index.php?topic=2477.0](http://toplumsalbilinc.org/forum/index.php?topic=2477.0) (Erişim Tarihi: 15.04.2021).
- Morillas, P. (2020). Coronavirus: between the global and the national. *CIDOB Opinion*.
https://www.cidob.org/en/publications/publication_series/opinion/seguridad_y_politica_mundial/coronavirus_between_the_global_and_the_national (Erişim Tarihi: 28.03.2021).
- OECD (2020). “OECD Interim Economic Assessment. Coronavirus: The world economy at risk.”
<https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf> (Erişim Tarihi: 18.03.2021).
- O’Mara, M. (2020). Coronavirus Will Change the World Permanently. Here’s How? *Politico*.

- Ömürgönülşen, U. (2020). “Covid-19 Pandemisinin Kamu Yönetimine Etkileri ve Bu Etkiler Üzerine Yapılacak Çalışmalara Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı”, https://www.tasav.org/images/Covid/Uur_MRGNLEN.pdf (Erişim Tarihi: 03.05.2021).
- Rachman G. (2020). Nationalism is a side effect of coronavirus. *Financial Times*.
- Reuters (2020). “Germany Tightens Rules on Foreign Takeovers”, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-germany-mergers/germany-tightens-rules-on-foreign-takeovers-idUSKBN21Q0VI> (Erişim Tarihi: 12 Nisan 2020).
- Rodrik, D. (2017). “Straight Talk on Trade: Ideas for a Sane World Economy.”, Princeton, University Press.
- Seren, M. (2020). Medikal istihbaratın yükselişi. U. Ulutaş (Ed.), *Covid-19 sonrası küresel sistem: Eski sorunlar, yeni trendler* (s. 86–91), SAM Yayınları.
- Smith A. D. (2002). *Küreselleşme Çağında Milliyetçilik*, D. Kömürcü (Çev.), Everest Yayınları, Ankara.
- Stiglitz J. (2019/a), The end of neoliberalism and the rebirth of history. *Social Europe*.
- Stiglitz, J. (2019/b), *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*, W. W. Norton & Company.
- Şahin K. (2009). *Küreselleşme Tartışmaları Işığında Ulus-Devlet*, Yeni Yüzyıl Yayınları, Ankara.
- Tabb W. K. (2002). *Ahlaksız Fil, 21.Yüzyılda Küreselleşme ve Sosyal Adalet Mücadelesi*, E. Özkaya, (Çev.), Epos Yayınları, Ankara.
- Wintour P. (2020). Coronavirus: who will be winners and losers in new world order. *The Guardian*.
- Yeşilyurt, Y. (2020). Covid-19 Pandemisi ve Ulus Devletler: Küreselleşmenin Sonu Mu?, *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, ss. 424-435.



Öğrenen Örgütlerde Lider ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü: Kamu Örneği

The Role of Leader and Lead Member Interaction in Learning Organizations: The Public Example

Seda MUMLU KARANFİL¹

Strategic Public Management Journal
Volume 7, Issue 14, pp. 42-57
December 2021
DOI: 10.25069/spmj.956145
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 22.06.2021
Accepted: 27.11.2021
© The Author(s) 2021
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Kamu ve özel sektör işletmeleri, bilgi çağı olan günümüzde gelişmek ve başarılı olabilmek için bilgiye önem vermektedirler. Bilgi, belirsizliklerin hüküm sürdüğü bir ortamda işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin günümüzde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi üretmeleri, elde etmeleri, paylaşımları ve uygulamaya koyabilmeleri gerekmektedir. Literatürde, işletmelerin değişim süreci öğrenen örgütler olarak ifade edilmektedir. Öğrenen örgüt, işletmenin yaşadıklarından ders çıkararak bu dersi çevreye uyum için kullanması, personeli bu süreçte geliştirerek değişim gerçekleştirmesi, yenilenen dinamik bir yapı haline gelmesini ifade etmektedir. Öğrenen örgütlerin varlığı, çalışanların, takımların ve yönetimin aktif katılımını gerektirmektedir. Bu süreçte işletmeler hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışan ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi çalışanın kendisinden beklenen rolleri gerektiği gibi gerçekleştirebilmesi açısından önemlidir. Amaç: Lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının birbirleriyle ilişkisi ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yöntem: Çalışma kapsamında nicel bir araştırma yapılmakta ve veri toplama yönetimi olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Lider-Üye etkileşimini ölçmek amacı ile Scandura ve Graen (1984)' in LMX-7 ölçeği ve çalışanların öğrenen örgüt algısını belirlemek amacı ile Watkins ve Marsick (1997)' in "Öğrenen Örgüt Boyutları" Anketi kullanılmıştır. Sonuç: Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları ve öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin bulunduğu ve lider-üye etkileşimi algısının öğrenen örgüt algısını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan farklılık analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısı cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen örgüt, lider-üye etkileşimi, liderlik, örgütsel değişim, kamu da değişim

Abstract

With technological developments, globalization and increased competitiveness, the changing needs of businesses have come to the forefront in today's every changing economy. Change takes place in businesses that can produce, obtain, share and apply information. This process, which leads to changes in businesses, is defined as 'learning organization' in the literature. Learning organization means that the business learns the lessons from its experiences and uses these lessons to adapt to its changing environment. The active participation of all employees management in the organization is critical to the change process. For this reason, employees need to be aware of their contribution to organizational learning, to adapting to change and to the motivation need for effective change. Leaders are the people who will initiate change in businesses and enable all employees/members to participate effectively in the change process. Leaders ensure that the

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, sedamumlu@gmail.com , ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2553-3877

business can achieve the goals of the business through others. A Leader is a person who influences and directs others in order to achieve organisational, personal and group goals. According to the leader member approach, different relationships are established across the organisation that influences how change can be implemented.

Aim: In this context there will be an examination of the relationship between the leader member relationship/interaction as part of the learning organization. Perception, attitudes and the effect of leader/employee interaction on the learning organization will be examined as part of this research. Method: Data has been collected through targeted surveys. With the Scandura and Graen (1984) 's LMX-7 scale used to measure Leader-Member interaction. The Watkins and Marsick's (1997) "Learning Organization Dimensions" Questionnaire will be used to measure employees' perception of a learning organization. Findings: the research reveals that there is a significant and positive relationship between employees' perceptions of leader member interaction and the learning organization. As a result of the regression analysis, it was concluded that the perception of leader member interaction has a significant effect on the perception of learning organization. With 13% of the change in employees' perception of a learning organization is explained by leader member interaction. Finally, as a result of the analysis, no differentiation was found in the leader member interaction and learning organization perception based demographic analysis on education, age, gender, etc.

Key Words: Leader member interaction, learning organization, change, organizational change, change in public.

GİRİŞ

Günümüzde artan teknolojik gelişmeler ve globalleşme işletmeleri başarılı olabilmek için değişime zorlamaktadır. Değişim ise günümüz bilgi çağında bilgiyi üretebilen, bilgiyi elde edebilen, paylaşabilen ve uygulayabilen işletmelerde gerçekleşmektedir. Öğrenen örgüt kavramından bahsedebilmek için ise örgütsel değişimden bahsetmek gerekmektedir. Bu bağlamda işletmenin, stratejilerine uygun bir şekilde personelini geliştirerek değişim başlatması ve yenilenerek dinamik bir yapı haline gelmesi için bir değişim gereksinimi doğmaktadır. Örgütsel değişim Trahan ve Burke tarafından, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve bu nedenle amaçlarına ulaşmak için mevcut değişimlere ayak uydurmasını ifade etmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için çalışanların değişime uyum sağlamaları ve bu değişim için motive edilmeleri gerekliliği doğmaktadır. Bu sebeple örgütlerde değişimi başlatacak ve değişime tüm çalışanların etkili bir şekilde katılmasını sağlayacak kişiler liderlerdir. Koçel (2011)'e göre lider; kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile başkalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir (Koçel, 2011). Bu bağlamda işletmelerin hedeflenen amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak bir lidere ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışan ve lider ilişkisi çalışanın değişime adapte olması, değişimi kabul etmesi, örgütsel hedefleri doğru anlaması ve bu hedeflere yönelik davranması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple öğrenen kamu ya da özel sektörde öğrenen örgütlerin varlığı açısından lider önemli bir yere sahiptir. Araştırmada öğrenen örgüt algısı ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Değişim ve Öğrenen Örgütler

Yönetim alanındaki çalışmalara bakıldığında örgütlerin başarısının çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmaları ile sağlandığı görülmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Günümüzdeki hızlı değişim ve globalleşme, teknolojik gelişmelere ayak uydurma konusunda hem toplumlari hem de örgütleri hızla değişmek zorunda bırakmış (Ayhan, 2010), bu zorunluluk örgütlerin eski yapılarının değişmesi, öğrenme hızlarının, esnekliklerinin ve örgüt kapasitelerinin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Basım vd., 2009: 32). Örgütlerin hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda rekabet edebilmeleri için yapılarını değiştirme ihtiyacı ise yeni arayışlar içerisine girmelerine, kurumların yeniden yapılanma

çalışmalarının artmasına neden olmuştur (Ayhan, 2010: 78). Bu tür örgütler öğrenen örgütler olarak literatürde ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 51). Aytaç (2000)'a göre öğrenen örgüt, örgütlerin öğrenme konusundaki yeteneklerini ve öğrenebilme deneyimlerini geliştirme süreçlerini ifade etmektedir (Bayam, 2011: 12).

Öğrenen örgüt kavramı ilk kez Peter Senge (1990) tarafından kullanılmıştır. Kavramın, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile önemi artmıştır (Arıkan, 1999: 19). Dünyanın birbirine daha fazla bağlı hale gelmesi, işlerin daha karmaşık ve dinamik olması öğrenme kavramını daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Kurumlarda bir kişinin öğrenmesinden ziyade herkesin öğrenmesi ve örgüt stratejilerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gelecekte mükemmel örgütler, öğrenme kapasitesini arttırabilen örgütler olacaktır (Senge, 1990: 4-5). Senge (2000)' ye göre öğrenme insanın doğasında vardır ve bu sebeple örgütsel öğrenmede mümkündür. Laboratuvarlarda gerçekleştirilen çalışmaların uygulamaya konabilir bir hale gelmesi ile inovasyon gerçekleşmektedir. Fikirlerin ortaya konması (telefon, uçak vb.) ve hayata geçirilmesi temel bir yenilik ve endüstri yaratmakta ve mevcut endüstriyi dönüştürmektedir. Bu bağlamda öğrenen organizasyonlar ortaya çıkmaktadır (Senge, 2000: 6).

Öğrenen örgüt Koçel (1998)' e göre, işletmenin yaşadıklarından ders çıkardığı ve bu dersi çevre koşullarına uyum sağlamak için kullanmasıdır. Bu süreç organizasyonun değişim ve gelişim gerçekleştirebildiği dinamik bir yapıyı ifade etmektedir (Koçel, 1998). Senge (2000)'de öğrenen örgütlerden bahsederken benzer şekilde, organizasyonların geçmişteki tecrübelerinden ders çıkarmaları ve gelecek için çıkardıkları bu derslerden faydalanmaları hususuna dikkat çekmektedir (Senge, 2000). Öğrenen örgüt Peter Drucker'a göre ise kendi geleceğini yaratmak için kapasitesini sürekli genişleten organizasyondur, şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca Drucker, öğrenen organizasyonların gelecekte önemli bir örgütsel konsept olacağını ileri sürmektedir (Flood, 1999: 1).

Simon (1969) örgütsel öğrenmeyi, büyüyen örgütsel sorunlar nedeni ile bireylerin öğrendiği ve yaşanan sorunların ortadan kaldırılması amacıyla yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Bu süreçte bireylerin öğrenmesi, örgütün kendisine ve sonuçlarına yansımaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Farklı bir tanımda ise örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yolu ile örgütsel eylemleri geliştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Argyris (1997) tarafından yapılan tanıma göre de örgütsel öğrenme, hatalı işlemlerin tespit edilmesi ve hataların düzeltilmesini ifade etmektedir (Argyris, 1997).

Bazı araştırmalar, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir ayrım yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu araştırmalara göre bireysel öğrenme örgütler için önemlidir ancak her bir çalışanın öğrenme toplamı örgütsel öğrenmeyi ifade etmemektedir. Örgütler, bireylerin aksine asıl üyelerini etkileyecek öğrenme sistemleri geliştirir ve sürdürürler ancak daha sonra örgütün geçmişini göz önüne alarak ve örgütsel normlar çerçevesinde diğer çalışanlara iletirler (Lawrence ve Dyer, 1983). Son olarak örgütsel öğrenme, hızlı değişen koşullara uyum sağlamak ve örgütlerin rekabet üstünlüklerini arttırmak adına, değişimin getirdiği yenilikleri ve ayrıca yenilik için gerekli bilgileri elde ederek, kullanılmalarını sağlamaktır. Örgütsel öğrenme, mevcut değişimlere ayak uydurarak örgütsel değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Yılmaz, 2011: 329).

1.2. Kamu Kurumlarında Değişim ve Öğrenen Örgütler

20. yy'nın sonlarına doğru dünya genelinde bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Bu değişimler teknoloji, ekonomi ve yönetim gibi alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan bu değişimler yalnızca bireysel ve örgütsel anlamda değişimlere neden olmamış, devletlerin de yönetim şekillerinde bir takım dönüşümler yaşanmasına neden olmuştur. Ülkemizde de yaşanan bu değişimlere uyum amacı ile bir değişim süreci başlamış ve kamu kurumları da bir dönüşüm içerisine girmiştir. Türkiye'de kamu kurumlarının yönetimi Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanmaktadır (Yılmazöz, 2009: 293). Osmanlı döneminde yönetim merkezidir ve yönetimde gelenekçilik hakimdir. Bu durum ise değişimin önünde bir engel bir direnç meydana getirmektedir (Mumlu ve Tüzüner, 2019: 3).

Kamu kurumları, öğrenme sürecine girdikleri yeniden yapılanma çalışmalarını üç evrede gerçekleştirmişlerdir. İlk evre “idari reform” olarak adlandırılan ve 1980'lere kadar süren dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde örgütün yapısı, prosedürleri ve örgütsel süreçleri iyileştirmek hedeflenmiş ve bunun için bir takım çalışmalar yapılmıştır. İkinci evre ise özel sektörün örnek alındığı ve kamu anlayışının şekillendiği evredir. Bu evre 1980'lerden 1990'lara kadar sürmüştür. Son evre ise 1990'lardan itibaren başlayan ve “yönetişim” anlayışının hakim olduğu evredir. Yönetişim anlayışında kamu yönetiminin toplum ile etkileşimi söz konusudur (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 32). Geçmişten günümüze anlaşıldığı üzere kamu kurumları bir değişim içerisine girmiş ve öğrenen örgüt kavramının değeri ve önemi bu dönemde anlaşılmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde “bilgi” unsuru devreye girmiş ve bu dönemde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamak amacı ile kamu ve özel sektör kurumları hızlı bir şekilde harekete geçmişlerdir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 53). Bu bağlamda ister kamu ve ister özel sektör kurumlarının yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesi için bilgiyi elde etme, paylaşma, uygulayabilme yani yeniden öğrenme sürecine girmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Kamuda değişim gerçeği, ekonomik müdahalecilik felsefesinin yeniden yapılandırılması ile ivme kazanmıştır. Kamu Tercih Teorisi'nin geliştirildiği bu dönemde, kamunun piyasaya müdahalesi söz konusudur. Ancak bu durumda gelir dağılımının, az sayıda kişinin lehine ve çok sayıda kişinin aleyhine sonuçlandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç etkinlikten uzak bir yaklaşımı ifade etmektedir. Değişime neden olan bir başka etken ise 1960 ve 1980'li yıllarda iletişim teknolojisinin gelişmesi olmuştur. Bu dönemde de hükümet ile ilgili haberler, hükümetlerin başarı ya da başarısızlıkları halk ile paylaşılmıştır. Son olarak ise kamu da değişime, müşterilerin öneminin özel sektörde artması neden olmuş ve hükümetlerin de bu standartları yakalama gerekliliği doğmuştur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002: 53).

Örgütsel öğrenme süreci birden fazla aşamayı kapsamaktadır. Öncelikle örgütler bilgiyi iç ve dış kaynaklardan elde ederler, elde edilen bilginin örgütün tüm çalışanların ile paylaşılması sağlanır yani bilgi akışı önemlidir. Örgütün tüm üyeleri ile paylaşılan bilgi çalışan tarafından iyi anlaşılmalı, yorumlanmalıdır. Çalışan elde ettiği bilgiyi kendi algısı doğrultusunda yorumlayacak, içselleştirecek ve zihnine yerleştirecektir. Bireysel olarak bilginin içselleştirilmesine ek olarak örgütsel anlamda da çalışanların etkileşimi ve çıkarılan anlamlar önem taşımaktadır. Son olarak elde edilen bilgiler örgütün stratejilerinin oluşturulmasında, gelecek için alınacak kararlarda, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin, kalitesinin artırılmasında ve pazarlanmasında önemli rol oynamaktadır (Yanar, 2016).

Kamu kurumlarının, halkı, politikayı ve kamu da çalışan kişileri temel unsur olarak değerlendirmeleri neticesinde kamuda öğrenen örgüt kavramından bahsedilebilmektedir (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2002). Kamu kurumlarının öğrenen örgüt olabilmesi için tüm personelin örgütsel öğrenme süreci hakkında bilgi sahibi olması ve bu süreci uygulayabilmeleri gerekmektedir (Ayhan, 2016). Öğrenme tipleri literatürde birden fazla şekilde ifade edilmiştir. Öğrenen örgütlerin; beceri düzeylerini artırma yoluyla, tecrübe yoluyla, sürekli ilerleme yoluyla, sınır taraması yoluyla öğrendikleri söylenebilir. Beceri arttırma düzeyinde, örgütte yeni çalışma yolları aranır ve toplu bir şekilde öğrenme gerçekleşir. Tecrübe yoluyla öğrenmede, örgütte yeni süreçlerin varlığı ve piyasada ilk olma arzusu hakimdir. Sürekli ilerleme yoluyla öğrenmede, örgütler bilgi birikimi ve yeniliklerle pazarda lider olmayı amaçlarlar. Son olarak sınır taraması yoluyla öğrenmede, örgütler dışarıdan bilgi toplarlar ve kendi ilerlemelerini diğer şirketler ile karşılaştırarak öğrenme gerçekleştirirler (Öneren, 2008: 172-173).

Öğrenen örgütlerin temel yetenekleri; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmişteki deneyimlerden ders alma, başkalarının deneyimlerinden yararlanma ve bilgi aktarımı olarak sıralanabilmektedir (Arslan ve Demirci, 2015: 27). Marsick ve Watkins (2003) öğrenen örgütlerin bütünleştirici boyutlarını şöyle ifade etmişlerdir. 1. Sürekli öğrenme fırsatları oluşturmak, 2. Araştırma ve diyalogu teşvik etmek, 3. Takım olarak öğrenmeyi ve işbirliğini teşvik etmek, 4. Öğrenmek ve paylaşmak için sistemler kurmak, 5. Ortak bir vizyon dahilinde insanları güçlendirmek, 6. Çevre ile örgütü uyumlaştırmak, 7. Stratejik liderler kullanmak.

1.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Kamu ve özel sektör kurumlarında yaşanan değişimler, yöneticilerinde rollerinde bazı değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Bu durumda yöneticilerden, yöneticilik rollerinin yanı sıra liderlik rollerini sergilemeleri de beklenmiştir. Burns vd. (2006)'ne göre liderlik, takipçilerin lider tarafından motive edildiği, liderin takipçilerinin davranışları üzerinde değişim gerçekleştirebildiği ve lider ve takipçileri arasında karşılıklı ilişkilerin kurulabildiği bir süreç (Burns, 2006) olarak tanımlanmaktadır. Liderlik çalışmaları özellikler teorisine dayanmaktadır. Daha sonra liderlik çalışmaları davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım ile devam etmiştir. Bu teoriler genellikle lider ve ast arasında gerçekleşen ilişkiden ziyade astların tümü için gerçekleştirilen bir liderlikten bahsetmektedirler. Ancak örgütlerde iletişim ve etkileşim insan unsuruna dayalıdır ve ikili ilişkilerin göz ardı edilmesi düşünülemezdir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36). Diğer teorilerin aksine lider üye teorisi bir çalışma grubunun lideri ve liderin her bir üyesi ile arasında benzersiz bir ilişkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Burns ve Otte, 1999: 226). Ayrıca lider üye teorisi rol teorisi ve sosyal etkileşim teorisinden esinlenmiştir (Zel, 2006). Liderlik yaklaşımları genel olarak her astın davranışlarının benzer olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşımlarda, astların kişilik özellikleri ve birbirinden farklılıkları göz ardı edilmektedir. Ancak lider-üye etkileşimi teorisinde, liderin astlarına aynı davranışı sergilemesinden ziyade liderin tek tek her astı ile farklı ilişkiler kurması gerekliliği vurgulanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36-37; Liden ve Graen, 1980). Yukl (1989)'a göre lider-üye etkileşimi, liderlerin farklı güçlerle farklı değişim ilişkileri geliştirmek için konum güçlerini nasıl kullandıklarını açıklayan işlemsel bir yaklaşımdır (Yukl, 1989: 40).

Lider-üye etkileşimi teorisi, ast ve lider arasındaki ilişkinin gelişimini ifade etmektedir. Graen ve Scandura (1987) lider-üye etkileşiminin üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bu aşamalar; rol alma, rol yapma ve rol gerçekleştirmek olarak ifade edilmiştir. Rol alma aşaması, liderin astından talep de bulunduğu ya da astına bir görev atadığı bir süreçtir. Lider bu süreçte astının potansiyelini ve performansını değerlendirir. Bu aşamada ilk etkileşim gerçekleşmektedir. Rol yapmada ise ast ve lider arasındaki ilişki daha tanımlanır olur ve lider ve ast ilişkisi güçlenmeye başlar. Lider astına yapılandırılmamış bir görev sunar ve ast bunu kabul ederse ilişki ve değişim yüksek kalitede devam eder (Liden vd. 1997). Son aşama ise rol gerçekleştirmedir. Lider ve ast, ortak bir anlayış geliştirmekte ve beklentilerini netleştirmektedir. Bu aşamada lider ve astın davranışları birbirine geçmekte ve gerçekleşen değişim bu aşamadan sonra sabit kalmaktadır. Bu aşamaların sonucunda lider ve ast arasında sadece davranışsal değil, duygusal bir etkileşim de oluşmaktadır. Lider ve ast arasında gerçekleşen güven, saygı ve destek duygusal etkileşime örnek olarak verilebilmektedir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 102-103). Ancak bu süreç sonucunda lider tüm astları ile aynı ilişkiyi geliştiremeyecek ve bu ilişkinin kalitesi astlara göre farklılık gösterecektir. Bu farklılık ise zamanla astların grup içi ve grup dışı olarak ifade edilmesine neden olacaktır.

Grup içi üyeliğinde, lider ve üyeleri arasında karşılıklı güvene, saygıya dayalı bir ilişki bulunmaktadır. Grup dışı üyeler olarak ifade edilen üyelikte ise liderin grup üyelerinin bazıları ile geleneksel liderlik ilişkisi sürdürdüğü ifade edilmektedir (Liden ve Graen, 1980: 452). Graen vd. (1975)'ne göre, grup içi üyeler resmi görev tanımlarının ötesinde organizasyona katkıda bulunurlar ve kritik görevlerin tamamlanmasında görev alırlar. Buna karşılık olarak astlar liderlerinden daha fazla destek alırlar ve liderler onlara daha hassasiyetli davranırlar. Grup dışı olarak adlandırılan üyeler ise, çalıştıkları birimde daha rutin, sıradan görevleri yerine getirirler ve lider ile daha resmi bir ilişki içerisinde bulunurlar (Liden ve Graen, 1980: 452). Sonuç olarak lider-üye etkileşiminde, lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesi, liderin astlarına davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Burns ve Otte, 1999).

Yapılan bir araştırmada çalışanlardan liderleri ile ilişkilerini tanımlamaları istendiğinde, farklı çalışanların aynı yönetici için farklı sonuçlar bildirdiği görülmüştür. Bazı çalışanlar yöneticisi ile ilişkisini karşılıklı güven, saygı ile karakterize ederken; bazı çalışanlarda yöneticileri ile düşük kalitede bir ilişkilerinin olduğunu ve yalnızca iş tanımlarının gereklerini yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101). Bu bağlamda değişimin çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında liderlik örgütsel değişimde önemli bir yere sahiptir.

Sürekli değişimin ve şiddetli rekabetin yaşandığı iş ortamında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri, değişim ortamına adapte olmaya hazır bulunmalarına bağlıdır. Değişimin gerçekleşmesinde ise örgüt kültürü ve liderlik önemli bir etkidir. Ayrıca örgüt kültürü ve liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmeler, değişimin gerçekleşmesi için gerekli bilginin yaratılması, edinilmesi ve aktarılması konusunda ortalama bir örgütsel öğrenme kültürüne sahip olmalı ve yeni bilgileri ve içgörülerini yansıtacak şekilde çalışanların davranışlarını bir lider aracılığı ile değiştirmek için çaba göstermelidirler (Garvin, 1993). Örgüt kültürünün ve dolayısıyla öğrenen örgüt kültürünün gerçekleştirilmesinde liderlerin güçlü bir rolü bulunmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi, örgütün öğrenme düzeyine etki etmektedir. Bu sebeple işletmelerin bazıları, yöneticilerinin ve diğer tecrübeli çalışanlarının mentorluk becerilerini geliştirmek için çaba harcamaktadırlar (Joo, 2010: 71). Örgütsel öğrenme ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Joo (2007)'nin araştırma sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada, çalışanlar yüksek örgütsel öğrenme algıladıklarında ve destekleyici bir şekilde denetlendiklerinde yüksek örgütsel bağlılık sergilemektedirler. Ayrıca çalışmada, yüksek örgütsel öğrenme algısının ve destekleyici liderliğin, çalışanların işten ayrılma davranışını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (Joo, 2010: 81-82). Lider-üye etkileşiminin kalitesi, çalışanın performansı açısından da önem taşımaktadır. Maslyn ve Uhl Bien (2001) araştırma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin pozitif olması, çalışanda organizasyona karşı sorumluluk duygusunun oluşturmada ve bu sorumluluk duygusu yüksek performans seviyelerine neden olmaktadır (Joo, 2011: 27).

Öğrenen örgütlerin başarısında liderlerin rolü oldukça fazladır. Öğrenen örgütlerin bilgi çağına uyum sağlamaları düşünüldüğünde örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi ve örgütün öğrenebilmesi için ise örgütün vizyonu ve misyonunun belirlenmesi ve bu misyon ve vizyonun çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında güçlü bir ekip ruhu oluşturmak, vizyon doğrultusunda çalışanları harekete geçirmek liderlerin görevleridir. Her çalışan değişime uyum sağlamayacaktır ve lider değişimin önündeki engelleri kaldırmak ile sorumludur. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için lidere olan ihtiyaç göz ardı edilemezdir. Lider üye-etkileşimi teorisinde de bahsedildiği gibi, lider üye yaklaşımı lider ve takipçilerin aralarındaki ilişkiye ve etkileşime dayanmaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki iletişimin kalitesi işletmede etkililiğin artmasını ve dolayısıyla örgütün de bir takım kazanımlar elde etmesini sağlamaktadır (Söylemez ve Tolon, 2019). Lider ve üye etkileşimi, liderin değişimi gerçekleştirebilmesini sağladığı gibi çalışanın liderine ve değişime inanması ve güvenmesini sağlayacaktır. Lider ve çalışan arasındaki pozitif ilişkinin derecesi ise yeniden yapılanma, teknolojik gelişmeler, değişim mühendisliği gibi konularda örgütsel değişimin başarısına katkı sağlayacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

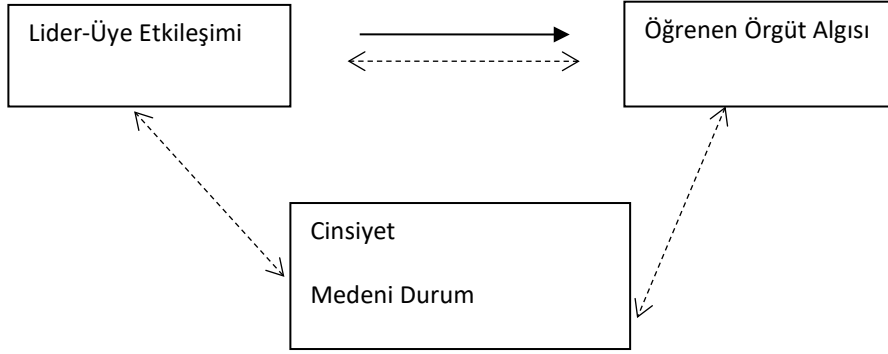
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz bilgi çağında işletmeler başarılı olabilmek ve gelişmek için bilgiye büyük önem vermektedirler. Bilgi, belirsiz bir ortamda ya da hızlı yaşanan değişimlere ayak uydurma konusunda işletmeler için önem taşımaktadır. Bilgiyi elde etmek, paylaşmak, uygulamaya koyabilmek işletmelerin rekabet edilebilirliğini de arttırmaktadır. Bilgiyi edinerek belirli işlemlerden geçiren, yeni bilgi üretebilen ve bilgiyi işleyerek uygulamaya koyabilen işletmeler öğrenen örgüt olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütlerin varlığı ise çalışanların, örgüt içerisindeki takımların ve yönetim kadrosunun değişime aktif katılımını gerektirmektedir. Örgütün aktif bir şekilde değişimi gerçekleştirmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması için liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışan ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi çalışanın kendisinden beklenen rolleri gerektiği gibi gerçekleştirebilmesi açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının birbirleriyle ilişkili olduğu ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülmüştür. Bu araştırma ile lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkinin ve lider-üye etkileşiminin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı

öğrenen örgüt algısının ve lider-üye etkileşiminin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.



Araştırmanın modeli doğrultusunda lider üye etkileşimi ile öğrenen örgüt algısı arasındaki ilişkinin seviyesi ve lider üye etkileşiminin öğrenen örgüt algısı üzerinde ne kadarlık bir etkisi olduğunu belirlemek amacı ile korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak lider üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

2.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana külesini İstanbul ilinin ilçe belediyelerinden birinde görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütlede seçim yapılmamış ve tam sayıma gidilmiştir. Anket, belediye binasında çalışan tüm personele dağıtılmış ve geri dönüş sayısı 165 olmuştur. Eksiksiz tamamlanan anket sayısı 130 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların 50'si kadın (%38,5), 80'i (%61,5) erkektir. Katılımcıların yaş grupları; 20-30 yaş arası 19 kişi (%14,6), 30-40 yaş arası 68 kişi (%52,3), 40-50 yaş arası 31 kişi (%23,8) ve 50 yaş ve üzeri 12 kişi (%9,2) bulunmaktadır. Katılımcıların 95'i evli (%73,1) ve 35'i bekar (%26,9). Araştırmaya katılanların eğitim durumları; en fazla lise mezunu 30 kişi (%23,1), lisans ve ön lisans mezunu 89 kişi (%68,5), lisansüstü eğitim mezunu 11 kişi (%8,5) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların 35'i sözleşmeli statüdeyken (%26,9), 95'i kadroludur (73,1). Araştırmaya katılan çalışanların işyeri kıdemleri; 1 yıldan az 5 kişi (%3,8), 1-5 yıl arası 28 kişi (%21,5), 5-10 yıl arası 35 kişi (%26,9) ve 10 yıl ve üzeri 62 kişi (%47,7) şeklindedir (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken Adı		Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	50	38,5
	Erkek	80	61,5
Yaş Grupları	20-30 arası	19	14,6
	30-40 arası	68	52,3
	40-50 arası	31	23,8

	50 ve üzeri	12	9,2
Medeni Durum	Bekar	35	26,9
	Evli	95	73,1
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi	30	23,1
	Lisans/ Önlisans	89	68,5
	Lisanüstü	11	8,5
Statü	Kadrolu	95	73,1
	Sözleşmeli	35	26,9
İş Yerindeki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	5	3,8
	1-5 yıl arası	28	21,5
	5-10 yıl arası	35	26,9
	10 yıl ve üzeri	62	47,7

2.4. Veri Toplama Araçları

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketin birinci kısmında çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) sorulmuş, ikinci kısımda Lider-Üye etkileşimini ölçmek amacı ile Scandura ve Graen (1984)' in LMX-7 ölçeği (Söylemez, 2019: 53) kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan sorulardan bazıları “Yöneticimin genellikle çalışmalarından tatmin olduğumu hissederim.”, “Yöneticim, o yokken onun kararlarını savunacağımı bilir ve bu konuda bana güvenir” şeklindedir. Ayrıca çalışanların öğrenen örgüt algılarını ölçmek amacı ile Watkins ve Marsick (1997)'in “Öğrenen Örgüt Boyutları” (Bayam, 2016: 70) adlı ölçeği kullanılmıştır. Öğrenen Örgüt ölçeği üç seviyeden ve sekiz boyuttan oluşmaktadır. Üç seviye şu şekildedir; Bireysel Öğrenme, Takım Halinde Öğrenme, Örgütsel Öğrenme. Öğrenen örgüt ölçeğindeki ifadeler örnek olarak “Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.”, “İşyerim, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.”, “İşyerim, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.” verilebilir.

2.5. Veri Analiz Süreci

Veriler, IBM SPSS Statistics 20.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada bulunan ölçekler için faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin aritmetik ortalaması alınmış ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi değerlendirmek amacı ile Pearson korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Son olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) ile farklılıklar incelenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere faktör analizi yapılmadan önce ölçeklerin yapı geçerliğinin sınanması ve verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik kat sayısı hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Yapılan analiz sonucunda KMO değerleri Lider-Üye Etkileşimi için 0,899, Öğrenen Örgüt Algısı için 0,953 olarak bulunmuştur. Bulunan KMO değerleri mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Sipahi vd., 2008:80). Barlett Küresellik Testi χ^2 değeri Lider-Üye Etkileşimi için 555,458 ($p < 0,000 < 0,01$); Öğrenen Örgüt

Algısı için 5573,061 ($p:0,000 < 0,01$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ile ki kare değerlerinin anlamlı olduğu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği tek faktör elde edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin orijinal yapısında bir değişim olmamış ve orijinal ölçek ile aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin tek boyutuna ait faktör yük aralık değerleri (0,730 – 0,841) olarak tespit edilmiştir. Bu faktör %65,626 oranında toplam varyansı açıklamaktadır ve istatistiki olarak anlamlıdır.

Öğrenen Örgüt Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör elde edilmiştir. Orijinal ölçekte Takım Halinde Öğrenme boyutuna ilişkin ifadeler Örgütsel Öğrenme Boyutunda toplanmıştır. Analize dahil edilen ifadelerden “1,5,7,14,18” çapraz faktör yükleri nedeni ile analizden çıkarılmıştır. Öğrenen Örgüt Ölçeği'nin faktör yükleri her boyut için şöyledir; Bireysel Öğrenme boyutu faktör aralığı (0,586- 0,775) ve Örgütsel Öğrenme boyutuna ilişkin faktör aralığı (0,666- 0,807) olarak tespit edilmiştir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %68,796 bulunmuştur. Bireysel Öğrenme Faktörü değişkenliğin %44,871'ini, Örgütsel Öğrenme Faktörü değişkenliğin %23,926'sını açıklamaktadır. Faktörlerin toplam değişkenliği açıklama oranı %68,9 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerini hesaplamak için Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,910; Öğrenen Örgüt Ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,985 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ilişkin elde edilen Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde yüksek derecede güvenilir olarak ifade edilmektedir (Kalaycı vd., 2009).

Tablo 2:Araştırmanın Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Cronbach Alpha değerleri
Lider-Üye Etkileşimi	0,91
Öğrenen Örgüt	0,985
Bireysel Öğrenme	0,934
Örgütsel Öğrenme	0,984

Tablo 3: Ölçeklere ilişkin Faktör Analizleri

Faktörler	Faktör Yük Aralıkları	Değişkenliği Açıklama Yüzdesi %
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	0,730 – 0,841	65,626
Öğrenen Örgüt Ölçeği		68,796
Bireysel Öğrenme	0,586- 0,775	44,871
Örgütsel Öğrenme	0,666- 0,807	23,926

4.2. Araştırmanın Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Lider-Üye Etkileşimi için aritmetik ortalama 3,89 ($ss= 0,79$), öğrenen örgüt algısı için aritmetik ortalama 3,06 ($ss= 0,90$) olarak bulunmuştur. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarından bireysel öğrenme için aritmetik ortalama 3,27 ($ss= 0,88$), örgütsel öğrenme için aritmetik ortalama 3,01 ($ss= 0,97$) olarak bulunmuştur (Tablo 3).

Tablo 4: Değişkenlerin Ortalamaları

Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Lider-Üye Etkileşimi	130	3,89	0,79
Öğrenen Örgüt Algısı	130	3,06	0,9
Bireysel Öğrenme	130	3,27	0,88
Örgütsel Öğrenme	130	3,01	0,97

4.3. Araştırmanın Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren tabla aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	1	2	3	4
Lider-Üye Etkileşimi	1,00			
Öğrenen Örgüt Algısı (Genel)	0,365**	1,00		
Bireysel Öğrenme	0,355**	0,889**	1,00	
Örgütsel Öğrenme	0,348**	0,985	0,802	1,00

$p < 0,01$ seviyesinde anlamlılık

Çalışanların lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişkinin önem seviyesinin 0,01 olduğu ve bu değer in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin alt boyutları olan bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin, lider-üye etkileşimi ile aralarında 0,01 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

4.4. Çalışanların Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Algılarının Öğrenen Örgüt Algısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmada çalışanların lider-üye etkileşimi algılarının öğrenen örgüt algısı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşiminin Öğrenen Örgüt Algısı ve Boyutları Üzerindeki Etkisi

		B	β	t	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Sabit	1,449		3,885	0,00
F=19,623 p= 0,000 R ² =0,133	Lider Üye Etk.	0,415	0,365	4,43	0,00
Bireysel Öğrenme	Sabit	1,619		4,513	0,00
	Lider Üye Etk.	0,404	0,369	4,485	0,00

F=20,118 p= 0,000 R ² = 0,136					
Örgütsel Öğrenme	Sabit	1,375			
F=17,236 p= 0,000 R ² =0,119	İş Yaşam Dengesi	0,42	0,344	3,417	0,00
				4,152	0,00

Birinci regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgüt algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=19,623; p=0,000; β=0,365)]. Elde edilen R² değeri öğrenen örgüt algısında meydana gelen değişimin %13'ünün lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi algısında meydana gelecek 1 birimlik bir değişimin öğrenen örgüt algısı üzerinde 0,365 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

İkinci regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgüt algısının boyutlarından bireysel öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=20,118; p=0,000; β=0,369)]. Elde edilen R² değeri öğrenen örgütün boyutlarından bireysel öğrenme algısında meydana gelen değişimin %13,6'sının lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi algısında meydana gelecek 1 birimlik bir değişimin örgütsel öğrenme üzerinde 0,369 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

Üçüncü regresyon analizi sonucunda ise bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgüt algısının boyutlarından örgütsel öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=17,236; p=0,000; β=0,344)]. Elde edilen R² değeri öğrenen örgütün boyutlarından örgütsel öğrenmede meydana gelen değişimin %13,6'sının lider-üye etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi algısında meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel öğrenme üzerinde 0,344 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

4.5. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Açısından Farklılaşması

Çalışanların lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve bulunduğu statüye göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan farklılık analizleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 7:Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Açısından Farklılaşması

<u>Değişkenler</u>	<u>Lider-Üye Etkileşimi</u>		<u>Öğrenen Örgüt Algısı</u>	
	Ortalamalar	Anlamlılık Değeri(p)	Ortalamalar	Anlamlılık Değeri(p)
Cinsiyet		0,188		0,612
Kadın	3,78		3,01	
Erkek	3,97		3,09	
Medeni Durum		0,268		0,661
Bekar	3,77		3,12	
Evli	3,94		3,04	
Yaş Grupları		0,861		0,611
20-30 arası	3,95		3,23	
30-40 arası	3,9		3,03	
40-50 arası	3,8		2,95	
50 ve üzeri	4		3,27	

Eğitim Durumu		0,232		0,260
Lise ve Dengi	3,8		3,14	
Lisans/ Önlisans	3,88		2,99	
Lisanüstü	4,27		3,44	
Statü		0,191		0,123
Kadro lu	4,04		3,26	
Sözleşmeli	3,84		2,99	
İş Yerindeki Çalışma Süreniz		0,46		0,471
1 yıldan az	3,94		3,56	
1-5 yıl arası	3,68		3,01	
5-10 yıl arası	3,92		3,17	
10 yıl ve üzeri	3,97		2,99	

Araştırmada; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü ve iş yerindeki çalışma süresi değişkenlerine göre, çalışanların lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütler için değişim ihtiyacı bazen sektöre göre, bazen de örgütün türüne göre farklılık göstermektedir. Örgütsel açıdan değişim bazen bilgi teknolojileri ve uygulamaları, bazen alt yapı ve iş sistemleri (performans yönetimi, idari işler, örgüt politikaları) ve bazen de çalışanların yeteneklerinde değişim ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır (Recardo, 1995: 9). Son zamanlarda örgütlerin yönetim şekillerinde birtakım değişimler gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu değişimler; toplam kalite, kültürel değişim, yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim için önemli olgulardan biri değişimi gerçekleştirecek yöneticilerdir. Yöneticiler iyi yetiştirilmeli, geliştirilmeli ve çalışanları teşvik etmeleri sağlanmalıdır. Kotter (1995) değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan evreleri açıklamış ve çalışmasında bu evrelerin örgütsel değişimin başarısındaki önemini vurgulamıştır. Kotter (1995)'e göre başarılı bir örgütsel değişim aşağıdaki evreleri içermektedir; Çalışanlarda ivedilik duygusu oluşturmak, güçlü bir rehberlik ekibi meydana getirmek, işletmenin vizyonunu ortaya koymak ve çalışanlara işletmenin vizyonunu ileterek onlara vizyona göre hareket etme yetkisi vermek, daha fazla değişim meydana getirmek ve yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Örgütlerde yaşanan değişimler ile birlikte yöneticilerin rolleri de bir takım değişimlere uğramıştır. Yöneticilerden zamanla yöneticilik rollerinin dışında liderlik becerilerini kazanmaları istenmiştir. Çünkü liderler, kurumun vizyonunun çalışanlara iletilmesi, örgüt kültürünün kurum içinde uygulanması, takipçilerin davranışlarının bu doğrultuda değiştirilmesi gibi konularda takipçileri üzerinde bir etkiye sahiptirler. Çalışanların lider-üye etkileşimine yönelik algılarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve çalışanların lider-üye etkileşimi ve örgütsel öğrenme algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacı ile yapılan araştırmada şu bilgiler elde edilmiştir. Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları ve öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Joo (2007) benzer şekilde, lider-üye etkileşimi ve örgütsel öğrenme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Joo, 2010: 81-82). Ceylan ve Kahya (2019: 1076) ve Kılıç vd. (2011: 19) yapmış oldukları araştırmalarda, öğrenen örgüt algısı ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Islam vd. (2013) lider-üye etkileşimi, öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın aralarında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Islam vd., 2013: 322).

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda lider-üye etkileşimi algısının öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen R² değeri, çalışanların öğrenen örgüt algısındaki değişimin %13'nün algılanan lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşiminde meydana gelecek 1 birimlik artışın öğrenen örgüt algısında 0,485 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları arttıkça öğrenen örgüt algısında da bir artış meydana gelmektedir. Ceylan ve Kahya (2019) yaptıkları araştırmada öğrenen örgütlerin lider-üye etkileşiminden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır (Ceylan ve Kahya, 2019: 1076). Lider-üye etkileşiminin, öğrenen örgütün boyutlarından bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin test etmek amacı ile yapılan regresyon analizi sonucunda bireysel öğrenmedeki değişimin %13'nün ve örgütsel öğrenmedeki değişimin %11,9'unun algılanan lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısının yaş, cinsiyet, kıdem, statü vb. gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan farklılık analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ve öğrenen örgüt algısı cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Liderlik örgütlerde değişim için önemli unsurlardan biridir. Liderin üyeleri ile etkileşimi de bu bağlamda önem taşımaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışanların liderleri ile ilişkilerinin tanımlamaları istenmiştir. Bu çalışma sonucunda farklı çalışanlar aynı yönetici için farklı sonuçlar bildirmişlerdir. Bazı çalışanlar yöneticisi ile ilişkisini karşılıklı güven, saygı ile karakterize ederken; bazı çalışanlarda yöneticileri ile düşük kalitede bir ilişkilerinin olduğunu ve yalnızca iş tanımlarının gereklerini yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir (Scandura ve Pellegrini, 2008: 101). Bu bağlamda değişimin çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında liderlik örgütsel değişimde önemli bir yere sahiptir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, çalışanın performansı açısından da önem taşımaktadır. Maslyn ve Uhl Bien (2001) araştırma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin pozitif olması, çalışanda organizasyona karşı sorumluluk duygusunu oluşturmakta ve bu sorumluluk duygusu yüksek performans seviyelerine neden olmaktadır (Joo, 2011: 27). Bu bağlamda lider ile ilişkiler çalışanın hem örgüte karşı tutumunu, hem de performansını etkilemektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri bu değişime hazır ve adapte olabilmelerine bağlıdır. Değişim ise liderin çalışanda yaratmış olduğu etkilerin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler geleneksel yöneticilik anlayışını yeni liderlik yaklaşımları ile değiştirmelidirler. İşletmeler öğrenme süreçlerini hayata geçirebilmek için, mevcut yöneticilerinin liderlik özelliklerini geliştirilmeleri için çabalamalı, yönetici olarak seçilecek kişilerin liderlik vasıflarını taşımalarına özenle dikkat etmelidirler.

KAYNAKÇA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). "Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective". *Reis*, (77/78), 345-348.
- Arıkan, S. (1999). "Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü Ve Önemi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 17-34.
- Arslan, R., & Demirci, K. (2015). "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(1), 24-38.
- Ayden, C., & Düşükcan, M. (2002). "Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü Ve Liderliğin Rolü" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 120-139.
- Ayhan, U. (2010). "Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları". *Sayıştay Dergisi Danışma Kurulu*, 77.
- Basım, N., Şeşen, H., Meydan, C. H., & Yönetim, S. Y. B. B. S. (2009). "Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 64(03), 27-44.
- Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. Ö. (2002). "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 51-65.
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). "Implications Of Leader Member Exchange Theory And Research For Human Resource Development Research". *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Ceylan, E., & Kahya, V. (2019). "Lider-Üye Etkileşimi İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Öğrenen Organizasyonun Düzenleyici Rolü- Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction With Mediating Role of Learning Organization". *The Journal*, 12(68).
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Dinçer, Ömer, And Cevdet Yılmaz.(2003), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma I: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim", Tc Başbakanlık. Ss. 32.
- Dyer, M. G. (1983). "The Role Of Affect İn Narratives". *Cognitive Science*, 7(3), 211-242.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy Of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flood, R. L. (2002). *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within The Unknowable*. Routledge.
- Garvin, D. A. (1993). "Building A Learning Organization". *Harvard Business Review*, 71 (4).
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues". *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). "Toward A Psychology Of Dyadic Organizing". *Research İn Organizational Behavior*.

- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006).” Örgütsel Değişim Yönetimi”. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Islam, T., Ahmad, U. N. U. B., & Ahmed, I. (2013).” Organizational Learning Culture And Leader-Member Exchange Quality”. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337.
- Joo, B. K. (2010). “Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles Of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, And Turnover İntention”. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Joo, B. K. (2012). “Leader–Member Exchange Quality And İn-Role Job Performance: The Moderating Role Of Learning Organization Culture”. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 25-34.
- Karanfil, S. M., & Tüzüner, V. L. (2019). “Kamu Kurumlarında Değişim Öncüsü: Dönüştürücü Lider”. *Strategic Public Management Journal*, 5(9), 1-14.
- Kılıç, E. D., Üstün, A., & Önen, Ö. (2011). “Öğrenen örgütlerde etkili liderlik: Burdur örneği”. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 6(1), 5-22.
- Koçel, T. (2011), “İşletme Yöneticiliği”, (13.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (1999). “Değişim”,(Çev.) Meral Tüzel Koçel, İstanbul: Mess Yayınları, 11-27
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). “Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future”. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). “Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership”. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). “Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire”. *Advances İn Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). “Transformational Leadership And Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Proceedings Of The Institution Of Mechanical Engineers”, *Part B: Journal Of Engineering Manufacture*, 220(6), Ss. 942.
- Öneren, M. (2012). “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Recardo, R. J. (1995). “Overcoming Resistance To Change”, *National Productivity Review*, 14(2), Ss. 9.
- Senge, P. M. (2010). Beşinci Disiplin, Çev. İldeniz,A.,Doğukan, A., Pala, B.11.Yapı Kredi Yayınları. 19. Baskı
- Senge, P. M. (2006). “*The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*”. Broadway Business.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). “Moderating Effects Of İnitial Leader–Member Exchange Status On The Effects Of A Leadership İntervention”. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 428.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). “Trust And Leader—Member Exchange: A Closer Look At Relational Vulnerability”. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.



-
- Söylemez, M., & Tolon, M. (2019). “ Dönüşümsel Liderliğin Sosyal Sermayeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 372-389.
- Yanar Bayram, B. (2016). *Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün Çalışanların Öğrenen Örgüt Algularına Etkisi: Güres Group, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Manisa).
- Yılmaz, M. (2011). “Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 313-332.
- Yılmazöz, M. (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, *Maliye Dergisi*, 157, 293-302.
- Yukl, G. (1989). “Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research”. *Journal Of Management*, 15(2), 251-289.
- Zel, U. (2006). *Kişilik Ve Liderlik*, 2nci Basım, Ankara, Nobel Yayınları.



Performance Appraisal in Public Institutions
Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirmesi

Ramazan TİYEK¹
Murat TUYSUZ²

Strategic Public Management Journal
Volume 7, Issue 14, pp. 58-76
December 2021
DOI: 10.25069/spmj.1002379
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 29.09.2021
Accepted: 27.11.2021
© The Author(s) 2021
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Performans değerlendirme, bir örgütte işverenlerin çalışanlardan beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını gösteren sonuçları ortaya koymaktadır. Çalışanların kendi aralarındaki başarı durumlarının listelenmesi, örgütlere kimin ne kadar hizmet ettiğini gösteren sonuçların sunulması açısından da önemlidir. Performans değerlendirmenin örgüte ve yöneticilere sağladığı faydaların yanı sıra çalışanların kendilerine de birçok faydası bulunmaktadır. Genel olarak klasik ve modern olmak üzere farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmakla birlikte, bunların içerisinden organizasyon yapısına en uygun olanı kullanılmalı ve organizasyon birimlerinin mevcut ihtiyaçlarına göre güncellenmelidir. Herkes tarafından kabul edilebilecek tek bir doğru performans değerlendirme yöntemi yoktur. Performans değerlendirme sürecinde, performans notları değerlendirme sonunda açıklamalı olarak iletilmesi ve kriterlerin çalışanlara önceden bildirilmesi gerekmektedir. Başarılı bir performans değerlendirme sürecinde, hem değerlendiren hem de değerlendirilen ile takdir edilen sınıf düzeyinde anlaşmak çalışan motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Hesap verebilirlik düzeyinde çalışan kamu kurumlarında da özel sektörde olduğu gibi çalışanların performansını değerlendiren uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Kurumları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme

Abstract

Performance appraisal reveals the results indicating to what extent the expectations of the employers from employees in an organization are met. Listing the success status of the employees among themselves is also important in terms of presenting the results showing who served how much for the organizations. Along with the benefits of performance appraisal for the organization and the managers, it has also many benefits for the employees themselves. In general, there are different performance appraisal methods in the form of classical and modern, but among them, the most suitable one for the structure of the organization must be used and it must be updated for the current needs of the organizational units. There is no single correct performance appraisal method that can be accepted by everyone. In the performance appraisal process, the performance grades should be conveyed in an annotated way at the end of the appraisal as well as the notification of the

¹ Assoc. Prof. Dr., Kırklareli University, ramazantiyek@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3442-3517>

² Dr., Marmara University, murat.tuysuz@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5321-0413>

criteria to the employees in advance. In the successful performance appraisal process, agreeing both with appraiser and appraisee on the appraised grade level will contribute to the employee motivation. Practices appraising the performance of employees should become widespread in public institutions working at accountability level, as in the private sector.

Key Words: *Public Institutions, Human Resources Management, Performance Appraisal*

INTRODUCTION

1. PERFORMANCE APPRAISAL AND PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance means status of success. It is the level of efficiency and productivity towards achieving pre-determined objectives. It is the determination and appraisal of the criteria regarding the level of fulfillment of the duties assigned to the employees (Dikmen & Özpeynirci, 2010: 72). In performance appraisal, the functionality of the roles of employees in achieving the strategic objectives of organizations are measured (Gürüz & Gürel, 2006: 235). In other words; it is the systematic appraisal of the success and development skills provided by the employees in their work (Seyyar & Öz, 2007: 308; Sabuncuoğlu, 2005: 184). Performance appraisal is a process that aims to ensure a proper communication between the appraiser (superior) and the appraisee (subordinate) and the employee's self-improvement for the next periods of the work (Russell & Russell, 2010: 42; Kondrasuk, 2011: 70; Nickson, 2007: 171; Chen & Eldridge, 2010: 249). In the process, determining performance objectives and performance appraisal criteria, by sharing the performance appraisal, coaching, feedback and determining new objectives with the employees and opportunities to improve performance have an important place (Pace, 2011: 22; Sillup & Klimberg, 2009: 42). At the beginning of the process, managers should clearly communicate the criteria by which employees will be appraised (Kondrasuk, 2011: 72).

With the performance appraisal, it is aimed for the employees to improve themselves and thus to get ahead of the competitors. It is one of the most important functions of the Human Resources Management in terms of contributing to the development of the employees (Kaymaz, 2009: 83). In order to achieve the aimed success with the performance appraisal, employees should be respected ethically, treated fairly, and should be allowed to appraise their own performance (Sillup & Klimberg, 2009: 40). Thus, the employee whose performance is appraised will be prevented from making subjective appraisals about his/her own performance and a true performance appraisal grade will be emerged.

Performance appraisal results are effective in making decisions (compensation assessment, location changes, training, promotion, layoff, etc.) that may significantly affect employees in the future. Objective assessment should not be avoided due to the high level of impact on each employee (Pace, 2011: 22). It is possible to ensure the motivation of the employees in the long term when a fair approach is taken with the difficulty of satisfying the employees with the performance appraisal results. The feeling that performance appraisal is done fairly is in direct proportion to make an effort of employees to achieve the goals of the organizations. Coherent application of performance appraisal along with other factors is also important in ensuring the motivation of its

employees (Gürüz & Gürel, 2006: 235; Barutçugil, 2002: 125; Dikmen & Özpeynirci, 2010: 72; Çerçi, 2006: 4). Performance appraisal creates a link between strategic objectives and corporate outcomes (Mathis & Jackson, 1997: 340). In order for this connection to function properly, employees must know and understand the goals to be achieved and in addition to the support of managers for the results (Öztürk, 2009: 37-38) they want to achieve, they must give feedback to the employees about their performance and guide them to show better performance (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004: 223).

In a performance management system (Öztürk, 2009: 32):

- Vision and goals should be shared with all employees,
- Individual goals must be in line with departmental and organizational goals,
- The review process should determine the degree of realization of the determined goals,
- Trainings for the result of review and development should be defined,
- Appraisals should cover the whole process, the results should be implemented with a development plan,
- Performance goals should be measurable, responsibilities should be defined, should be integrated with training targets,
- Appraisal procedures should be related to performance requirements.

2. BENEFITS OF THE PERFORMANCE APPRAISAL

Performance appraisal primarily contributes to distinguish between those who work at a sufficient level and those who do not work. Regardless of the work performance, instead of an application where everyone gets the same appraisal score, it is important for the employees to be appreciated by giving a high performance appraisal score in order to ensure their motivation. Organizations with performance appraisal practices have higher levels of achieving successful results. Generally speaking, the benefits of performance appraisal application to the organizations are as follows: (Uyargil, 2013: 11-12):

- The efficiency and profitability of the organization increases,
- The quality of service and production improves,
- Training needs and training budgets are determined more easily and accurately,
- The information required for planning human resources is obtained more reliably,
- The development potential of individuals is determined more accurately,
- Flexibility is provided in meeting short-term human resources needs (caused by absenteeism, labor turnover, etc.).

For the managers who work through others, it is important that not all personnel are appraised at the same level, taking into account the contributions of employees themselves, and in order to achieve predetermined strategic goals.

The benefits of the performance appraisal application to the managers are as follows: (Uyargil, 2013: 11):

- In planning and control functions, they will be more effective so the performance of employees and their units improves,
- Communication and relationships with employees turn into more positive,

- They identify the strength and developmental needs aspects of the employees more easily and help them in this direction,
- They recognize their own strengths and weaknesses while evaluating their employees,
- While they get to know their employees more, the delegation of authority will be easier,
- They improve their managerial skills or obtain the conditions where they can easily apply these skills.

Performance appraisal is not only important for its success in the organizational field but also for its contribution to the employees. The benefits of performance appraisal for the employees are as follows (Uyargil, 2013: 11; DelPo, 2007: 11; Armstrong, 2006: 496):

- Employees learn what their superiors expect from them and how they appraise their performance,
- Determines how each employee's job can further the overall goals of the organization,
- Identifies and rewards employees to increase loyalty and motivate employees to continue to succeed,
- Maximize the potential of individuals and teams to benefit themselves and the organization by focusing on achieving their goals,
- Employees recognize their strengths and aspects that need improvement,
- Employees understand their roles and responsibilities better within the organization / department,
- Employees develop their sense of job satisfaction and self-trust through the positive feedback they receive on their performance,
- It reduces the risk of complaints and litigation by ensuring that employees are treated fairly and not deviated from management decisions.

3. THE PERFORMANCE APPRAISAL METHODS

Performance appraisal methods are various. Along with the needs in working life, many performance appraisal methods have been used in the historical process. Among the methods that can be grouped under two sub-headings, classical and modern performance appraisal methods, the method should be applied that best suits the needs and requirements of the organization or the department where the appraisal is made (Sabuncuoğlu, 2000: 172). Although modern methods are at a level that can meet the performance appraisal needs of today's organizational structures, methods should be chosen in line with the purpose of performance appraisal and sometimes different methods or appraisal criteria can be applied among the departments within the organization. For example, while the 'communication' factor may be very important in evaluating the performance of a personnel working in the public relations department, the "carefulness" factor will be more important than the 'communication' factor for a staff working in the accounting department. Therefore, instead of applying a uniform performance appraisal method for all employees, it is necessary to apply the correct performance appraisal method by focusing on the behaviors aimed to be realized.

3.1. Traditional Performance Appraisal Methods

Traditional performance appraisal methods consist of the first personnel performance appraisal methods in which the employees are not appraised in a multidimensional and detailed way.

3.1.1. Graphic Rating Scales

In addition to being the oldest appraising method, it is the most common and the most used performance appraisal method due to its ease of application and simplicity. In this method, the names of the personnel whose performance will be appraised are written one under the other in a table, and then there are options such as “poor”, “adequate”, “commendable”, “excellent” and “distinguished” against the names of the persons. It is requested to mark the most appropriate option out of 5 scale appraisal scales for each personnel (Uğur, 2003: 225; Sabuncuoğlu, 2000: 173). It is a frequently preferred method due to the ease of application and the fact that the observation and opinion of the manager outweigh the performance appraisal of the employees. In the graphic rating scales method, while the employees themselves are marked according to predetermined grades, the performance appraisal scores of all employees also appear in the same table (Uğur, 2003: 225). Rather than making a very detailed assessment, a general opinion is expressed about the employees.

3.1.2. Paired Comparison and Ranking Method

It is a performance appraisal method that is easy to apply just like the graphic rating scales. Unlike the graphic rating scales, employees are appraised by comparing them in pairs. It can be considered as a more effective method for the workplaces where the number of employees is low due to the comparison of employees with each other. In the paired comparison method, there is no situation that forces the distribution of employees in certain categories (Sabuncuoğlu, 2000: 172; Carrell, Elbert & Hatfield, 1995: 364). The performance appraisal scores obtained by comparing the employees with each other are then ranked, and the performance appraisal scores of the employees are grouped from the highest to the lowest. As a result of the ranking, human resources functions such as promotion, appointment, reward or layoff are processed. For this purpose, the “simple ranking” technique where appraisers rank the employees from the most successful to the least can be followed, as well as the “paired comparison matrix” where the people to be compared are written on horizontal and vertical lines and paired comparisons are made, the result is ranked from the most signified field to the least one can be used (Uğur, 2003: 225-226).

3.1.3. Rating Method

In graphic rating and paired comparison methods, success of employees were generally appraised in terms of criteria such as knowledge, skills, abilities, job adaptation and sense of responsibility. In this method, employees are appraised separately in terms of each criterion (Uğur, 2003: 226).

After determining the important criteria for the position, each criterion within itself is divided into grades such as “poor”, “adequate”, “commendable”, “excellent” and “distinguished” and the employee’s status is marked for each criterion in this respect and overall success is obtained (De Cenzo & Robbins, 1996: 330; Uğur, 2003: 226). Examples of the criteria used in rating method are: the quality of work, amount of work, job knowledge, initiative, loyalty, judgment, absenteeism, humanistic behavior, commitment, job and work environment fit, responsibility, leadership and training subordinates (Sabuncuoğlu, 2000: 175; De Cenzo & Robbins, 1996: 330). Although each of the exemplary criteria is important, the most important one is the requirements of the position of the employee. As in the job appraisal, in this method, points are given out of 100 to each criterion and performance appraisal can be done through the points by distributing them to the degrees. Since the criteria created for the position are graded, the rating method is considered to be more objective than other classical performance appraisal methods (Uğur, 2003: 226).

3.1.4. Forced Distribution Method

In the forced distribution method known as the “Checklist Method”, appraisers or final appraisers prepare forms that contain short sentences (job involvement, have high skills, absenteeism, etc.) that will help describe employees from various aspects. The forms are given to the managers or appraisers of the employees and the appraisers are asked to choose from these sentences (Uğur, 2003: 228). It is a method in which the employee is appraised in terms of all the characteristics that are valid while doing his/her job (De Cenzo & Robbins, 1996: 329). The appraiser marks out the many ready-made sentences in this list that are for the suitable person. The positive or negative marked sentences are then appraised by the experts. If desired, specific, different weighted scores can be given according to the importance of each sentence or criterion (Sabuncuoğlu, 2000: 186). Since the score and efficiency of each word group are known only by the experts or the final appraiser, the influence of the managers’ preconceptions is prevented thus enabling them to make a more objective assessment (Uğur, 2003: 228).

3.1.5. Critical Incidents Method

It is an appraising method made by the managers who are also an appraiser at the same time to constantly monitor their employees closely and to record their work-related behaviors and successes against critical duties or events (Sabuncuoğlu, 2000: 178; Carrell, Elbert & Hatfield, 1995: 365). This method is based on the remarkable work done at different times in determining the success of the employee. Remarkable jobs called critical incidents can either be positive, such as performing an important service or negative such as performing a damaging action (Uğur, 2003: 228). In this method, critical events must be determined in advance. For example, a salesperson’s behavior towards a customer, his/her relationships with his/her teammates and positive and negative job attitudes can be discussed (Sabuncuoğlu, 2000: 179). It is a performance appraising method that focuses on the fundamental behaviors that make the difference between performing a job effectively and ineffectively (De Cenzo & Robbins, 1996: 329). Regardless of the direction, the time and occurrence of critical events and by whom are noted by the managers and it is ensured that they are taken into account in the performance appraisal (Uğur, 2003: 228-229).

3.1.6. Field Review Method

In this method, which is generally performed by the “Human Resources Management” experts of the company, no form or graphic is used. The appraiser observes the employee while on the job and collects the necessary information about his/her performance by asking various questions to his manager. Then, this information is subjected to a systematic appraisal and the performance value of the employee is found. As it reduces the formalities, the field review method preferred by the managers but causes a waste of time as it keeps the employees on the job and psychological pressure (Uğur, 2003: 229).

3.2. Modern Performance Appraisal Methods

Contemporary performance appraisal methods appraise employees in many aspects, not only in the position of doing the work assigned to them, but also try to motivate them to do more successfully, and appraise their performance accordingly. Therefore, criteria such as the ability of employees to take initiative, development aspect, suggestion logic, participation in decisions include an important part of performance appraisal (Uğur, 2003: 230).

3.2.1. Management by Objectives Method

According to the management by objectives considered as a management philosophy, management has become a method used in the appraisal of employees today (Uğur, 2003: 230). In this performance appraisal method in which certain goals are set for the employees, the long and short-term goals of the organization must first be determined and then the organizational, departmental and individual goals must be clarified.

In this model, it is possible to achieve all goals in cooperation with employees and managers in order to achieve success (Sabuncuoğlu, 2000: 183). Objectives should be at a level that is easily measurable, objective and acceptable between the parties, rather than interpretative, ambiguous and subjective statements (Carrell, Elbert & Hatfield, 1995: 368; Uğur, 2003: 231). This dynamic method based on integrating the need to achieve clearly defined goals with the need for contribution and self-improvement of the employees. The power that drives people in this method is not the orders of the managers, but the desire to reach the goal. In this method, it is also an important assumption that all employees know the business objectives and the employees participate in the decision processes. Thus, over time, it is thought that the goals of the organization and the goals of the individual will be integrated (Uğur, 2003: 231).

3.2.2. Assessment Centers Method

The Assessment Centers Method consists of teamwork such as leaderless group discussions, role play, document basket, business games, ten-minute discussion. The group of employees can be brought to a place where they can be isolated from the surroundings and tested by various methods from 1 to 3 days (For example, a chalet). At the same time, appraiser who are the managers of the company receive the necessary training, appraise the people (Sabuncuoğlu, 2000: 180). With this method, which is made especially for managers, it is aimed to determine the hidden skills of the personnel as well as their known characteristics and to predict their future performance accordingly (Uğur, 2003: 232). The work of the group, which is formed to solve various problems together, is carried out in an environment called “assessment centers” and the members are monitored one by one by the appraisers and information is gathered about their behaviors and the relationships they establish with each other. In the light of this information gathered, predictions are made about the future performances of individuals (Uğur, 2003: 232).

3.2.3. Psychotechnics and Psychoanalysis Method

It is an appraising technique that is generally applied to managers. The reason it applies to managers is that it is expensive and requires a long time (Uğur, 2003: 233). People who are considered to be appraised by psychologists working in the business or external experts are subjected to various psychological tests. Information is also collected through bilateral meetings and observations. This information is mostly the information that characterizes the attitudes and behaviors of individuals such as psychological behavior, mental activities, and emotional aspects. In line with the information obtained, it makes predictions about what the future performance of the employee will be, whether the job and the enterprise will comply with the development perspective and whether it will match with the business culture (Uğur, 2003: 233).

3.2.4. 360 Degree Appraisal Method

360 Degree Appraisal Method is one of the contemporary performance appraisal methods and it is an up-to-date appraisal method. Employees' performance are appraised in many different ways. In this method, the employee is defined as 360 degrees because it is appraised by people from all aspects such as subordinates,

superiors, peers, customers, and it is named “360 degree feedback” because the appraisal results are reported to the employee (Uğur, 2003: 233-234). In addition, while determining the score of the performance, which is also appraised by the employee him or herself, the average of the points given is taken. 360 Degree Appraisal mainly appraises aspects such as the leadership of the employees, the level of being a team player, the ability to manage people, self-management, communication, organizational skills, decision-making, expertise and adaptability among the survey questions that make up the performance appraisal method (Armstrong, 2006: 524). Although there are some difficulties in the implementation phase, it has recently become widespread due to the multi-faceted appraisal of employee performance and more realistic results (Uğur, 2003: 235). It has many benefits compared to the other performance appraisal methods such as evaluating the employees in terms of many different people and perspectives, giving more reliable results because they are appraised by more than one person, and providing motivation of employees due to being active in the appraisal process (Armstrong, 2006: 527-528).

4. FACTORS TO CONSIDER IN PERFORMANCE APPRAISAL

4.1. Determination of Performance Appraisal Criteria

Performance appraisal criteria can be explained as criteria determined for performance appraisal by the workplace management for each job or position (white or blue collar personnel), taking into account the characteristics and conditions of the workplace (Seyyar & Öz, 2007: 309).

The criteria used in performance appraisal should be included in the job descriptions of the employees. Employees should know the criteria by which they are appraised when they are hired (Megginson, Byrd & Megginson, 2006: 282). Therefore, job analyzes that contribute to the establishment of the duties and responsibilities of the employees in the workplace must be done before determining the performance appraisal criteria (Sabuncuoğlu, 2005: 187).

Performance appraisal criteria created within the framework of job analysis and job descriptions should be clear and clear enough to be understood equally by everyone (Chen & Eldridge, 2010: 251; Brown, Hyatt & Benson, 2010: 380). One of the most important elements that Human Resources Managers should do in determining performance appraisal criteria is contribute to the determination of the criteria (Jandt, 1998: 160).

4.2. Appraisers

Performance appraisal should be done by the closest manager who knows the employees best and has the chance to observe the entire performance of the employees. Employees should also be allowed to appraise themselves in order to avoid an ethical problem (Sillup & Klimberg, 2009: 42; Chen & Eldridge, 2010: 252).

One of the factors that is effective in the misappraisal of employee performance is that managers who are in an appraiser position cannot fulfill their responsibilities properly. Halo effect, novelty effect and central tendency etc. With the effects, the evaluator cannot make the appraisal completely in some cases (Brown, Hyatt & Benson, 2010: 378). In order for managers not to make subjective appraisals, performance appraisal criteria should be made according to job descriptions and the directive should be prepared objectively (Okakın, 2008:

107). Before determining the criteria to be used in performance appraisal, those who appraiser and appraisee should be informed about the importance of the issue and where the results will be used should be determined (Barutçugil, 2002: 144; Gürüz & Gürel, 2006: 239). In addition, the fact that performance appraisal is seen as an ordinary job that provides a waste of time in situations such as when someone's performance is shown to be low in the workplace and declared a scapegoat (Brown, Hyatt, & Benson, 2010: 378) bothers employees and does not fit the spirit of performance appraisal. Appraisers' failure to give the necessary importance to performance appraisal (low score for everyone, high score for everyone, or equal score for everyone, etc.) leads to false feedback given to employees and therefore to high performance employees being punished (Cascio, 1998: 60). Performance appraisal consists of giving appropriate grades for employees. There should not be a subjectivity assessment such as the tendency to give employees low or high marks.

It is important for people working in appraiser positions to receive a training on performance appraisal in terms of obtaining the desired benefit from the performance appraisal results. In the training, the assignments and responsibilities of the appraisers should be explained in a clear and understandable way (Chen & Eldridge, 2010; 250). In this training which will be a source for the correct performance appraisal; basic elements such as the language to be used, objectivity, legal aspect of appraisal, psychological concerns, appraisal criteria, how to fill in appraisal forms and how the employees should be listened to in appraisal interviews should be emphasized (Kondrasuk, 2011: 69; Gürüz & Gürel, 2006: 238). These trainings should be repeated after each current performance appraisal process.

4.3. Continuity in Performance Appraisal: Conducting Interim Appraisal (Pilot Appraisal)

Managers are required to regularly appraise employees' performance through informal feedback throughout the appraisal period, before the end of the term. This situation will create opportunities for the employees to correct themselves before the performance appraisal period arrives (Harvard Business School Press, 2009: 7; Sujanto, 2011; 25). The long-term situation caused by the appraisal periods covering a certain period can also be solved in this way. This will prevent incorrect evaluations or misunderstandings (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2004: 233). Continuous feedback on the employee's performance will also minimize the surprises in the evaluation interviews at the end of the period (Harvard Business School Press, 2009: 13). The timing of the feedback is very important. The feedback will be more effective as soon as the behavior occurs, (Ovson, 2009: 13). A short evaluation can be made right after a meeting, presentation or project work in the organization. When employees rewarded especially work harder, they work hard and more effectively (Hanks, 1999: 170-171). Performing only a final appraisal may also cause employees to feel that they are trapped at the end of the period. Considering the time used in periodic performance evaluations, not making interim evaluations may be misleading. There is no need to spend too much time for interim evaluations. "How was it done? How could it be done better?" answering such short questions will help to show the correct performance.

4.4. The Performance Appraisal and the Performance Appraisal Meeting

It should not be forgotten that "good practices will bring good results". In the performance appraisal process where the design is made correctly, it is important to make the implementations correctly as well as the design (Chen & Eldridge, 2010; 246). Considering the working conditions of each organizations, appraisal periods are generally applied twice or four times in a year that can be determined by them. Such time periods can be determined depending on the working conditions, designing to meet the information needs of the employees,

is important for every organization that wants to reach “high performing employees”. At the end of the period, the realization of mutual expectations should be shared in the meeting between the appraiser and the appraisee, employees should not only be appraised, but also be guided (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2001: 241). According to the results of the performance appraisal application, the appraiser should be able to increase the motivation of the employee by conducting performance interviews with the employees (Eraslan & Algün, 2005: 103). Although today’s technological developments provide many advantages in giving feedback in performance appraisal (e-mail, etc.), it is more beneficial to make face-to-face feedbacks in order to understand the responses of the employees (Cox et al. 2011: 53).

The performance appraisal interviews are becoming more important in terms of knowing the current performance of the employee and starting his/her work in the next period positively (Maund, 2001: 575). In the performance appraisal interview, the goals should be focused. Performance results and behaviors should be evaluated together. In addition to performance evaluation, the development of the personnel should also be evaluated (Kondrasuk, 2011: 71; Sabuncuoğlu, 2005: 197; Öztürk, 2009: 55-56). The behaviors desired to be corrected should be explained in detail during the interviews. In cases where it is considered as a waste of time, results may arise in which the employee cannot fully understand the expected behavioral change (Kuzmits, 1986: 163). Supporting observations and impressions with documents are important in terms of perceiving the interview is evaluated objectively (Harvard Business School Press, 2009: 28). Recording and writing the performance appraisal interview are important in terms of seeing the performance status of the employee (Maund, 2001: 575). The quality of the feedback is valuable to the extent it provides motivation of the employees (David, 2011: 23). Instead of negative, destructive criticism, constructive criticism should be made, the employee should be satisfied with the job and the employee should make an effort to change the desired behaviors by providing self-confidence (Cascio, 1998: 79; Jandt, 1998: 48; Annakis, Lobo and Pillay, 2011: 80). It is a big problem that people do not understand the message given, especially because their emotions are involved in the process of receiving negative messages (Bentley, 1999: 100). Instead of emphasizing only positive or only negative behaviors, it is necessary to motivate employees by expressing them in a positive communication language (Kranz, 2010: 10; Schraeder & Jordan, 2011: 7). The interview should serve employees and managers to understand the same things. Listening to the employee after the manager’s own speeches will eliminate the wrong or incomplete understandings (Harvard Business School Press, 2009: 41; Eren, 2010: 355). Performance appraisal interview should not be considered as a factor that causes some bureaucratic procedures and loss of time and is used only in determining how much reward will be received by which employee (Nickson, 2007: 175; Öztürk, 2009: 29). The meeting is an important element for the productivity of the employees and therefore for the development of the organization.

4.4.1. Receiving the Employee Expectations in the Meeting

In a study with the participation of managers and employees working in the defense industry, which focuses on technology production, it was concluded that the most important thing in an effective performance evaluation system was that the employees marked the option of “learning the expectations of the managers from them” (Mert, 2011: 103). Employees’ expectations which have become as important as managers for the success of an organization, need to be considered and evaluated significantly. Managers should take into account their thoughts and wishes in making decisions concerning employees and seek ways to benefit from

these thoughts (Eren, 2010: 524). Employees need to know what is expected of them in order to show the required performance (Barutçugil, 2006: 194). It should not be forgotten that employees are human beings (Morgeson, 2011).

Considering the expectations of the employees is important in terms of showing their real performance or increasing their performance (Casson, 2003: 67). In today's rapidly changing conditions, human resources which are considered as the most important factor in creating competition can show their real performance depends on their motivation. In the performance evaluation interview, the result that constructive criticism and employee opinions have a positive effect on the correct performance in the following periods in a mutual interaction process in which the employee is also included (David, 2011: 16) indicates the importance of meeting employee expectations. In order to identify and meet employee expectations correctly, we can list the topics that the personnel want to know in the performance appraisal interview as follows (Kuzmits, 1986: 163; Cascio, 1998: 60):

- Area of responsibility: duty, job and responsibilities,
- The employee feeling that their manager knows their performance,
- Areas with good performance,
- Areas with poor performance,
- Having the chance to evaluate your own ideas and opinions in performance evaluation interviews,
- Aspects that need to be improved: Improving performance with training, coaching or other training practices or other staff development programs.

One of the important practices that must be done in order to meet employee expectations is not to take actions that may disturb employees during performance evaluation meetings. Some of the behaviors that may disturb employees in performance evaluation interviews are as follows (Sujanto, 2011: 25):

- Attacking the employee, not their behavior (You are desperate, cannot improve, etc.),
- Making vague, abstract claims (We don't trust you...),
- Being unable to show an example of their negative behavior,
- Using undefined expressions (You are usually not professional anyway ...),
- Failure to provide a clear direction in the employee's behavior (You need to improve his attitude etc.).

It should be ensured that the performance appraisal interview is conducted in a planned manner and the employee and the manager should not be disturbed during the interview (Jandt, 1998: 163). It should be ensured that employees are being active in the process of receiving feedback. During the performance appraisal meetings, the manager should listen to the employee as much as he/she talks. Otherwise, it will only promote what he/she thinks. But if the employee listens as well, there will be no not fully understood areas that can be called gray areas (Morrison, 1971: 44). Listening to the employee is an important stage in terms of seeing how the statements expressed by the managers are perceived by the employees as well. Questions to be asked to get the opinions of the employees should be asked as open-ended questions that do not end with "yes" or "no". In addition, attention should be paid to the body language of the employees (Öztürk, 2009: 59; Guo, 2009: 11-12).

5. PERFORMANCE APPRAISAL IN PUBLIC ADMINISTRATION

Performance appraisal practices are mostly applied in the private sector where competition conditions are more severe and brutal. In recent years, within the framework of increasing the efficiency of public institutions, individual performance has also started to be considered with the aim of improving corporate performance. While the first performance evaluation practices emerge in local governments, where managers are elected for a certain period of time, “Competency-Based Performance Evaluation” is predominantly preferred. Although the Registry Note application has been abolished in Turkish public personnel system, the applications such as 360 Degree Appraisal Method which includes especially the employees in the evaluation process have not been internalized yet.

5.1. Strategic Management Approach in the Public Institutions

Although the competition conditions are not brutal compared to the private sector, public institution managers also have responsibilities to fulfill the society they serve. There are areas where they are generally responsible such as auditing whether the income and corporate taxes collected in the society are spent in accordance with the rules, the resources are used efficiently and the level of efficiency of the work is done to achieve the goals (Çevik et al., 2008: 48). Especially after the 1980s, paradigm changes have been experienced in the public administration with the concepts such as total quality management, governance, strategic planning, performance management, together with neo-liberal economic policies. Within the scope of the reforms made in the 2000s, concepts such as strategic management, audit and performance have an important place (Çukurçayır & Eroğlu, 2004: 41). With the Public Financial Management and Control Law No. 5018, a new form of financial management was accepted in the public administration and the public institutions meeting certain criteria were required to prepare strategic plans. This situation requires management units to set long-term goals together with short-term duties and to use all kinds of resources effectively and efficiently to achieve these goals (Çevik et al., 2008: 48). Thus, it is aimed that public institutions, together with their entrepreneurship and competitiveness characteristics, will carry out activities in accordance with the targets determined at the central level (Eren, 2011: 92). In order to be successfully implemented in public institutions with a strategic planning, a change of mindset must occur. Concepts such as strategy, objective, goal, activity and project have entered the agenda of both public administrators and public employees. Therefore, human resources should be used effectively and efficiently, as well as other resources required for the service or the production (Karasu, 2012: 160).

Concerns about ensuring efficiency in the public administration constitutes the foundation of performance appraisal practices. While doing the job properly, effectively and economically have also become important (Efe, 2012: 121). The understanding of responsibility towards citizens, effective use of resources, diversification and awareness in service demands, the need to ensure coordination between public institutions and the tasks that need to be fulfilled within the framework of the legislation (preparation of job analyzes, standardization of works, formation of a performance measurement system, etc.) explains that it should work within the framework of productivity (Kaya, 2003: 33-39).

5.2. Removal of Registry Grade Application

It is thought that the motivation of employees is ensured with the performance appraisal practices and that private sector organizations are more successful (Behn, 2003: 586). Consequently, the productivity and profitability level of organizations increase (Mert, 2011: 91). The importance of the employees who contribute to the productivity of the organization becomes even greater (Güllüce, 2004: 53). Performance appraisal shapes the behavior of the employees and enables them to realize their own potential. A continuous performance appraisal method should be used for the employees in the organization in order to fulfill their activities more successfully to set their goals and to achieve these goals (Kara, 2009: 57). Performance appraisal practices are needed in terms of determining the targets or competencies for each employee to the extent of their potential and measuring the results of the implementation within this scope, defining the success and the failure, helping the management to correct itself and learn from its mistakes (Akçakaya, 2012: 194).

Evaluation of the success of civil servants working in the public organizations was made with the registry grade application prepared in 1986. With the removal of the registry grade application on 25.02.2011, there is currently no individual performance appraisal applications in the public organizations. In the legislative regulation that abolishes the registry grade application, the condition of “not taking disciplinary punishment” has been stipulated instead of “registry” in articles 64 and 37 of the Civil Servants Law No. 657.

Relevant new articles are as follows (<http://www.memurlar.net/haber/217873/>):

- **The new version of the article 64:** “A level progression is applied to civil servants who have not received any disciplinary punishment in the last eight years, to be taken into account in raising their salary degrees.”
- **The new version of the article 37:** “According to the provisions of this law, the earned right pensions of those who are entitled to receive pensions from the fourth grade of the degrees they can increase to the maximum in terms of their education status, service classes and job titles and who have not received any disciplinary punishment in the last eight years are upgraded to a higher degree without seeking a position requirement.”

As can be seen, it is difficult to say that the registry grade application directly reflects the success of the employees in their work. In the regulation made after the abolition of the registry grade, instead of the “registry grade”, “the condition of not taking any disciplinary punishment” is taken into account in the progress of the employees. Although not taking any disciplinary action is important, practices that encourage individual employees are needed. Human resources have by public institutions are of great importance for administrations to produce successful and effective services. For this reason, it is important to develop the understanding of human resources management and to establish a good performance evaluation system (Coşkun & Şekercioğlu, 2011: 44). Performance management and therefore evaluation of employees’ individual performance will enable public institutions to work efficiently (Efe, 2012: 125). The wage corresponding to the labor of the employee can be evaluated differently in terms of employees of private sector and public sector organizations. So to speak, when employees in private sector enterprises do not do their jobs, they will not receive their wages when the organization they work for shuts down or goes to retrenchment as a result of the loss. In public institutions, whether employees work more or less does not cause any change in their wages (Çukurçayır, 2003:

146). Although it is important for employees to have a job security, designing and managing them in a way that may cause low productivity can affect corporate efficiency. With the Public Financial Management and Control Law No. 5018, it is aimed that public institutions have to renew themselves, get rid of the cumbersome and bureaucratic structure and turn them into functional, transparent and citizen-oriented structures (Çukurçayır, 2009: 31). In this process, the importance of human resources working efficiently and effectively is more than previous periods. Determining performance goals for employees and measuring them are important in terms of the functionality of the bureaucratic public structure. Performance appraisal is the measurement of the efforts and success of employees in the workplace. It is important in terms of distinguishing those who are successful by making more effort in their job and those who do not. Employees should also adopt the same strategic insights of those in executive positions and implement successful practices. One of these applications is performance appraisal applied to distinguish between employees who works adequately and not. At the end of the performance appraisal, it is expected that those who show superior performance will be rewarded to increase their performance and those who show inferior performance will improve their performance as a result of the warnings made to them.

CONCLUSION

Motivating employees can be accomplished by meeting their needs. Employees' needs consist of elements that will mobilize and motivate them (Megginson, Byrd, & Megginson, 2006: 279-280). One of the most important practices that will increase the productivity of the employees and make their development is to appraise them periodically. The equivalent of this in the literature is performance evaluation. The goal in the performance management is to create and implement an evaluation process that can satisfy everyone (Sujanto, 2011; 26). Managers must first be sure that they are doing their part to show the performance they expect from their employees. Employee expectations that are designed in managers' own minds have to be expressed employees very well. Besides, they must guide them by considering the training and development activities that employees should take in order to do their jobs better and helping their employees to gain self-confidence by praising their positive behaviors instead of lowering their motivation by highlighting only their negative behaviors. Employees must also follow the behaviors that are expected from them. Employees should want to learn how their performance is perceived by their managers as well as themselves, they should think that they are not only the listener but a party to the meeting in performance appraisal interviews, they should be in constant communication with their manager about the implementation of performance enhancing practices, and they should take the necessary steps to do what needs to be done without waiting for the end of the term. It is understood that many problems related to performance appraisal in working life can be solved through communication. Reasons like unaware of the performance appraisal criteria of employees and not taking the defense of a low performance alleged employee are the behaviors that hurt the spirit of performance appraisal and damage employee and organizational development. Performance appraisal should be used as a measure to increase organizational efficiency, not as a means of firing employees. Because employees are the only implementers of each original project in the minds of the employers. In other words, they are the biggest partners of employers. Employees must have the information they need to know and managers must know what kind of expectations they have from them and act accordingly. No matter how perfect the performance appraisal criteria are, if the management skills of the appraisers who are its implementers are not sufficient, it will not be a very successful application. Because some minor communication mistakes that are ignored may cause indirect

costs to the organization such as insufficient performance of the employees for a period of time and leaving the job etc.

In order to successfully manage the performance appraisal, attention should be paid to the following:

- The performance appraisal system is not a punishmental tool. It only evaluates employees according to their job successes. Both managers and employees should have this point of view for running the system properly.
- In order to internalize the understanding of the performance evaluation system for the employees and the managers, which is an important criterion to distinguish the personnel who perform their job properly or not, some activities must be carried out for the creating awareness about the system.
- Managers should be trained and informed about what they should or should not do in the performance appraisal process. In the performance appraisal process, the importance should be given to the subject of “training of appraiser”. A successful performance appraisal should start from the beginning of what needs to be done about performance appraisal.
- It is important to determine the performance appraisal criteria together with the employees and to ensure that the employees know which criteria they are evaluated so that their motivation will be established according to the appraisal. Employees who know the criteria that evaluate them are expected to act in accordance with the expectations of their managers.
- In addition to the performance appraisals at the end of the period, the feedback should be given to the employees about how they work through the interim appraisals during the period. Feedbacks are important for the employees to understand what is expected from them and to improve their performance. The importance of such evaluations can be considered as a waste of time at first however it is better understood when employees show a successful performance at the end of the period.
- In performance appraisal interviews, instead of subjective statements objective statements and supporting information and documents should be included. To keep documents considered important, a care should be taken about employee performance.
- Employees should definitely be given the right to speak in performance appraisal interviews and they should be ensured to express what is expected of them in their own words. This will show whether the employee has correctly understood the expected behaviors in the future period.
- During the performance appraisal meetings or at any time of working life It should not be forgotten that managers have an obligation to protect the employees in addition to the duty of doing the job and loyalty of the employee and it should not be overlooked that the parties should understand each other in line with these principles. The employees who have the same goal should be helped and motivated to reach the information they need for the high performing employees and organizations.

REFERENCES

- Akçakaya, Murat (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar” Karadeniz Araştırmaları, Sayı 32, 171-202.
- Annakis, John; Antonio Lobo ve Soma Pillay (2011). Exploring Monitoring, Work Environment and Flexibility as Predictors of Job Satisfaction within Australian Call Centres, *International Journal of Business and Management*, Cilt: 6, Sayı: 8, 75-93.
- Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition), London: Kogan Page.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer yayınları, İstanbul.
- Behn, Robert D. (2003). “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures”, *Public Administration Review*, Cilt 63, Sayı 5, 586-606.
- Bentley, Trevor (1999). *İnsanları Motive Etme* (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Brown, Michelle; Douglas Hyatt ve John Benson (2010). “Consequences of the Performance Appraisal Experience”, *Personnel Review*, Cilt: 39, Sayı: 3.
- Carrell, Michael R.; Norbert F. Elbert ve Robert D. Hatfield (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Cascio, Wayne F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5. Baskı, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Casson, Herbert N. (2003). *İnsan Yönetme Sanatı*, (Çev. Özcan Ünlü), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Chen, Jie ve Derek Eldridge (2010). Are “standardized performance appraisal practices” really preferred? A Case Study in China, *Chinese Management Studies*, Sayı: 4, No:3, 244-257.
- Coşkun, Bayram, ve Lale Sanem Şekercioğlu (2011). *Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi*”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 43-64.
- Cox, Susie S.; Laure E. Marler; Marcia J. Simmering ve Jeff W. Totten (2011). Giving Feedback: Development of Scales for the Mum Effect, Discomfort Giving Feedback, and Feedback Medium Preference, *Performance Improvement Quarterly*, Cilt: 23, Sayı: 4, 49-69.
- Çerçi, Orhan (2006). *Polis Performans Yönetimi*, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Basımevi.

- Çevik, H. Hüseyin; Turgut Göksu; Veysel K. Bilgiç; Muhittin Karakaya; Kazım Seyhan ve Serdar Kenan Gül (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çukurçayır, M. Akif (2003). Yurttaş Odaklı Yerel Yönetim, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Çukurçayır, M. Akif (2009). “Yerel Yönetimde Değişim: Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru”, Sayıştay Dergisi, Sayı 73, 31-49.
- Çukurçayır, M. Akif, ve Tuğba Eroğlu (2004). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)”, Sayıştay Dergisi, Sayı 53, 41-67.
- David, Emily (2011). Examining the Role of Narrative Performance Appraisal Comments on Performance Change, Houston Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Felsefe Doktora Tezi
- De Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins (1996). Human Resource Management (Fifth Edition), New York: John Wiley & Sons.
- DelPo, Amy (2007). The Performance Appraisal Handbook (2nd Edition), USA: Nolo.
- Dikmen, Burcu ve Özgür Özpeynirci (2010). “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, 71-104.
- Efe, Şeref (2012). “Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar”, Sayıştay Dergisi, Sayı 87, 121-142.
- Eraslan, Ergün ve Onur Algün (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, No 1. 95-106.
- Eren, Erol (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy (2001). Managing Human Resources, 3. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy (2004). Managing Human Resources, 4. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.
- Guo, Kristina L. (2009). “Effective Communication in Health Care: Strategies to Improve Communication Skills for Managers”, The Business Review, Cilt: 12, Sayı: 2.
- Güllüce, İdris (2004). Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Çözüm Önerileri, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hanks, Kurt (1999). İnsanları Motive Etme Sanatı, (Çev. Can İkizler), Alfa Yayınları, İstanbul.

-
- Harvard Business School Press (2009). Performans Değerlendirmesi, (Çev. Melis İnan), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Jandt, Fred E. (1998). Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler (Çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kara, Derya (2009). “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı “, 53-64.
- Karasu, Mihat Arman (2012). “Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 8, Sayı 16, 159-180.
- Kaya, Erol (2003). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001, İstanbul: İlke Yayınları.
- Kaymaz, Kurtuluş (2009). Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği, Bursa: Dora Yayınları
- Kondrasuk, Jack N. (2011). The Ideal Performance Appraisal is A Format, Not A Form, Proceedings of the Academy of Strategic Management, Cilt: 10, Sayı: 1. 61-75.
- Kranz, Garry (2010). “Employees Want Feedback: Even If It’s Negative”, Workforce Management, Cilt: 89, Sayı: 2.
- Kuzmits, Frank E. (1986). Experiential Exercises in Personnel/Human Resource Management, 2. Baskı, Ohio:Merrill Publishing.
- Mathis, Robert L., ve John H. Jackson (1997). Human Resource Management (8. Baskı), Minneapolis: St. Paul.
- Maund, Linda (2001). An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice, New York: Palgrave.
- Megginson, Leon C.; Mary Jane Byrd ve William L. Megginson (2006). Small Business Management: An Entrepreneur’s Guidebook (5. Baskı), Boston: McGraw-Hill.
- Mert, İbrahim Sani (2011). “Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları”, Business and Economics Research Journal, Cilt 2, Sayı 3, 87-108.
- Morgeson, Frederick P. (Editör) (2011). Personnel are People, Personnel Psychology, Sayı: 64, 1-5.
- Morrison, James, Harris (1971). The Human Side of Management, Reading: Addison Wesley.
- Nickson, Dennis (2007). Human Resource Management For the Hospitality and Tourism Industries, Amsterdam:Boston Butterworth-Heinemann.
- Okakın, Neslihan (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

- Ovson, Alan (2009). The Art of Feedback, California CPA, Cilt: 78, Sayı: 3.
- Öztürk, Ümit (2009). Performans Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pace, Ann (2011). The Performance Management Dilemma, Training and Development, Cilt: 65, Sayı: 7.
- Russell, Jeffrey, ve Linda Russell (2010). “The Next Level of Performance Management”, Training and Development, Cilt 64, Sayı 4, 42-48.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, 2. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2005). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Furkan Ofset.
- Schraeder, Mike ve Mark Jordan (2011). “Managing Performance: A Practical Performance on Managing Employee Performance”, The Journal of Quality and Participation, Cilt: 34, Sayı: 2.
- Seyyar, Ali ve Cihan Selek Öz (2007). İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük, Sakarya: Değişim Kitabevi.
- Sillup, George P., ve Ronald Klimberg (2009). “Assessing The Ethics of Performance Appraisal Systems”, Journal of Management Development, Cilt 29, Sayı 1, 38-55.
- Sujanto, Leigh (2011). Performance Anxiety, Charter, 82,3.
- Uğur, Adem (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Uyargil, Cavide (2013). Performans Yönetim Sistemi (3. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.