



İSTANBUL
ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
Eğitimde Önceliğiniz...

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCHES

CİLT/VOL: 2 | SAYI/ISSUE: 1 | 2022 YAZ/SUMMER



e - ISSN : 2791 - 691X

**İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME VE YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**



**ISTANBUL ESENYURT UNIVERSITY
FACULTY OF BUSINESS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCHES**

2022, Cilt / Volume: 2, Sayı / Issue: 1



PKP|INDEX ✓ **iThenticate** **refseek***

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCHES

Hakemli Akademik Dergi / Peer Reviewed Academic Journal

Yılda iki kez yayınlanır / Published twice a year

e-ISSN: 2791-691X

2022, Cilt / Volume: 2, Sayı / Issue: 1

DERGİNİN SAHİBİ / PROPRIETOR

Prof. Dr. İsmail DALAY

(İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi adına/ on behalf of Istanbul Esenyurt University Faculty of Business and Administrative Sciences)

GENEL YAYIN YÖNETMENİ/EDITOR-IN-CHIEF

Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU

EDİTÖRLER/EDITORS

Dr. Öğr. Üyesi Erhan CANIKOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Hazal KORAY ALAY

EDİTÖR YARDIMCILARI / ASSISTANT EDITORS

Arş. Gör. Ali Emre ELDEM

Arş. Gör. Tuğba KOYUNCU

Arş. Gör. Esra TANRIBUYURDU

DİL EDİTÖRÜ / LANGUAGE EDITOR

Arş. Gör. Tahsin Mert SAYGIN

KAPAK / COVER

Pınar HALLİ

YAYIN İDARE MERKEZİ / PUBLICATION OFFICE

Zafer Mah. Adile Naşit Bulv. No:1 Esenyurt İstanbul / Türkiye

+ (90) 212 444 9 123 + (90) 212 444 9 123

iesbad@esenyurt.edu.tr

Yayın Tarihi / Published on: 09.07.2022

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Yayın Kurulu, yayınlanan makalelerde, konu ile ilgili en yüksek etik ve bilimsel standartlarda olması ve ticari kaygı taşıyamaması şartını gözetir.

The responsibility in terms of science, content and language of the articles published in the journal belongs to their authors. Articles published in the journal cannot be used without citation. In the published articles, the Editorial Board observes the highest ethical and scientific standards in relation to the issue and the requirement not to bear commercial concern.

AMAÇ VE KAPSAM

İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ieSBAD) yılda en az iki kez yayınlanan, açık erişimli elektronik hakemli akademik bir dergidir.

Dergide "sosyal bilimler" alanına özgün katkıda bulunacak siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, iktisat, işletme, uluslararası ticaret, uluslararası lojistik, güvenlik çalışmaları, kamu yönetimi ve yerel yönetimler ile insan bilimlerinin tüm alanlarında çalışmalara yer verilir. Dergide bilimsel etik çerçeve içerisinde kuramsal ve analitik özgün çalışmalar yanı sıra uygulamalı makaleler yayımlanmaktadır.

Dergi yılda en az iki sayı olarak (Haziran - Aralık) elektronik ortamda yayınlanır. Derginin dili Türkçe olmakla birlikte İngilizce makalelere de yer verilir.

Dergide akademisyenlerin yanı sıra uzman araştırmacıların makaleleri de değerlendirilir.

Dergide yayınlanan makaleler ilgili makaleye atıf yapılmaksızın kullanılamaz.

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.

AIM AND CONTENT

Istanbul Esenyurt University Faculty of Business and Administrative Sciences Journal of Social Sciences Researches (ieJSSR) is an open-access, peer-reviewed academic journal published at least two times a year.

The journal aims to publish academic articles making original contribution to the area of "social sciences" such as political sciences, international relations, economics, business administration, international trade, international logistics, security studies, public administration and local governments and other related areas on humanity studies. The journal publishes theoretical and/or empirical studies as well as applied articles within the frame of scientific ethical principles.

The journal publishes articles of academicians as well as researchers.

The journal is published electronically at least two times a year (June and December). The language of the Journal is Turkish, but articles in English may also be published.

The articles published in our journal cannot be used without giving reference to the relevant article.

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC COMMITTEE

Prof. Dr. İsmail DALAY	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Sait YILMAZ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Wolfgang GIELER	Friedrich Schiller University Jena
Prof. Dr. Mithat BAYDUR	Okan Üniversitesi
Prof. Dr. Mikail EROL	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Seyfettin EROL	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Atilla UYANIK	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Soner ÇELİKKOL	Doğuş Üniversitesi
Prof. Dr. Osman Zekai ORHAN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim KIRÇOVA	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Sezgin Seymen ÇEBİ	Antalya Bilim Üniversitesi
Prof. Dr. Sedat AYBAR	İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Aydın İBRAHİMOV	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Ertan EFEGİL	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Oktay BİNGÖL	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Zelha ALTINKAYA	Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Yelda ONGUN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Haşmet SARIGÜL	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Pınar BAL	Beykent Üniversitesi
Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Deniz TANSİ	Yeditepe Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah KONURALP	İğdır Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Hüdayi SAYIN	Yeni Yüzyıl Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe VAROL	San Diego Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semra Boğan	Adana Bilim ve Yüksek Teknoloji Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ARIDEMİR	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

DANIŞMA KURULU / ADVISORY COMMITTEE

Prof. Dr. Hayrettin AKKAYA	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Sudi APAK	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü Sina GÜREL	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar SUR	Üsküdar Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan KÖNİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Yalçın SARIKAYA	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Mitat ÇELİKPALA	Kadir Has Üniversitesi
Prof. Dr. Sencer İMER	Ufuk Üniversitesi
E. Tümg. Armağan KULOĞLU	21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü
Prof. Dr. Yaşar ONAY	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar ÇAKMAK	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. M. Abdülhaluk ÇAY	İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Yaşar DÜZENLİ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Siddık YARMAN	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Kâmil Veli NERİMANOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Barış DOSTER	Marmara Üniversitesi,
Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ	Üsküdar Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Nihat ÖZCAN	TOBB Üniversitesi
Doç. Dr. Çağla Gül YESEVİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin GÜN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Deniz S. SERT	Özyeğin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Neşe KEMİKSİZ	Anka Enstitüsü
Öğr. Gör. Kaya KARAN	Milli Savunma Üniversitesi
E. Alb. Ümit YALIM	21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü
Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜVEN TOKER	Haliç Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ERTÜRK	Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Erol ÜLGEN	Yeni Yüzyıl Üniversitesi

Bu Sayının Hakemleri / Reviewers of This Issue

Prof. Dr. Sait YILMAZ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Çağla Gül YESEVİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Haktan Birsal	
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Bora ORAN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP	İstanbul Gedik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Celil DURDAĞ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Elmas DEMİRCİOĞLU KARABIYIK	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esmâ Görkem ERSOY	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Erhan CANIKLIOĞLU	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tacettin ERTUĞRUL	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Münir GÖKMEN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gülaçtı ŞEN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi

İçindekiler Contents

2022, Cilt / Volume: 2, Sayı / Issue: 1

Rektörden <i>Rector's words</i>	iii
Dekandan <i>Dean's words</i>	v
Editörden <i>Editorial</i>	vii
Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Etkileri: Taze Gıda Piyasası Örneği Üzerine Bir Uygulama <i>Effects of Agricultural Development Cooperatives: A Practice on the Food Market Example</i>	
Pelin YANTUR, Ridvan SAĞLIK	1
La Presse entre le Passé et le Présent: Cas de la Presse Marocaine <i>Geçmiş ile Bugün Arasındaki Basın: Fas Basını Örneği</i>	
Aboutayeb MOSTAFA	17
Terörizmle Mücadelede Örtülü Operasyonlar: MOSSAD'ın Hedefli Suikasti Mahmud El-Mabhuh Vakası <i>Covert Operations in Counterterrorism: The Case of Mahmud El-Mabhuh Mossad's Targeted Killing</i>	
Gökçe HUBAR	33
Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşyükü Fazlalığı Algısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi <i>A Study on the Effect of Role Conflict and Role Uncertainty on the Perception of Workload</i>	
Hazal KORAY ALAY, Zehra ÜRÜ ŞİMŞEK	49

Rektör'den

Rector's Words

Başlarken,

Türkiye'nin son 20 yıldır kat ettiği merhalede, gençlik büyüyen dinamik işgücünü oluşturmuştur. Buna bağlı olarak farklı kuruluşlar bu iş gücünden yeterince yararlanabilmişler ve ülkemizin yönetiminde rol alan paydaşlar gelişmişlik seviyelerini gün be gün ilerletmişlerdir. Bu ilerleme, üniversitelerin ve özellikle de İstanbul Esenyurt Üniversitemizin Uluslararasılaşma gayretleri öğrenci-akademisyen ortaklığıyla üst düzeyde sağlanmıştır. Üniversite ve sektör arasındaki güçlü bağlar ilerlemede başlıca faktör olarak rol oynamıştır ve oynamaya devam etmektedir.

Dünya üzerinde son 3 yıldır yaşanan Covid-19 pandemisiyle birlikte bazı sektörler içinde daralmalar meydana gelirken, özellikle e-ticaret ve bilişim yönetim sistemlerini barındıran sektörlerde yetişmiş personel ihtiyacı ve eksikliği bariz bir şekilde hissedilmiştir. Yüz yüze eğitimler yerini online eğitimlere bırakmış, yine bu esnada da iletişim teknolojilerinin işletilmesi ve yönetimi sorunlarıyla karşılaşmıştır.

Dijital ortamın bireylere, toplumlara ve uluslararası ilişkilere getirdiği yeniliklere alışmak ta pandemi sürecinde ayrı bir sorun olarak yerini almıştır. Rusya ve Ukrayna arasında patlak veren toprak edinme savaşı tüm dünya ülkelerini başta yakıt olmak üzere, tahıl, güvenlik arzı bakımından etkilemiş ve pek çok ülkenin ekonomisi durgunluğa ve gerileme periyoduna girmiştir.

İnsan hakları, insanların yaşama arzularıyla ülkelerini terk etmeleri, farklı nitelikteki göçler ve onursal dramlarla sarsılmıştır. Ulusçuluk yerine globalcilik ve tek noktadan yönetme arzuları içindeki üst akıl, ülkelerin bütünlüğü ve toplumların kaynaşmış yapısı üzerinde tehdit oluşturmaya başlamıştır.

Okullaşmanın kırsal alandan kentlere kaymasıyla birlikte yaşanan başlangıçta eğitim amaçlı göçler yerini şehirde yaşama arzusuna bırakarak şehirlerdeki niteliksiz nüfusu artırmıştır. Bu da peşinden ziraat ve hayvancılıktaki kendi kendini besleyebilen ülke konumundan pek çok alanda dışarıya bağımlı olan ülke konumuna düşülmesine kapı açmıştır.

Bütün bunların nedeni yönetim olarak planlamaların eksik ve ileriye yönelik dizayn edilememesinden kaynaklıdır. İstanbul Esenyurt Üniversitesi olarak İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültemizin çıkarmış olduğu bu bilimsel derginin özellikle öğrencilerimizin yetişmesinde, rekabetçi piyasa şartlarına uygun Eğitim ve Öğretim almalarında ve

hazırlanmalarında başta araştırma görevlileri olmak üzere tüm akademisyenlerimizin bilimsel faaliyetlerini özgün çalışmalar yaparak yayın haline getirebilmeleri kapsamında faydalı olacağı kanısındayım.

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültemiz öncülüğünde çıkarılmaya başlanacak olan dergimiz için başlangıçtan itibaren emeği geçen tüm personelimize teşekkür eder, yayın hayatının başarılı ve inşaAllah çok kısa sürede TR dizin kapsamında değerlendirilen bir yayın unsuru ve ülkemize hayırlı olmasını dilerim.

Prof. Dr. Hayrettin AKKAYA
Rektör
Rector

Dekan'dan

Dean's Words

Değerli Bilim İnsanları,

İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisinin (ieSBAD) yeni sayısında bilimsel titizlikle ve etik ilkelerle hazırlanmış araştırmaları sizlere sunmanın mutluluğunu yaşamaktayız. Daha önceki sayılarımızda olduğu gibi bu sayımızda da temel amacımız sosyal bilimler alanında bilimsel bilgi üretimine katkı sunmak için yeni bir bilimsel yöntem geliştiren veya bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulama niteliğinde olan özgün makalelere yer vermektir. Dergimizin bu sayısında farklı disiplinlerden, alanında uzman hakemler tarafından incelenerek yayına hazırlanmış, sosyal bilimlerin birçok alanına katkı sunması beklenen araştırma makaleleri yer almaktadır.

Derginin bu sayısının hayata geçirilmesi hususunda desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma ve değerli çalışmalarını bu sayıda bizlerle paylaşan araştırmacı ve akademisyenlere emeklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi'nin (ieSBAD) yeni sayısının sosyal bilimler literatürüne ve bundan sonraki akademik çalışmalara katkıda bulunmasını temenni eder, saygılar sunarım.

Prof. Dr. İsmail DALAY
Dekan / Dergi Sahibi
Dean / Proprietor

Editör'den

Editorial

Değerli Dergi Okurları,

İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi tarafından yayına hazırlanan Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ieSBAD) yılda en az iki kez açık erişimli olarak yayınlanmaktadır. Bu sayımız ile dergimizin ikinci yılına ulaşmış bulunmaktayız. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ieSBAD) artık Dergipark içerisinde yer almakta ve tüm süreçler Dergipark üzerinden yürütülmektedir.

Dergimiz ülkemizin akademik hayatına ve toplumsal çalışmalarına katkı sunmak amacını taşımaktadır. Bu amaçla dergimizde “sosyal bilimler” alanına özgün katkıda bulunacak siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, iktisat, işletme, uluslararası ticaret, uluslararası lojistik, güvenlik çalışmaları, kamu yönetimi ve yerel yönetimler ile insan bilimlerinin tüm alanlarında çalışmalara yer verilir. Dergide bilimsel etik çerçeve içerisinde kuramsal ve analitik özgün çalışmalar yanı sıra uygulamalı makaleler yayımlanmaktadır. Dergi akademisyenlerin yanı sıra uzman araştırmacıların Türkçe, İngilizce ve zaman zaman diğer dillerde bilimsel makalelerine de açık olacaktır. Dergimizi akademisyenlerin yanı sıra başta Esenyurt olmak üzere çevre ve ülkemizin kamu ve yerel politika yapıcılarına, sivil toplum kuruluşlarına ve tüm ilgililere de ulaşmayı amaçlamaktayız.

Dergimizin gelişme politikasının temelinde akademik ilkelere ve etik kurallara sıkı sıkıya bağlılık yer almaktadır. Akademik ve etik ilkeler uzun vadede derginin sürdürülebilirliğinde ve nitelikli bir akademik yayın olmasında kaldıraç işlevi görecektir. Bu bakımdan dergide yayınlanan makalelerin hakemlik süreçleri titizlikle yürütülmekte ve başta intihalin önlenmesi olmak üzere akademik ilkelere özen gösterilmektedir.

Bu sayımıza katkı sunan üniversitemizden ve üniversitemiz dışından yazarlara, derginin yayınında emek sarf etmiş herkese ve titiz çalışmalarıyla değer katan değerli hakemlerimize minnet ve teşekkürlerimizi sunarız. Gelecek sayımızda da değerli yazarların nitelikli çalışmalarını okurlarla buluşturabilmeyi dileriz.


Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU

Baş Editör

Editor-in-chief

**TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNİN ETKİLERİ: TAZE
GIDA PİYASASI ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA***
**EFFECTS OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT COOPERATIVES: A PRACTICE ON THE
FRESH FOOD MARKET EXAMPLE**

Pelin YANTUR 

Dr. Öğr. Üyesi, Yeni Yüzyıl Üniversitesi
İİBF, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler
 pelin.yantur@gmail.com

Rıdvan SAĞLIK 

Bursa/Yenişehir Belediyesi Kırsal Hizmetler
Müdürü
 ridvansaglik77@gmail.com

Öz

2019 yılında başlamasıyla birlikte kısa sürede yayılarak tüm dünyayı etkisi altına alan, salgın bir hastalık olan koronavirüs pandemisinin sonuçlardan birisi de, güvenilir ve sürekli gıdaya ulaşabilmenin önemini tekrar ortaya çıkarmış olmasıdır. Türkiye’yi de etkisi altına alan bu süreçte ilave olarak yüksek enflasyona oranla gıda enflasyonu daha da yüksek çıkmaktadır. Türkiye’de oluşan bu yüksek gıda fiyatlarını; ürün arz sıkıntısı, enerjide dışa bağımlılık, döviz kuru dalgalanmaları ve yüksek girdi maliyetleri gibi yapısal sorunlar olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte tarımsal ürünlerin pazara sunulmasında faaliyet gösteren aracı sayısının fazlalığı da önemli sorunların başında gelmektedir. Bu sorunun çözümüne yönelik yapılan birçok çalışma ve yasal düzenleme ile üretici örgütlenmeleri içinde yer alan tarımsal kalkınma kooperatiflerinin pazarlama sistemi içinde aktif rol almaları amaçlanmıştır. Bu çalışmalara rağmen pazarlama sistemine etki edebilecek kapasiteye ulaşan kooperatif sayısı oldukça azdır. Bu durumda kooperatiflerin yapısal sorunlarına yönelik çözümler üretmek gerekmektedir. 2014 yılında yasalaşan Büyükşehir Kanunu ile belediyelere tarım ve hayvancılığı desteklemek amacıyla her türlü faaliyette bulunabilme imkânının tanınmış olması, kooperatiflerin belediyelerce desteklenmesine olanak sağlamıştır.

Bu çalışmada amaç, tarımsal ürün pazarlamasında yer alan kayıt dışı ve gereğinden fazla olan aracıyı sistem dışına çıkarmak, tarımsal kalkınma kooperatiflerini tarımsal pazarlama sistemi içine dahil ederek üretim ve tüketim arasında oluşan anormal fiyat farklılığını ortadan kaldıran örnek modelin kurulması üzerine çalışmaktır. Ayrıca yerel yönetim olan belediyelerin ve bölgesel kalkınma ajanslarının kooperatiflere verdiği desteğin sonucu olarak sektör üzerine etkilerini “Yenişehir Belediyesi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin İşbirliğinde Kooperatiflerin Pazarlama Kapasitelerini Geliştirme” projesi üzerinden ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın bulgularını, belediyelerin bölgelerindeki sorun ve fırsatları en yakından bilen kurum olmasından yola çıkarak kooperatifleri desteklediğinde kooperatiflerin pazarlama mekanizması içinde aktif rol alabileceği, bu durumun aracı sayısını azaltarak üretici ve tüketici refahının yükselmesine katkı sağlayacağı oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: Tarım Sektörü, Tarımsal Üretim, Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Taze Gıda Piyasası, Ekonomik Büyüme.

ABSTRACT

The pandemic process has once again revealed the importance of the agricultural sector and access to safe food in Turkey, as well as all around the world. In the Turkish economy, high food inflation, which is above the relatively high headline inflation, also occurs. While significant structural issues such as exchange rate dependence, supply problems, and rising energy prices are causing food price increases in Turkey, an excess of intermediaries in the system from the producer to the final consumer in agricultural product trade also emerges as a major issue. To address the main issue raised in many studies, it is aimed that agricultural development cooperatives established by farmers where they produce will be integrated into the marketing system, and the cooperative's members' products will be delivered to retail outlets for consumption without the existence of intermediaries. However, the number of cooperatives capable of achieving this situation is insufficient to have an impact on the market. Local governments, which are the closest

* Bu çalışma “Yenişehir Belediyesi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri İşbirliğinde Kooperatiflerin Pazarlama Kapasitelerini Geliştirme” başlıklı projeden üretilmiş ve bildiri özet metni olarak 7. Uluslararası Ekonomi Yönetimi ve Pazar Araştırmaları Kongresi’nde yayınlanmıştır.

units of the state to citizens, have added agricultural and livestock support to their economic activities with the metropolitan law, which entered into force in 2014.

The aim of the study is to develop a model for the establishment of a system that excludes unregistered intermediaries from the herbal product marketing system and instead brings the herbal products directly to the market through agricultural development cooperatives. Furthermore, the importance of local government support and its effects on the sector will be revealed through the example of the Project titled "Developing the Marketing Capacity of Cooperatives in Collaboration with Yenisehir Municipality and Agricultural Development Cooperatives", which received Development Agency financial support. In the findings of the study, it has been revealed that the producer and consumer welfare will increase, the institutional and economic capacities of the cooperatives will improve, and the informal economy can be prevented with the support projects of the cooperatives, based on the fact that the local governments know the basis of the problem in the production areas and the possibilities and capabilities of the agricultural development cooperatives.

Keywords: *Agricultural Sector, Agricultural Production, Agricultural Development Cooperatives, Fresh Food Market, Economic Growth.*

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 22.4.2022
Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 31.5.2022

GİRİŞ

İnsanın yaşamsal açıdan en temel ihtiyacı olan gıdayı temin eden tarım sektörü geçmişten günümüze ülkelerin en önemli politika alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu politikaların temel amacı, güvenli gıdaya sürekli bir şekilde ulaşabilmek, üretimden başlayarak tedarik zinciri ve nihai tüketime kadar olan süreçte tarım sektörünün aksamadan işlemlerini temin edebilmektir. Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de önemli sonuçlar ortaya çıkaran COVID-19 salgını tüm sektörlerle birlikte tarım sektörünü de etkilemiştir. Salgının başlaması ile gıdaya olan talep artmış kısa süreliğine de olsa panikle birlikte market rafları bir anda boşalmıştır. Bu durum olası kriz, salgın hastalık ve savaş durumlarına göre stok yaparak tedbir alan ülkeler için önemli bir deneyim olmuştur. Bununla birlikte tarım sektörünün önemi bir kez daha ortaya çıkmış olup ülkeler tarımsal üretim ve tedarik zincirlerini tekrar gözden geçirmek durumunda kalmıştır. Ülkemizde gıda tedarik zincirinde yer alan araçların fazlalığı üretici ve tüketici refahını olumsuz etkilerken pandemisi sürecinde de gıdaya ulaşım konusunda aksamalara sebebiyet vermiştir.

Bu çalışmanın amacı, dünyadaki iyi örneklerden hareketle ülkemizde de tarım sektörünün mevcut sorunlarına yönelik alternatif çözüm üreteceği varsayılan Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin etkinliğini ve yerel yönetimlerin bu yapılanmalara vereceği desteğin önemini, halen yürütülmekte olan kalkınma ajansı destekli proje örneği üzerinden incelemektir. Çalışmada ilk olarak ülkemizdeki tarımsal tedarik zincirinin yapısı ve tarımsal kalkınma kooperatiflerinin bu yapı içindeki yeri incelenirken tarımsal kalkınma kooperatiflerinin sorunları ve dünyadaki görece iyi örnekleri aktarılmaktadır. Çalışmada, yerel yönetim olarak belediyelerin tarım sektörüne yönelik yaptığı desteklerin yasal dayanağı ve kalkınma ajanslarının kırsal kalkınma projelerine bakışı analiz edilirken kalkınma ajansı mali desteği ile Bursa Yenişehir Belediyesinin yürüttüğü kooperatifleri destekleme projesi ele alınmaktadır.

1. TÜRKİYE'DE TAZE SEBZE TEDARİK ZİNCİRİNİN YAPISI VE TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNİN BU YAPIDAKİ ETKİNLİĞİ

Yaş sebze ve meyveler sağladığı besin değerleri ve aroması açısından değerlendirildiğinde insanların vazgeçilmez besin kaynaklarından. Tüketici taze sebzeye ulaşmak için düşük fiyat ödeyerek kaliteli ürüne ulaşmayı, üretici ise düşük maliyetle tatmin edici bir karla ürününü pazarlayabilmeyi amaçlamaktadır. Üretici ve tüketiciyi bu amaçlara ulaştıracak araçlardan en önemlisini sağlıklı işleyen gıda tedarik ve pazarlama zinciri oluşturmaktır.

Tarımsal ürün fiyatları diğer sektörlerde olduğu gibi arz ve talebin piyasada karşılaşması sonucunda oluşmaktadır. Ancak arz ve talep özelliği ile alıcı ve satıcı açısından bakıldığında tarımsal ürün piyasası diğer piyasalardan oldukça farklılık göstermektedir. Alıcı ve satıcı sayısının çok fazla olduğu bu piyasa tam rekabetin oluşabileceği izlenimini vermektedir. Oysa bu kadar çok alıcı ve satıcının olduğu piyasaya pazarlamacı dediğimiz araçlar girmekte ve böylelikle rekabet aksamaktadır (Dinler, 2014: 235). Bu durumda üretici ve tüketici memnuniyeti sağlamak kolay olmamaktadır. Memnuniyeti dolayısıyla üretici ve tüketici refahını sağlayabilecek faktörlerden birisi de pazarlama mekanizmasının iyi bir şekilde organize edilmesidir. Üretimin iyi organize olmuş bir pazarlama sistemi içinde planlanması gerekmektedir. Zor iklim koşullarında sermaye ve emek ortaya koyarak gerçekleştirilen ürün çok fazla aracı tarafından el

değiştirdiğinde üreticinin karlılığı azalmakta bununla birlikte tüketicinin de ürüne ödediği alım bedeli gereğinden fazla yükselmektedir.

Tüm dünya ülkelerinin genelinde olduğu gibi, ülkemizde de üretilen sebzeler üretimden sonra taşınmakta, depolanmakta, işlenmekte, fiyatlandırılmakta ve tüketiciye sunulmaktadır. Bu pazarlama mekanizmasının içinde devlet, özel sektör, kooperatif ve bunların değişik şekillerdeki işletmeleri bulunmaktadır (Yurdakul, 2018). Türkiye’de yaş meyve ve sebze ticaretine yönelik ilk yasal düzenleme 12 Eylül 1960 tarihinde yürürlüğe giren 80 sayılı “Toptancı Halleri Sureti İdaresi Hakkında Kanun”dur. Bu kanun 27 Haziran 1995 tarihinde yürürlüğe konulan “552 sayılı Yaş Meyve ve Sebze Ticaretinin Düzenlenmesi ve Toptancı Halleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” değişikliğe uğramıştır. Bu kanunun bazı maddelerinde 11 Haziran 1998 tarihindeki “4367 sayılı Kanun Hükmünde Kararname” ile değişiklikler yapılmıştır. Yapılan bu değişiklikte amaçlanan sebze ve meyve ticaretini kayıt altına almaktır. Bunun için üretilen ürünlerin haller üzerinden ticarete konu edilmesi zorunluluğu getirilmiştir. Bu durumda perakendecinin satışa konu ettiği ürününü toptancı halinden aldığı belgelendirilmesi gerekmektedir. (Ergindeniz, 2009: 106). Son olarak ve halen yürürlükte bulunan 11.03.2010 tarihli “5957 sayılı Sebze ve Meyveler ile Yeterli Arz ve Talep Derinliği Bulunan Diğer Malların Ticaretinin Düzenlenmesi hakkında kanun” yürürlüğe girmiştir. Yeni yasa ile birlikte meyve sebzelerin perakende satışını yapabilmek için ürünlerin mutlaka toptancı hallerinden satın alınma zorunluluğu kaldırılmış, hal kayıt sistemine bildirimde bulunmak şartıyla ürünlere hale getirilmeden de satılma imkânı sağlanmıştır.

Yasal olarak faaliyet gösteren pazarlama sistemi içinde dahi üreticiden tüketiciye gelene kadar birçok durak bulunmaktadır. Bunlar, üreticiden malı alan hal dışı tüccarlar, toptancı halinde faaliyet gösteren komisyoncular, hal içi tüccarlar, sevkiyatçılar ve perakendeciler olarak sıralanmaktadır. Yaş sebze meyvenin temini, taşınması, muhafaza edilmesi, ambalajlanması ve tasniflenmesi gibi işlemler araçlar eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu durum üreticiyi aracıya bağımlı hale getirmektedir. Zincire eklenen araçların karı ve aracı arası el değiştirmede ortaya çıkan vergilendirme maliyetleri arttırmaktadır. Bununla birlikte ürünün araçlar arasında el değiştirmesiyle zaman kaybı oluşmakta, bu durum fire ve zayi oranının yükselmesine neden olmaktadır (Aysu, 2019: 18-24).

Yaş sebze ve meyve ticaretinde üzerinde durulması gereken konulardan birini de kayıt dışı ticaret oluşturmaktadır. Kayıt dışı ticaretten kaynaklı olarak ülke ekonomisi önemli ölçüde kayıp yaşamaktadır. Türkiye Ziraatçılar Derneği raporlarına göre, ülkemizde yaş sebze ve meyve pazarlamasında önüne geçilemeyen kayıt dışı ticaret sebebiyle pazara sunulan ürünlerde tüketici ve üretici zararı oluşmakta, bununla birlikte hazinenin de gelir kaybına uğradığı ortaya konmaktadır. Yapılan tüm yasal ve idari düzenlemelere rağmen ürünlerin kayıt altına alınma oranı ancak yüzde 45’ler seviyesine ulaşmaktadır (Bayram & Özbay, 2015).

Ülkemizde bu alanda yapılan kamu ve akademik çalışmaların neredeyse tamamına yakınında bu sorunların çözüm noktasında dünyadaki iyi örneklerden hareketle tarımsal örgütlenmeye ve tarımsal örgütlerin pazarlama mekanizmasının içinde yer almasının önemine vurgu yapılmaktadır.

Düşük fiyat ve düşük gelir sayıları çok olan tarımsal işletmelerin yani üreticilerin dağınık ve inorganize olmalarından kaynaklanmaktadır. Sayıları binlerle ifade edilen üreticiler araçlar

karşısında güçsüz kaldıklarında onların teklif ettikleri fiyatları kabul etmek durumunda kalmaktadır. Bu durumda üreticileri aracılar karşısında güçlü kılabilmek için örgütlenmelerini özendirici politikalar geliştirmeleridir. Üreticiler tarımsal kooperatifler aracılığıyla bir araya geldiklerinde girdi satın alımında ve ürün pazarlamasında güçlü hale gelecek, ürünlerini düşük fiyattan aracılar kaptırma riskini ortadan kaldırmış olacaktır (Dinler, 2014: 276).

Ancak ülkemizdeki yaş sebzelerin pazarlaması incelendiğinde büyük ölçüde özel sektöre ait işletmeler tarafından yapıldığı görülmektedir. Çiftçiler tarafından kurulan, ekonomik amacı yanında bölge halkına sosyal fayda sağlamayı da amaçlayan kooperatifler gelişmiş ülkelerde üyelerine önemli faydalar sağlamaktadır. Ancak ülkemizdeki kooperatiflerin bu yöndeki faydaları sınırlı kalmakta, bununla birlikte taze sebze meyve pazarlama mekanizması içindeki etki alanı oldukça düşük düzeyde bulunmaktadır (Yurdakul, 2018: 131).

2. TÜRKİYE’DE TARIMSAL ÖRGÜTLENMELER İÇİNDE YER ALAN TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ VE SORUNLARI

Türkiye iklimsel özellikleri ve tabiat şartları açısından oldukça önemli tarım potansiyeline sahiptir. Potansiyeli harekete geçirmek ve güçlü hale getirmek için tarımsal politikalar geliştirilmektedir. Geliştirilen bu politikalar, 1963 yılında başlayan planlı kalkınma dönemi ile birlikte beş yıllık kalkınma planları ve çıkarılan yasalarla uygulama alanı bulabilmektedir (Gürlük & Turan, 2013: 80-91). On birinci Kalkınma Planı ve 5488 sayılı tarım kanunu günümüzde tarım politikalarının uygulayıcısı ve yol göstericisi konumundadır. Bu doğrultuda On birinci Kalkınma planı Madde 413 de “Tarım ürünlerinin pazarlanmasında dağıtım zincirindeki araçların sayısının azaltılması, tüketicinin makul fiyatlardan ürüne erişimi, üretici ile tüketici arasında doğrudan bağlantı kurulması yönünde kooperatiflerin ve üretici birliklerinin sistemde etkin olarak yer alması sağlanacaktır.” hedefi yer almaktadır. Aynı şekilde Tarım Kanunu Madde 12’de “Üretici ve yetiştiricilerin çeşitli kanunlara dayanarak kurdukları tarımsal amaçlı kooperatif ve birliklerin faaliyetlerinin tarım politikaları doğrultusunda desteklenmesini ve yönlendirilmesini” düzenlenmiştir.

Bu politikalar doğrultusunda Türkiye’de tarımsal örgütlenmeler genel perspektifle üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar üretici birlikleri, ziraat odaları ve kooperatifler olarak ortaya çıkmaktadır. Birlikler genellikle belirli ürün ve coğrafi bölgeye bağlı olarak üreticilerin hükümet ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerini düzenlemektedir. Ziraat odaları çiftçilere mesleki hizmet ve temsil sağlamayı amaçlamakta, hükümetin tarım politikalarını belirlemesinde ve uygulamasında destek olmak gibi geniş bir alanda faaliyet yürütmektedir. Tarımsal kooperatifler ise çiftçilere ürün arzı, satın alma, işleme ve ürünlerin pazarlanması gibi büyük bir yelpazede ticari faaliyet alanı sunmaktadır. Tarımsal amaçlı kooperatifler; tarımsal kalkınma kooperatifleri, sulama kooperatifleri, pancar kooperatifleri ve su ürünleri kooperatiflerinden oluşmaktadır (Acar & Aytüre, 2014: 155-156).

Kırsal kalkınma alanında bir kültürel kavram olarak adlandırılan örgütlenme, kırsal alanda ekonomik gelişmeyi etkileyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Kırsal alanlarda kurulan ve büyük bir bölümü tarımsal amaçlı olan kooperatifler girdi ve kredi temininden, ürün pazarlamasına kadar birçok alanda faaliyet göstermektedir. Tarımsal amaçlı kooperatifler arasında kırsal kalkınma alanında en yaygın örgütlenme şekli tarımsal kalkınma kooperatifleridir (Özden & Olgun, 2017: 262).



Tablo 1: Türkiye’de Tarımsal Amaçlı Kooperatifler

	Kooperatif Sayısı	Yüzdelik Oran	Kooperatif Üye Sayısı	Yüzdelik Oran
Tarımsal Kalkınma Kop.	7.201	60,3	775.563	21,78
Sulama Kop.	2.523	21,1	303.586	8,52
Su Ürünleri Kop.	553	4,6	30.889	0,86
Pancar Ekicileri Kop.	31	0,25	1.448.171	40,69

Kaynak: Şahin, Ç. E. (2019).

Tablo 1’deki verilere göre, tarımsal kooperatiflerin büyük çoğunluğunu yaklaşık yüzde 60’lık oranla tarımsal kalkınma kooperatifleri oluşturmaktadır. Çalışmanın konusunu da tarımsal kooperatifler içinde en fazla sayıya sahip olan tarımsal kalkınma kooperatifleri ve bu kooperatiflerin tarım sektörüne etkileri oluşturmaktadır.

Kooperatifçilik öncelikle 19.yy’ da Avrupa’da ortaya çıkmış olup sonrasında tüm dünyaya yayılmıştır. Kooperatifçilik ekonomik işbirliği yaparak, ortak amaçları bulunanlar tarafından oluşturulan örgütlenme modeli olarak ortaya çıkmaktadır. Mal ve hizmet arzında, üyelerinin pazarlık gücünü yükseltmede, piyasanın işleyiş yapısını düzenlemede kooperatiflerin etkili görevler üstlenmesi hedeflenmektedir. Özellikle tarımsal kalkınma kooperatiflerine gelirlerin tabana yayılması, istihdam yaratması, gelir adaletsizliğinin azaltılması, kırsal alan ve kent nüfusunun dengede tutması, orta ve dar gelirli üreticilere gelir güvencesi sağlaması ve gelirinin arttırılması açısından önemli görevler düşmektedir (Çelik & Karaalp-Orhan, 2021: 41).

Tarım sektöründe ulusal ve uluslararası sermayedarlar ile birlikte büyük marketlerin etkisinin artması, bununla birlikte tüccar ve aracı gibi sermaye gruplarının varlığı küçük üreticiyi eşitsiz bir piyasada zor durumda bırakmıştır. Bu zorlukla baş edemeyen küçük üretici finansal anlamda zayıflama, üretimden çekilme, arazisini kaybetme ve işçileşmeyi tercih etme durumunda kalmaktadır. Oluşan darboğazla birlikte verimliliğini arttırma gayretini giren üretici gübre, ilaç, hormon gibi kimyevi girdi kullanımına yönelmektedir. Bu durum insan sağlığını tehlikeye sokmakta, çevre kirliliği oluşturmakta ve üreticiyi kimyevi ürün firmalarına bağımlı hale getirmektedir (Yıldırım, 2017: 51). Bu olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için küçük üreticilerin; büyük sermayedarlar ve zor piyasa şartlarına karşı bir araya gelerek kooperatif çatısı altında güçlerini birleştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Ancak Türkiye’deki tarım sektörüne ilişkin kooperatiflerin etkileri birkaç iyi örnek dışında istenen düzeyde bulunmamaktadır. Bunun sebeplerini BEBKA (Bursa, Eskişehir, Bilecik Kalkınma Ajansı’nın hazırladığı “Bursa Kooperatifçiliğinin vizyonu” adlı panel ve çalıştay rapor sonuçları doğrultusunda yedi başlık altında özetlenebilmektedir (BEBKA, 2016: 66).

- **Farkındalık, bilinirlik, algı, aidiyet durumu:** Kooperatifçiliğin yanlış yada eksik tanınması, ortaklarına ve ülke ekonomisine katkılarının bilinmemesi, vergisel avantajlar ve devlet destekleri hakkında bilgi eksikliği, kamuoyunda kooperatifler hakkında oluşturulan güvensizlik algısı, aidiyet duygusunun yeteri kadar gelişmemesinden kaynaklı olarak işbirliğine girmeden kaçınılması;
- **Eğitim yetersizliği:** Ortakların, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin eğitim seviyesinin yeterli düzeyde olmaması, alanında uzmanlaşmış insan kaynağı yetersizliği;
- **Finansal sorunlar:** Sermayelerinin yetersiz oluşu, rekabet kavramını yeteri kadar önemsemediklerinden kaynaklı zarar riski, devlet desteklerinin yetersizliği ve doğru finans kaynaklarına ulaşımında yetersiz kalınması;

- **Denetim sorunları:** İç ve dış denetimin yetersizliği, ortakların denetimde aktif rol almaması;
- **Profesyonel yönetim:** Profesyonel yöneticinin bulunmaması, kurumsallaşma anlayışının yetersizliği ve uygun işe uygun kişi prensibini benimsememiş olmaları;
- **Ortaklık yapısındaki sorunlar:** Kooperatiflerin bazılarının ana sözleşmelerinde ortak dışı ticaret yapamayacağı şartının bulunması ve karar alma mekanizmalarının yavaş işlemesi, işkolu dışında faaliyet gösterme olanaklarının kısıtlı olması;
- **Ortak iş yapma kültürü:** Toplumsal olarak ortak iş yapma kültürünün yetersiz olması, toplu iş yapmanın sağlayacağı menfaatler konusunda bilgi yetersizliğidir.

Yukarıdaki raporda ortaya çıkan sorunların büyük çoğunluğu bu çalışmanın temelini oluşturan tarımsal kalkınma kooperatifleri için de geçerlidir. Devletin müdahalesi ve kontrolü altında geliştirilen tek amaçlı kooperatiflerden farklı olarak tarımsal kalkınma kooperatifleri çok amaçlı olarak kurulmuşlardır. Bağımsız ve demokratik yapıda olan bu kooperatifler elde ettikleri gelirlerini kurulu oldukları bölgeye ve üyelerine yatırım olarak geri döndürebilmektedir. Yönetim ve faaliyet açısından devletten bağımsız bu kooperatiflere devletin yapacağı katkılar: Kooperatif kurumunu teşvik etmek, kooperatifçilik alanında teknik destek ve eğitim desteği vermek, ülkenin ihtiyaç ve gereksinim duyduğu alanlarda kooperatiflerin yatırım yapabilmesi için danışmanlık desteği ve finansal destek vermek, kooperatiflerin ihtiyaç duyduğu yasaları çıkarmak ve denetlemek şeklinde olmalıdır (Aysu, 2019: 87-95).

3. BELEDİYELERİN TARIM SEKTÖRÜNE VE KIRSAL KALKINMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALARI

6360 sayılı “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” yürürlüğe girmiş böylelikle bir çok kırsal alan büyükşehir hizmet sınırına dahil olmuştur. Bununla birlikte yürürlükte olan 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 7. Maddesi; Büyükşehir ve sınırları içinde bulunan İlçe Belediyelerine tarım ve hayvancılık sektörlerine yönelik destekleme yetkisi vermektedir. Ayrıca 5393 sayılı belediye kanununun 14. Maddesi gereğince belediyelere ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi görevi verilmiştir. Bu durum yerelde ihtiyaçları ve olanakları en iyi bilen, hızlı karar alıp uygulayabilen yerel yönetim olarak belediyelerin tarımsal faaliyetleri desteklemesine olanak sağlamaktadır (Sezgin & Üçel, 2021: 64-65).

Halkın en kolay ulaşabildiği ve iç içe olduğu kurum olmasının avantajıyla belediyeler tarım sektöründe önemli roller üstlenmektedir. Belediyeler, kurumlar arası koordinasyonun sağlanması ve bu kurumlar ile çiftçi arasında işbirliğinin kurulmasında, eğitim alanında, kooperatif ve birliklerin desteklenmesinde, genel tarım politikalarının belirlenmesi gibi konularda tarım sektörüne yönelik önemli destekler sağlamaktadır (Küçükyağlıoğlu, 2021: 57-60).

Belediyeler tarafından sağlanan tarımsal destekler ve kırsal kalkınma faaliyetlerinin belirli bir plan ve program doğrultusunda etkili bir şekilde uygulanmasında kooperatifler ve üretici örgütlerinin kritik önemi bulunmaktadır. Zira faaliyet yürüttükleri bölgede belirli bir amaca ulaşmak amacıyla dayanışma ruhu içinde gönüllük esasına göre bir araya gelen üreticilerin, demokratik olarak kontrol edebildikleri bağımsız ve özerk ekonomik yapılar olarak



tanımlanabilecek kooperatifler kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasında en uygun yapılar olma özelliği taşımaktadır (Özden & Olgun, 2017: 259-260).

Türkiye’de kırsal kalkınmaya yönelik hedeflerin günümüz şartlarında On birinci Kalkınma Planları ile birlikte ilki 2007-2014 dönemini, ikincisi 2014-2020 dönemini, üçüncüsü ise 2020-2023 dönemini kapsayan Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (UKKS) çerçevesinde belirlendiği görülmektedir. Bu belge ile; ülkede kamu kurumlarınca, sivil toplum kuruluşlarınca, yerel yönetimler ve özel sektör eliyle gerçekleştirilen kırsal kalkınmaya yönelik destekler incelenmiştir. Bununla birlikte önceki iki belgeye yönelik olarak uygulamada ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Böylelikle dünyada kırsal kalkınmanın desteklerine yönelik uygulamalar ile AB uyum sürecinde dikkate alınarak kırsal kalkınma hedeflerine ulaşmak için uygulanacak politikaların belirlenmesi amaçlanmıştır.

UKKS-III belgesi incelendiğinde temel amaçlar arasında; işbirliği, dayanışma, eğitim, finans gibi konularda üretici örgütlerinin etkili ve öncü birer aktör haline getirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca stratejik hedefler arasında üretici örgütlerinin tarım ve gıda sektörü içindeki rekabet gücünün artırılması amacıyla kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca belgede yer alan GZFT raporunda güçlü yönler arasında “Yerel yönetimlerin kırsal alan girişimciliğine önem ve öncelik vermesi”, fırsatlar açısından ise “Yerel yönetimlerin kırsal alanlara yönelik yatırımlara ilgi göstermesi” sonuçları yer almaktadır. Belgede yer alan stratejik amaçlarından biri de yerelden başlayan kalkınma modelinin benimsenmesi ve desteklenmesi oluşturmaktadır. Bu durum belgede “Geçmişten günümüze kırsal kalkınma çoğunlukla merkezî idare tarafından yürütülen ve finanse edilen bir politika alanı olduğundan yerel toplumun kırsal kalkınma faaliyetlerine ilişkin katılım ve sahiplenme düzeyi düşük kalmıştır. Ancak kırsal toplumun kendi problemlerine ilişkin sorun çözme ve örgütlenme kapasitelerinin gelişebilmesi tabandan yukarı kalkınma yaklaşımının benimsenmesine bağlıdır” şeklinde yer almaktadır (Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi, 2020-2023).

Yerel kalkınmanın en önemli aktörlerinden birisi olan kooperatifler katılımı sağlanabilmesi yani kalkınmanın tabandan başlamasında büyük bir rol oynama kapasitesine sahiptir. Yerel kalkınmanın diğer önemli aktörü ise yerel yönetim olan belediyelerdir. Belediyeler öncülüğünde yürütülecek bir yerel kalkınma programında insan odaklı yaklaşım, dezavantajlı gruplara yönelik pozitif ayrımcılık ve boyutlar arası tamamlayıcılığı sağlamak şartıyla çok boyutluluk ilkesi gözetilmelidir (Zengin vd., 2014: 96).

Ulusal kaynaklarla yürütülen destekleri kullanan Bölgesel gelişime destek olan kurumlarının başında kalkınma ajansları gelmektedir. Kalkınma ajansları birçok sektöre yönelik proje bazlı mali destek programları yürütmekte olup tarım sektörü ve kırsal kalkınmaya yönelik olarak da hibe programları uygulamaktadır. Kalkınma ajansları faaliyetlerini, destekledikleri bölgenin sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel boyutlarını dikkate alarak yürütmektedir. Bu durumda destek verdiği konular bölgesel açıdan farklılıklar göstermektedir. Genel olarak bölgesi için önemi bulunan üretim alanlarına, Tarım ve Orman Bakanlığının sağlamış olduğu destekleri tamamlayıcı nitelikte olan konulara hibe desteği vermektedir. Mali Destek programlarının yararlanıcıları arasında; yerel yönetimler, yüksek öğretim kurumları, kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğinde olan meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, kâr amaçlı işletmeler, birlikler ve kooperatifler gibi gerçek ve tüzel işletmeler bulunmaktadır. Sağladığı hibe oranları başvurunun

konusu, başvuru sahibi ve proje uygulama alanı gibi kriterler baz alınarak yüzde 90'lar seviyesine kadar yükselbilmektedir (Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi, 2020-2023).

Yukarıda gerekçelerden ve yasal düzenlemelerden hareketle Bursa Yenişehir Belediyesi ana geçim kaynağı tarım ve hayvancılık olan ilçede kırsal kalkınmayı sağlamak ve tarım sektörüne yönelik destekleri uygulayabilmek amacıyla 2016 yılında Kırsal Hizmetler Müdürlüğünü kurmuştur. Ülkenin kalkınma planları ve stratejik hedefleri çerçevesinde hazırlan Müdürlüğe ait Çalışma Yönetmeliğinin görev ve sorumluluklarından bazıları şunlardır (Yenişehir Belediyesi Kırsal Hizmetler Müdürlüğü Çalışma Yönetmeliği):

- Kırsal alanlarda ekonomik gelişmişliği sağlamak ve istihdamı arttırmak, üreticilerin örgütlenme düzeyini ve yerel kalkınma kapasitesini yükseltmek, kırsalda yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaktır. İlçede üretilen tarımsal ürünlerin, işlenmesi, paketlenmesi, muhafazası ve pazarlanmasına yönelik planlamalar yaparak uygulamalar gerçekleştirmek,
- Tarımsal amaçlı tesis kurulumu için ihtiyaç belirlemek ve bu doğrultuda ilgili kurum ve kuruluşlarla birlikte ortak projeler geliştirmek,
- Kırsal alanlarda üretilen bazı ürünlerin marka değerini oluşturmaya yönelik çalışmalar yürütmek,
- Üretici örgütleri içinde yer alan tarımsal amaçlı kooperatifler ve birliklerin çalışmalarını desteklemek ve ortak projeler geliştirmektir.

Bu doğrultuda Yenişehir Belediyesi tarım sektörüne yönelik desteklerini ilçe özelinde tespit ettiği sorunların çözümüne odaklı bir şekilde yürütmektedir. Üreticilerin ortak kullanımına yönelik desteklerde bulunma prensibiyle hareket eden Yenişehir Belediyesi'nin sektöre yönelik bugüne kadarki destekleri genel olarak (Yenişehir Belediyesi Faaliyet Raporları);

- Tarımsal amaçlı tesis yapımı (süt toplama merkezi, hububat eleme tesisi, bitkisel ürün kurutma sahası vb.)
- Mera Islah çalışmaları
- Tarımsal eğitim faaliyetleri
- Toprak analizi
- Makine-ekipman temini
- Kurumlar arası koordinasyonun sağlanması
- Mevsimlik tarım işçilerinin yaşam koşullarının iyileştirilmesi şeklinde olmuştur.

Yenişehir Belediyesi'nin tarım sektörüne yönelik tespit ettiği en önemli sorunların başında ilçede üretilen binlerce ton taze sebzenin pazarlamasında yaşanan sıkıntılar gelmektedir. Bu durum çalışmamızda ortaya çıkardığımız Ülkemizde mevcut tarımsal pazarlama mekanizması içindeki sorunlarla paralellik göstermektedir. Bu soruna çözüm üretebilmek amacıyla belediye, tarımsal kalkınma kooperatiflerini pazarlama sisteminin içine dahil edildiği "Yenişehir Belediyesi ve Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri İşbirliğinde Kooperatiflerin Pazarlama Kapasitelerini Geliştirme" projesini BEBKA (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı) mali desteği ile hayata geçirmiştir (BEBKA Kırsalda Ekonomik Kalkınma Mali Desteği Başarılı Projeler Listesi).



4. YENİŞEHİR BELEDİYESİNİN YÜRÜTTÜĞÜ TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNİN PAZARLAMA KAPASİTELERİNİ GELİŞTİRİLME PROJESİ

Yerelden kalkınmanın en önemli aktörleri olan yerel yönetim, kalkınma ajansı ve tarımsal kalkınma kooperatiflerini bir araya getiren projenin önceliği, kırsalda üretilen bitkisel ürünlerin katma değerinin ve pazarlama imkanlarının artırılması için tarımsal kalkınma kooperatiflerini desteklemektir. Projenin amacı ise Yenişehir ilçesinde kırsal alanlarda tarım ve tarımsal sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi ile kırsal alanda yaşayan halkın gelir artışına katkı sağlamak olarak belirlenmiştir.

Yenişehir Belediyesince hazırlanan “Yenişehir Belediyesi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri İş Birliğinde Kooperatiflerin Pazarlama Kapasitelerini Geliştirme” isimli proje BEBKA 2020 yılı Kırsalda Ekonomik Kalkınma mali desteğini almaya hak kazanmıştır. Projenin bütçesi 471.619,22 TL olup bütçenin %75’i kalkınma ajansınca, %25’i ise Yenişehir Belediyesi’nce karşılanmaktadır (Yenişehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporları).

Proje fikrinin ortaya çıkması ile Proje sahası olarak Yenişehir’in seçilmesinde belirleyici faktörler ilçedeki bitkisel üretim miktarı, örgütlenme yapısı, yerel yönetimin imkân ve kabiliyetleridir. Bu doğrultuda ilçedeki tarımsal üretim verileri ve üretici örgütlerinin durumu araştırılmıştır. Tablo 2’ de ilçede öne çıkan bitkisel ürün çeşitlerinin ekim alanları ve elde edilen ürün miktarları verilmiştir. Önemli oranda sebze yetiştiriciliği yapıldığı, lokomotif ürünün ise biber olduğu görülmektedir. Ülkemizde üretilen biberin yüzde 4’ten fazlası, taze fasulyenin yüzde 6’sı, bezelyenin yüzde 15’inin üretildiği ilçe, ülkemiz sebze üretim merkezlerinden birisidir.

Tablo 2: Yenişehir Sebze Üretim Verileri

Ürün İsmi	Üretim Alanı (da)	Ülke Üretimi (ton)	İlçe Üretimi (ton)	Ülke Üretimi İçindeki Payı (%)
Biber	19.627	2.636.905	57.244	2,2
Fasulye	20.345	547.349	40.137	7,3
Bezelye	14.250	108.492	15.655	14,4
İspanak	6.014	231.515	9.021	3,9
Karnabahar	3.467	216.334	6.934	3,2
Lahana	2.925	594.143	11.700	2,0

Kaynak: TÜİK, 2020 yılı Sebze Üretim Verileri.

Tablo 3’te Yenişehir İlçesinde Kurulu olan tarımsal örgütler yer almaktadır. Verilerden hareketle örgütlenme düzeyinin yüksek olduğu ve ilçede 34 adet tarımsal kalkınma kooperatifinin bulunduğu görülmektedir. Bu kooperatiflerin toplamda 2780 üyesi bulunmaktadır. Tarımsal kalkınma kooperatifleri içinde taze sebze pazarlayan bir adet kooperatifin olduğu, onun da ulusal bir markete kooperatife ait depoyu kiraladığı, kiracı olan marketin pazarlamayı kendi yönettiği tespit edilmiştir. Diğer 33 kooperatifin yüksek miktardaki bu üretimin pazarlamasında rol almadıkları görülmüştür. Kooperatiflerle yapılan görüşmelerde mahallelerinde üretilen ürünleri kooperatifleri aracılığıyla pazarlamak istedikleri ancak, sermaye yetersizliği, ürünü işleyip paketleyebilecekleri depo ve tesisin olmayışı, pazarlamayı bilen insan kaynağı yetersizliği, kooperatiflere tanınan fırsatlar hakkında bilgi eksikliği, bürokratik işlemlerden kaçınma eğilimi, güvenilir pazar bulamama kaygılarının olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3: Yenişehir Tarımsal Örgütlenme Verileri

	Adet	Üye Sayısı
Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri	39	3.269
Tarım Kredi Kooperatifleri	5	3.500
Yenişehir Süt Üreticileri Birliği	1	616
Sulama Birliği	1	400
Yaş Sebze Meyve Üreticileri Birliği	1	230
Kırmızı Et Üreticileri Birliği	1	113
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	1	350

Kaynak: Bursa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Örgütlenme Verileri, 2020.

Proje hazırlık safhasında ilçede kurulu bulunan tarımsal amaçlı örgütler ve lider çiftçilerle yapılan görüşmelerde, üretimin atadan gelen tecrübe ile birlikte modern tarımın gerekliliklerinin yerine getirilerek yapıldığı, önemli oranda tarımsal mekanizasyonun sağlandığı, bu sebeple üretimden kaynaklı sorunlarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak üreticilerin yetiştirdikleri ürünleri değerinde satamadıkları, tüketim fiyatı ile kendi satış fiyatı arasında büyük fark olduğu, fiyat istikrarsızlığı, satılan ürünlerin kayıt altına alınmasında imtina edildiği, elinde sermaye ve tarım işçisi bulunan araçlara karşı pazarlık güçlerinin zayıf olduğu, tahsilatta sorun yaşadıkları ve ürünün gereğinden fazla el değiştirdiği gibi sorunların varlığı tespit edilmiştir.

Tespit edilen tarımsal sorunların ilçede kurulu bulunan ancak pazarlama sistemi içinde aktif olmayan kooperatifler eliyle çözümüne yönelik olarak proje hazırlanmıştır. Projede sebze üretim hacmi yüksek, ancak pazarlanması aşamasında en çok sorun yaşayan, aynı bölgede bulunan, birbirine komşu dört adet tarımsal kalkınma kooperatifi (Çelebi, Hayriye, İncirli, Köprühisar) ve yoğun olarak meyve yetiştiriciliği yapan bir kooperatif (Çayırılı) ile birlikte toplamda beş kooperatif hedef kitle olarak belirlenmiştir. Komşu kooperatiflerin seçiminde ürün tedarikinde zorlanılması durumunda birbirlerine destek olmaları, meyve kooperatifin dâhil edilmesinde ise ürün gamının çeşitlendirilmesi amaçlanmıştır.

Projenin öncelik ve amaçları doğrultusunda, tarım sektörüne yönelik ilçede tespit edilen sorunların giderilmesine yönelik proje kapsamında yapılan faaliyetler şunlardır (Yenişehir Belediyesi Faaliyet Raporları):

- Belediyeye ait toptan ticaretin yapıldığı alan olan Yenişehir Biber Hali'nde altı adet depo proje kapsamında kooperatiflere bedelsiz tahsis edilmiştir. Burasının seçilmiş olmasındaki amaç piyasanın olduğu yerde faaliyet göstererek rekabet ortamına etki edebilmelerini sağlamaktır. Depolarda gerekli olan; ortak ön soğutma odası, ayırma ve ambalajlama tezgâhları, ürün indirme-bindirme rampaları, ofis ve kantar kurularak tesis kullanıma açılmıştır.
- Kooperatiflerimizin ürettiği ürünlerin pazara sunulması için tarımsal sanayi kuruluşları, perakende sektörü ile işbirliği çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında Migros marketle sözleşme imzalanmıştır.
- Üretici Örgütlerine birçok alanda pozitif ayrıcalık sağlayan 5957 sayılı Hal Yasasındaki haklardan kooperatiflerin yararlanabilmesi için gerekli olan bürokratik işlemler proje ekibince yapılarak kooperatiflerin üretici örgütü sıfatıyla ticaret yapabilmelerine olanak sağlanmıştır.
- Proje kapsamında öngörülen danışmanlık desteği kapsamında danışmanlar güvenilir pazar bulma, ürün tedariki, ürünlerin işlenip paketlenmesi, kayıt altına alınması, depo içi işlemlerde koordinasyonun sağlanması gibi konularda kooperatiflere destek vermiştir.
- İlçede lokomotif ürün olan Yenişehir Biberi için coğrafi işaret alınması çalışmaları proje kapsamında başlamıştır.

- f. Projede sürdürülebilirliğin sağlanması için proje sonunda danışmanların yürüttüğü çalışmaları yapabilecek genç kooperatif üyelerine kooperatifçilik ve pazarlama eğitimleri verilmektedir.
- g. Proje kapsamında gerçekleştirilen ürün satış fiyatı sosyal ağlar üzerinden ilçedeki tüm üreticilere ilan edilerek piyasayı takip edebilmeleri sağlanmaktadır.
- h. Kooperatife ürün teslim eden üreticiler; ürün satış fiyatı, ürününün işlenmesinde oluşan kg başına işçilik gideri, yasal kesintiler, işletme giderleri konusunda günlük olarak bilgilendirilerek şeffaflık ve üreticinin pazarlama sistemi içinde kalmaları sağlanmıştır.

Proje kapsamında kooperatifler 27 Temmuz 2021 tarihinde taze sebze ticaretine başlamıştır. Alıcı güveni tesis edildikçe işlenen ürün miktarı artarak devam etmiştir. Başlangıçta günlük iki ton olan işlenmiş ürün miktarı kısa sürede günlük yirmi tona kadar çıkmıştır. Tablo 4'te iki ay gibi kısa bir sürede gerçekleştirilen ticaret sonucu elde edilen veriler bulunmaktadır.

Tablo 4: Proje Kapsamında Oluşan Mali Veriler

Kooperatif Adı	Toplam Ürün (Kg)	Toplam Ciro (TL)	İşçi Ödemesi (TL)	Kooperatif Payı (TL)
Çelebi	415.825	1.388.603	116.274	47.979
Hayriye	125.527	500.926	39.808	20.037
İncirli	34.920	183.558	9.322	7.342
Köprühisar	98.089	313.648	25.676	12.545
Genel Toplam	674.361	2.386.736	191.082	87.904

Kaynak: Çelebi, Hayriye, İncirli, Köprühisar Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri 2021 Yılı Mali Kayıtları

Verilerden görüldüğü üzere ilçede üretilen tüm biber çeşitlerinin pazarlaması gerçekleştirilmiş olup dört kooperatifin toplamda 2.386.736 TL'lik ticaret hacmi oluşmuştur. Taze sebze pazarlaması yapması hedeflenen dört kooperatif, toplamda 674.361 kg ürünü 120 farklı çiftçi üyeden alarak proje kapsamında kurulan depolarda işleyerek satışını gerçekleştirmiştir. Projede yer alan beşinci kooperatifin meyve pazarlamasında faaliyet göstereceği planlandığından meyve hasadından sonra satış gerçekleştirecektir. Ürünlerin işlenip paketlenmesi için günlük ortalama 15-20 işçi çalışmış olup böylelikle kooperatifler kendi bölge halkına istihdam olanağı sağlamıştır. İşçilere toplamda 191.082 TL ücret ödenmiştir. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri 87.904 TL net kar elde etmiştir. Bu durum kooperatiflerin sermayesini arttırmış, yapacağı faaliyetlerde kaynak olarak kullanma olanağı sağlamıştır.

Tablo 5'te gösterildiği üzere, proje kapsamında gerçekleştirilen pazarlamada oluşan kg fiyatı ile satış yapılan firmanın raf fiyatı ve iç piyasada araçların alım fiyatı belirli aralıklarla takip edilmiştir. Kooperatifinin alış ve satış fiyatını bilen üreticinin iç piyasadaki araçların taleplerine karşı pazarlık gücü artmıştır.

Tablo 5: Seçili günlerde oluşan fiyat tablosu

Tarih	Ürün Cinsi	Üretici Net Fiyatı (TL)	İşleme ve Yasal Kesinti Giderleri (TL)	Çıkma Oranı (%10)	Kop. Satış Fiyatı (TL)	Market Raf Fiyatı (TL)	Üretici Piyasa Fiyatı (TL)
30.07.21	Sivri	2,45	0,88	0,37	3,70	5,75	1,50
18.08.21	Çarliston	2,44	0,80	0,36	3,60	7,45	1,70
21.09.21	Dolma	4,75	1,10	0,65	6,50	12,50	3,30

Kaynak: Çelebi, Hayriye, İncirli, Köprühisar Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri 2021 Yılı Mali Kayıtları

İlk sütunda marketin tüketime sunduğu raf fiyatının 5,75TL olduğu kooperatifin ise ürününü 3,70 TL ye satmış olduğu görülmektedir. Kooperatif ürün çıkma ve fire miktarı ile işletme giderini (işçilik, servis, yemek, vergiler, sarf malzemeleri vb.) düşüğünde üreticisine kg başı net 2,45 TL ödeme yapmıştır. Çiftçi ürününü kooperatifine değil de iç piyasaya vermiş olsaydı kg başına yaklaşık 1 TL düşüğe satmış olacaktı. İkinci sütunda marketin tüketime sunduğu raf fiyatının

7,45TL olduğu kooperatifin ise ürününü 3,60 TL ye satmış olduğu görülmektedir. Kooperatif ürün çıkma ve fire miktarı ile işletme giderini düştüğünde üreticisine kg başı net 2,44 TL ödeme yapmıştır. Çiftçi ürününü Kooperatife vermeyip iç piyasaya vermiş olsaydı kg başına 0,74 TL düşüğe satmış olacaktı. Üçüncü sütunda marketin tüketime sunduğu dolma biberin raf fiyatının 12,50TL olduğu, kooperatifin ise ürününü markete 6,50 TL'ye satmış olduğu görülmektedir. Kooperatif ürün çıkma ve fire miktarı ile işletme giderini düştüğünde üreticisine kg başı net 4,75 TL ödeme yapmıştır. Çiftçi ürününü Kooperatife vermeyip iç piyasaya vermiş olsaydı kg başına 1,45 TL düşüğe satmış olacaktı.

Bu sonuçlardan hareketle üreticinin eline geçen fiyat ile perakende raf fiyatı arasında ortalama yüzde 168'lik bir fark oluştuğu görülmektedir. Kooperatifin markete sattığı ürün fiyatı ile marketin raf fiyatı arasında ise yüzde 85'lik fark bulunmaktadır. Tabloda iç piyasa araçlarının fiyatlarına bakıldığında, üreticinin ürününü kooperatife değil de aracıya verdiği durumda ortalama kg başına 1 TL gibi bir fark oluştuğu, bunu toplam ürün miktarına yansıttığımızda toplamda yaklaşık 670.000 TL üretici gelirinin azalacağı anlaşılmaktadır. Araçlar arası ürünün el değiştirmesi, nakliye giderleri, işletme giderleri, üründe oluşan fire, ürünün işlenmesi aşamasında oluşan çıkma miktarı, rafta kalan ve satılmayan ürün maliyeti, vergilendirmeden kaynaklı giderler arada oluşan fiyat farkına etki eden faktörlerdir. Üretici ve tüketici memnuniyeti açısından oluşan bu farkın minimize edilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

İnsanların yaşamsal temel ihtiyacı olan gıdaya ulaşabilmesi için en başta iyi üreten bir tarımsal altyapıya ve sağlıklı işleyen ürün tedarik zincirine ihtiyaç vardır. Bu durumun önemi COVID-19 pandemisi ile birlikte ortaya çıkan gıda talebi ve bu talebin karşılanmasında ortaya çıkan sorunlarla birlikte tekrar kendini göstermiştir. Ülkemizin iklimsel özellikleri ve toprak yapısı ile birlikte yüksek oranda tarımsal üretim potansiyeli bulunmaktadır. Üretimini coğrafi konumu itibarıyla dış piyasaya pazarlayabilecek aynı zamanda yüksek nüfusu ile iç piyasada tüketebilecek imkanlara sahiptir.

Sağlıklı işleyen gıda tedarik zinciri üretici ve tüketici memnuniyeti açısından son derece önemli olup ürün arz ve talebine doğrudan etki etmektedir. Gıda tedarikinde taze sebze ve meyveler yapısal özellikleri hızlı tüketime sunulma zorunluluğu ile diğer gıdalardan farklılık göstermektedir. Ürünün toplanması, işlenmesi, paketlenmesi, nakliyesi gibi işlemlerin doğru ve hızlı yapılması ürün değerini etkileyen önemli bir süreçtir. Ülkemizde bu süreci gerçekleştiren pazarlama sistemi içinde kooperatifler, araçlar, komisyoncular, tüccarlar, halciler, marketler ve pazarcılar yer almaktadır. Pazarlama sistemi içinde ürün gereğinden fazla el değiştirdiğinde araçların maliyeti oluşmakta, ürünlerdeki fire ve bozulmalardan kaynaklı kayıplar artmakta bu durum üretici fiyatı ile tüketici fiyatı arasındaki farkın açılmasına sebebiyet vermektedir.

Ülkemiz taze sebze pazarlama sistemi içinde kooperatiflerin payı yok denecek kadar azdır. Yapılan akademik ve kamusal çalışmaların tamamına yakınında kooperatiflerin sektör içinde aktif rol olmasının önemine vurgu yapılmış, hükümetlerin yasalarla hak ve imtiyaz vermiş olmasına rağmen istenen seviyeye ulaşamamıştır. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin, üretici üyelerce kurulmuş olması, ticaret yapabilecek yasal altyapılarının ve imtiyazlarının bulunması, kazançlarını üyelerinin menfaatleri doğrultusunda kullanabilmeleri, demokratik ve bağımsız yapılarıyla sektöre olumlu yönde etki edebilecek önemli bir potansiyeli bulunmaktadır.

Yerel yönetim olan belediyeler bölgeleri özelindeki sorunları ve potansiyeli en iyi bilen, kişi ve kurumlarla yakın temas kurarak işbirliği geliştirebilen devlet kurumlarının başında gelmektedir. Büyükşehir yasası ile birlikte belediyelere bölgelerinde sosyo ekonomik gelişmişliği arttırmak amacıyla tarım ve hayvancılık faaliyetlerini destekleme konusunda yasal hak ve



görevler verilmiştir. Bu doğrultuda belediyeler kendi bölgelerinde mevcut tarımsal sorunların çözümüne yönelik faaliyetler yürütmektedir.

Kırsal alanda faaliyet gösteren sosyal ve ekonomik gelişmişliğe destek olması beklenen Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin ekonomik, yapısal ve nitelikli insan kaynağı yetersizliği gibi sorunlarının giderilmesi gerekmektedir. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerine yerel yönetimlerce ve bölgesel kalkınma ajanlarınca destek verilmesi ve işbirliği yapılması durumunda tarım sektörüne yönelik faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağı iddiasında olan çalışmamızda; Yenişehir Belediyesinin kalkınma ajansı mali desteği ile yürütmekte olduğu “Yenişehir Belediyesi ile Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri İşbirliğinde Kooperatiflerin Pazarlama Kapasitelerini Geliştirme” projesi model olarak önerilmektedir.

Uygulan projenin olumlu çıktılarından hareketle önerilen modelde, araçların yerine ürünün işlenip paketlenmesinde ve pazarlanmasında kırsalda faaliyet gösteren Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin aktif rol almaları sağlanmalıdır. Ürünlerini kooperatifleri aracılığıyla pazarlayan üretici piyasayı takip edebilmeli ve ürünün nihai tüketiciye gidene kadarki süreçte oluşan maliyetleri izleyebilmelidir. Kooperatifin bu ticaretten elde ettiği kar ise üreticilerin ihtiyaçları doğrultusunda kırsala geri döndürülebilmelidir. Belediyeler amaç ve hedefleri doğrultusunda bölgelerinde kırsal kalkınma destekleri çerçevesinde üretici kooperatiflerle ortak işbirliği modelleri oluşturmalıdır. Kalkınma Ajansları ise bu doğrultuda gerçekleştirilecek olan kooperatif ve yerel yönetim ortaklığındaki projeleri teşvik etmek amacıyla, mali destek şartları arasında belediyeler ile kooperatiflerin işbirliğini özendirerek hatta zorunlu getiren hükümlere yer vermelidir.

KAYNAKLAR

- Acar, M., & Aytüre, S. (2014). *Dünyada ve Türkiye’de tarım ve tarım politikalarının geleceği*. Bursa: Ekin.
- Aysu, A. (2019). *Kooperatifler*. İstanbul: Yeni insan.
- Bayram, K., & Özbay, F. (2015). Türkiye’de kayıt dışı ekonominin iktisat sosyolojisi açısından analizi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 461-466.
- BEBKA. (2016). *Bursa kooperatifçiliğinin vizyonu panel ve çalıştay raporu*. Bursa: BEBKA (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı).
- BEBKA Kırsalda Ekonomik Kalkınma Mali Desteği Başarılı Projeler Listesi. (tarih yok). 03 15, 2022 tarihinde https://www.bebka.org.tr/admin/datas/duyurus/656/kirsalda-ekonomik-kalkinma-mdp-basarili-projeler-listesi_1620127602.pdf. adresinden alındı
- Bursa İl tarım ve Orman Müdürlüğü Brifing Dosyası. (2020). 11 04, 2021 tarihinde <https://bursa.tarimorman.gov.tr/Link/37/Faaliyet-Raporlari>. adresinden alındı
- Çelebi, H. (2021). *İncirli, Köprühisar tarımsal kalkınma kooperatifleri 2021 yılı mali kayıtları ve proje ekibi piyasa araştırma verileri*. (2021, 15 05). Bursa, Yenişehir.
- Çelik, M., & Karaalp-Orhan, H. S. (2021). Tarımsal kooperatiflerin mevcut durum analizi ve sorunları: denizli-acıpayam ilçesi süt kooperatifleri örneği. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 35-64.
- Dinler, Z. (2014). *Tarım ekonomisi*. Bursa: Ekin.

- Ergindeniz, S. (2009). Türkiye'de sebze üretimi ve gelecek için bazı öneriler. *Verimlilik Dergisi*, 99-117.
- Gürlük, S., & Turan, Ö. (2013). *Avrupa birliği ve Türkiye (Türkiye tarımı ve ortak tarım politikası)*. Bursa: Ekin.
- Küçükyağlıoğlu, A. (2021). Tarımsal desteklemeler. *Büyükşehirlerde tarım ve kırsal kalkınma* (s. 50-63). içinde Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.
- Özden, F., & Olgun, F. A. (2017). Kırsal kalkınmada yerel yönetimler ile üretici örgütlerinin işbirliği olanakları üzerine bir inceleme: İzmir ili örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 257-283.
- Sezgin, Y., & Üçel, S. (2021). Tarımsal desteklemede karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Büyükşehirlerde Tarım Ve Kırsal Kalkınma* (s. 64-67). içinde Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.
- Şahin, Ç. E. (2019). Türkiye tarımının güncel sorunlarının çözümünde kooperatifler bir model olabilir mi? fırsatlar ve handikaplar üzerine düşünceler. F. S. Öngel & U. D. Yıldırım (Der.) içinde, *Krizle Karşı Kooperatifler Deneyimler Tartışmalar Alternatifler* (s. 92). İstanbul: Notabene.
- TUİK Merkezi Dağıtım Sistemi. (2020). <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>. (Erişim Tarihi: 11.06.2021)
- Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi 2020-2023. (tarih yok). <https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Belgeler/UKKS-Strateji-Belgesi.pdf>. (Erişim tarihi: 11.09.2021)
- Yenişehir Belediyesi 2021 Yılı Faaliyet Raporları. (tarih yok). https://www.bursa-yenisehir.bel.tr/files/2021_faaliyet_raporu_v4.pdf. (Erişim Tarihi: 11.03.2022)
- Yenişehir Belediyesi Faaliyet Raporları. (tarih yok). tarihinde <https://www.bursa-yenisehir.bel.tr/bel/kurumsal/faaliyet-raporlari/105>. adresinden alındı, (Erişim Tarihi: 01.03.2022)
- Yenişehir Belediyesi Kırsal Hizmetler Müdürlüğü Çalışma Yönetmeliği. (tarih yok). tarihinde <https://www.bursa-yenisehir.bel.tr/bel/birimler/kirsal-hizmetler-mudurlugu/57>. (Erişim Tarihi: 03.02.2022)
- Yıldırım, U. D. (2017). Tarımda alternatif kamusalılığın olanakları: İzmir Tire süt kooperatifi örneği. *Meltem İzmir Akdeniz Akademisi Dergisi*, 50-67.
- Yurdakul, M. (2018). Türkiye'de yaş sebzelerin dağıtımında kullanılan mevcut dağıtım kanalları ve gelecek yönelimler üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 131.
- Zengin, E., Başkurt, M., & Es, M. (2014). Yerel yönetimler ve yerel kalkınma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 95-124.






LA PRESSE ENTRE LE PASSE ET LE PRESENT : CAS DE LA PRESSE MAROCAINE

GEÇMİŞ İLE BUGÜN ARASINDAKİ BASIN: FAS BASIN ÖRNEĞİ

Aboutayeb MOSTAFA 

ARAŞTIRMACI

 mostafaaboutayeb@gmail.com

RESUME

Notre article traite de la sphère médiatique et du champ de la communication au Maroc qui ne cessent d'évoluer grâce au développement de ses supports technologiques. En contrepartie, nous ferons le point sur journaux de la presse papier qui sont en crise voire en disparition du marché médiatique à cause de la chute des recettes publicitaires et le décroissement de ses lecteurs. Seuls les journaux qui ont su s'adapter à la nouvelle conjoncture, qui persistent à la concurrence de l'intelligence artificielle. Actuellement, le champ des médias marocains souffre de la périssologie et du plagiat. De surplus, une grande majorité des Marocains privilège les contenus médiatiques étrangers en dépit des productions nationales. Un constat dû à la qualité des contenus desdits médias étrangers à l'instar des infos ou des missions : artistiques, techniques... Par conséquent et face à cette crise, les influenceurs et les intervenants dans ce domaine sont exhortés à instaurer un équilibre entre quantité de diffusion et qualité du contenu. Pour renouveler et actualiser le secteur de presse, de nombreux paramètres entrent en vigueur tels : l'amélioration des dispositifs capables de corroborer l'attractivité des émissions, l'assurance d'une formation de qualité aux acteurs nationaux en surcroît de liberté pour mener à bien leur travail. De ce fait, le respect des processus et des normes de qualité est désormais le sujet d'actualisation et le garant de la réussite du corps médiatique.

Mots Clés: La presse, Electronique, Papier, Dispositif, Normes..

Öz

Makalemiz, teknolojik desteklerinin gelişmesi sayesinde sürekli evrim geçiren Fas'taki medya ve iletişim alanını ele almaktadır. Öte yandan, reklam gelirlerindeki düşüş ve okur sayısındaki azalma nedeniyle krizde olan ve hatta medya piyasasından kaybolan gazeteleri ele alacağız. Yalnızca yeni duruma uyum sağlayabilen gazeteler yapay zeka rekabetinde varlıklarını sürdürebiliyor. Halihazırda Fas medya alanı perissoloji ve intihalden muzdariptir. Dahası, Faslıların büyük bir çoğunluğu ulusal yapımlara rağmen yabancı medya içeriğini tercih etmektedir. Bunun nedeni, söz konusu yabancı medyanın haber veya misyon gibi içeriklerinin kalitesidir: sanatsal, teknik... Sonuç olarak ve bu kriz ışığında, bu alandaki etki sahipleri ve paydaşlar, yayın miktarı ile içerik kalitesi arasında bir denge kurmaya teşvik edilmektedir. Basın sektörünü yenilemek ve güncellemek için, yayınların çekiciliğini doğrulayabilecek cihazların geliştirilmesi, çalışmalarını yürütmek için daha fazla özgürlüğe sahip olan ulusal aktörlere kaliteli eğitim sağlanması gibi birçok parametre yürürlüğe girmiştir. Sonuç olarak, kalite süreçlerine ve standartlarına saygı artık güncellenmenin konusu ve medya kuruluşunun başarısının garantörüdür.

Anahtar Kelimeler: Basın, Elektronik, Kâğıt, Cihaz, Standartlar.

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 30.5.2022

Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 1.7.2022

Araştırma Makale/Research Paper

INTRODUCTION

La qualité des contenus diffusés par les médias dépend de l'indépendance et de l'autonomie de ces derniers. Il est évident que la liberté de la presse est un gage qui permet aux citoyens d'exercer décemment leurs droits politiques et sociaux. Néanmoins, cette liberté nécessite la mise en fonction d'un code déontologique pour certifier ses conditions d'exécution d'une part et la prise en considération du droit du citoyen de l'autre part.

L'existence de l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle, exige de nouvelles règles du jeu et retrace des paramètres inédits aux médias. Cette nouvelle vision engage la presse à s'adapter à ce détournement et améliorer la qualité primordiale de ses produits et de ses dispositifs. Ces mesures poursuivent l'accroissement de ladite presse ainsi que son efficacité et sa réputation dans cet environnement incertain. De ce fait, la presse en général et la presse marocaine en particulier sont en perpétuelle prospection de nouveaux concepts pour conquérir leur lectorat. Autrement dit, la quête de la réinvention sollicite l'occupation de nouveaux espaces et l'usage de dispositif sophistiqué pour communiquer l'information.

Partant, la presse écrite marocaine a connu une transition progressive vers le numérique, elle est en pleine effervescence. Ceci dit, la presse en question s'est opté plusieurs supports et se manifestait sous forme de multiples facettes en parallèle avec l'apparition d'Internet et des réseaux sociaux. Ce constat novice a mis au jour de nouvelles sources technologiques qui simplifient aux lecteurs l'accès direct aux informations. Ces diverses pressions exercées sur le corps médiatique ont enlisé la presse écrite traditionnelle dans une crise financière sans précédent.

En vertu de ce qui est dit, notre article traitera de :

- La liberté de la presse et ses effets sur son auditoire/lectorat en prenant comme cas d'étude la presse marocaine.
- L'évolution de la presse au Maroc et son histoire avec les multiples instances affiliées à l'Etat, en aboutissant à sa nouvelle posture.
- La crise de la presse papier dû à l'apparition d'Internet et des réseaux sociaux.

1. LA LIBERTE DE LA PRESSE AU MAROC

La transmission de l'information demande un dispositif technologique sophistiqué surtout dans les domaines de communication à l'instar de la presse électronique. En parallèle de cette structure technique, le domaine médiatique doit bénéficier d'un ensemble de règles juridiques et organisationnelles qui assurent à la fois sa protection et sa liberté d'expression.

La liberté de la presse et celle de l'expression sont étroitement liées à l'indépendance et à l'autonomie des médias. Ces derniers qui informent les gens et leur permettent de faire des choix politiques et sociaux. Toutefois, la liberté d'expression exige autant de devoirs que de droits et impose le respect des règles de la charte qui régit ce domaine. Ces normes déontologiques pourvoient en contrepartie : le droit du citoyen à des informations de qualité ; le respect de sa vie privée et l'exactitude des nouvelles diffusées.

Dans le but de maintenir la liberté de la presse ; le Syndicat National de la Presse Marocaine (SNPM) s'est constitué. Et à ce rôle s'ajoutent d'autres tâches à l'image du contrôle exercé sur

la presse elle-même, en plus de l'ancrage des plus hautes normes en matière d'éthique médiatique. D'autres instances et associations sont également créées pour affirmer les conditions d'exercer la liberté de la presse et le respect du droit du citoyen. « *Chacun a le droit de s'exprimer librement tant qu'il ne porte pas atteinte aux droits fondamentaux des autres.* » (Amnesty, 2017)

Il est évident que le secteur des médias est l'un des fondements de la démocratisation au Maroc et demeure le protecteur permanent de cette démocratie. De ce fait, la presse écrite indépendante s'est inscrite dans le processus réel de démocratisation en jouant un rôle déterminant. Depuis quelques années et grâce à la nouvelle technologie, la presse s'est trouvée d'autres supports et prenait de multiples facettes pour accompagner le processus avec plus de professionnalisme et de modernité. Parmi les nouvelles apparences médiatiques nous citons la presse électronique et les réseaux sociaux qui sont également garants de la démocratie du fait qu'ils permettent à chacun de s'exprimer. Cela dit, les agents de presse doivent bénéficier d'une protection sur les deux plans matériel et moral, ce qui garantira l'exactitude des informations publiées.

En effet, plusieurs difficultés surgissent dans le domaine des médias à l'instar des sujets religieux et politiques considérés comme tabous, ce constat confirmé par l'organisation (Freedom Now, 2015). A vrai dire, Ce sont les thèmes et le contenu qui tracent les lignes rouges aux journalistes, notamment ceux qui exercent dans les médias audiovisuels dont la majorité appartient à l'Etat. Mais par rapport à leurs collègues dans les autres organes de presse¹, cette catégorie trouve moins de difficultés pour accéder aux informations.

L'accès libre et facile aux informations permet aux médias de réussir leurs fonctions en tant que médiateur et transmetteur d'informations. Dans ce sens, la presse garantit la transparence de ce que véhiculent les intervenants dans les différents domaines de la vie des citoyens, c'est une sorte de contrôle qui renforce les systèmes d'interactions entre les personnes physiques et morales.

En se référant à (Repucci et Slipowitz, 2022) « *les pays les plus performants étaient en recul depuis plusieurs années, en 2020, ce sont les démocraties en difficulté et les États autoritaires qui ont le plus contribué au déclin mondial* ». En effet, il est évident que la vraie démocratie nécessite une clarté et un échange de points de vue accompagnés de prise des décisions par la société elle-même ; ces conditions ne peuvent avoir lieu que si nous possédons des canaux de communication solides et impartiaux. Ce constat est approuvé dans plusieurs expériences étatiques à travers l'histoire des peuples ; La liberté de presse est constamment liée aux circonstances et au régime politique qui gouvernent une population donnée.

Si nous mettons le curseur sur la liberté d'expression chez les journalistes marocains, nous allons constater que le taux le plus élevé se trouve chez les spécialistes des rubriques de divertissement. Or, les autres rubriques socio-politiques et culturelles sont censurées et délimitées en ce qui concerne les sujets traités. Cela dit, « *On peut en conclure que la presse marocaine est plutôt indépendante des partis politiques et des groupes de pressions mais qu'elle n'est pas libre vis-à-vis des pouvoirs publics* » (Said, 2004).

Théoriquement et au premier abord, les agents de presse sont indépendants et profitent d'un degré de liberté, mais cet avantage est contrarié par les lignes propres aux règles

¹ Privés / écrits.
2022

déontologiques de la presse² d'une part ; et des choix rédactionnels liés à des priorités éditoriales auxquelles l'équipe journalistique est adhérente³ de l'autre part.

Certes, les multiples pressions exercées sur le corps médiatique émanent des autorités publiques et des pouvoirs de différents ordres⁴, mais la plus pesante est celle des acteurs financiers et industriels. En revanche, les médias peuvent clairement influencer les acteurs des différents domaines de la société. A ce propos, la question qui se pose c'est qui influence qui ?

Allant dans ce sens, l'influence prend deux aspects : l'un direct et l'autre indirect. Ce dernier qui est le plus commun est dû à quatre raisons :

- Les médias reflètent les intérêts des citoyens et leur opinion ; ce qui inspire les décideurs et les acteurs économiques.
- Les médias ont une force de critique et de dénonciation ; ce qui oblige les acteurs à agir différemment.
- Les médias sont les vecteurs d'image et de visibilité des personnes qui cherchent à séduire et influencer le public.
- Les médias visent les mentalités des gens à travers ses différents rôles : informer, éclairer, guider.

Même dans les pays démocratiques la liberté de la presse n'est pas totale ; les médias doivent respecter des règles et des lois qui gèrent leur conduite tout en respectant les droits et la vie privée des personnes matérielles et morales. Cette déontologie garantit l'exactitude des informations diffusées et protège le public de la manipulation qui peut l'atteindre. En outre « l'élaboration et l'application des règles et principes déontologiques constituent aussi, pour les professionnels, une condition et une garantie d'autonomie et de liberté » (Derieux, 1996).

Il est évident que les informations fallacieuses ou les fake news⁵ délivrées par la presse peuvent tromper les individus et contribuent à la violation des maximes de la vérité et les principes de l'honneur. Une fois ce genre d'attitudes immorales se reproduit, le public finira par perdre confiance en médias et par conséquent, ceci peut entraîner à l'exigence du contrôle de la presse. De ce fait, de nombreux critiques mettent en soupçon l'objectivité des journalistes et la vérité de leurs informations.

2. L'EVOLUTION DE LA PRESSE AU MAROC

La presse est l'un des révélateurs du système souverain dans un pays donné. En conséquence, le taux de la liberté de la presse équivaut au taux de la démocratie et de développement que connaît ce pays. Les pratiques journalistiques reflètent de ce fait, les valeurs et les représentations de la société. Et les différents supports médiatiques sont les principaux canaux de communication et de partage, ils ont réussi à créer une place de plus en plus importante.

A l'instar du reste du monde entier, la presse au Maroc porte en soi toute une histoire de ses liens avec les multiples instances affiliées à l'Etat. La presse dans ses débuts, se

² Au niveau macro.

³ Au niveau micro.

⁴ Politiques, sociaux et économiques.

⁵ Les fake news « sont des informations mensongères ou délibérément biaisées, qui sont communiquées dans l'objectif de manipuler des personnes. Il s'agit de tentatives de désinformation. En effet, elles peuvent servir à entacher la réputation de quelqu'un, d'un parti politique, d'une entreprise ou à réfuter un fait scientifique par exemple ». <https://dictionnaire.orthodidacte.com/article/definition-fake-news>.

manifestait comme porte-parole incontestable dominée par les décideurs, mais plus tard elle a changé à la fois de posture et d'enjeux. Ce changement radical a des conséquences saillantes sur la société dans ses différents aspects : politique, économique, culturel, sociétal.

2.1. LA PRESSE AVANT L'INDEPENDANCE

La presse marocaine est une partie intégrante dans l'histoire du pays. En suivant le fil de l'histoire nous allons trouver que le premier journal en langue espagnole apparu au Maroc était en 1860. Ce journal intitulé « *El Eco de Tétouan* » était créé par Pedro Antonio de Alarcon en ville de Tétouan (Babas, 2018).

Un hebdomadaire en Anglais apparaîtra plus tard en 1877 à Tanger sous le nom de « *Al-Maghreb Al-Aqsa* » ; et ce n'est qu'en 1907 que le peuple marocain bénéficiera d'un journal indépendant de l'Etranger, il était nommé « *Lissan-ul-Maghreb* ». Au cours des années suivantes de multiples journaux sous le protectorat (français et espagnol) apparaîtront dans les différentes villes marocaines, ils ont pour objectifs de défendre les intérêts des colonisateurs et renforcer leur présence. A l'exemple de cette presse écrite, nous citons « *la Vigie Marocaine* » de Maurice Boyer qui a vu le jour le 1908.

Une autre entreprise d'édition appelée « *Mas* » s'est lancée pour servir le colonisateur français. Ce groupe dont le fondateur est Moulay Ahmed Alaoui et géré par Pierre et Yves Mas, a lancé à son tour plusieurs journaux quotidiens comme « *Le petit marocain* » en 1925 et « *L'Écho du Maroc* ». Il publiait aussi « *Farmhouse* » en plus de d'autres publications qui s'adressaient principalement aux étrangers.

En revanche, des journaux proprement marocains ont été créés par des nationalistes pour exprimer leurs revendications contre le protectorat, tels que « *L'action du peuple* » un hebdomadaire en langue française fondé par Mohamed Hassan El Ouazzani en 1933. Deux autres journaux en langue arabe seront publiés ensuite à Tétouan en 1934 par Abdekhalke Torres et Mohamed Bennouna, il s'agit de « *As-Salam* » et « *Al-Hayat* » (DeCastro, 2021).

En outre, des journaux nationalistes ont paru sous le Protectorat exprimant les points de vue "officiels" des partis politiques fondateurs. Ces revendications que nous pouvons résumer en deux points :

- La dénonciation de la mainmise de la puissance étrangère sur l'économie du pays.
- La défense des intérêts du Maroc et de son héritage arabo-islamique.

Au cours de cette période coloniale, une idéologie nationaliste s'est forgée et la résistance politique au protectorat s'est structurée en deux grandes zones selon (IHRAI-AOUCHAR, 1982) :

- **Zone de Protectorat français :** Qui a connu l'apparition des journaux « *L'Action Populaire* », « *Ai-Atlas* »⁶ en 1937 appartenant au Parti National pour la Réalisation des Réformes (PNRR).
 - Le parti national (PN) publiait à son tour « *Al-Maghrib* » en langue arabe paru de 1937 à 1944.

⁶ Journal en langue arabe.



- **Zone de Protectorat espagnol** : Le journal « Er-Rif » en langue arabe paru de 1936 à 1942, organe du Parti National des Réformes (PRN). Ce dernier publiait également « Al-Houria » paru de 1937 à 1942.
 - La même période a connu l'apparition de « Al-Ouahda al-Maghribiya » en 1940⁷(DeCastro, 2021), organe du Parti de l'Unité Marocaine (PUM) de M.M. Naciri.

2.2. LA PRESSE APRES L'INDEPENDANCE

Le début de cette période est marqué par l'adoption du code de la presse en 1958, suivi par la création de l'agence Maghreb Arab Press (MAP) dont le fondateur est Mehdi Bennouna. Cette période⁸ a connu la création concurrentielle des journaux à haut facteur d'*impact*.

En 1959, le parti politique marocain de gauche (UNFP)⁹ est né d'une scission avec le parti de l'Istiqlal. De ce fait, L'UNFP a mis au monde le journal « *Attahrir* » en contrepartie du journal « *Al Alam* » l'organe officiel du parti L'Istiqlal. Divers journaux ont apparu en parallèle tels : « *Al-Bayane* » pour (PPS), « *Al-Ittihad Al-Ichtiraki* » et « *Libération* » pour (USFP), « *Al-Haraka* » pour (MP).

De surplus, la création du syndicat de la presse marocaine (SNPM) en janvier 1963 a renforcé la présence des partis sur la scène politique, il a pour objet de défendre les intérêts de la presse marocaine nationale. Après 1971, le groupe de presse « *MAS* » devient « *Maroc Soir* » et continue sa publication jusqu'à la fin des années 90. Ahmed Alaoui a créé quant à lui, le groupe de presse contenant : « *As-Sahra Al-Maghribiya* »¹⁰, et « *La Mañana* »¹¹.

En vertu de ce qui est dit, les années 90 ont connu un essor marquant de la presse écrite au Maroc. Parmi les signes de ce changement radical nous citons :

- La diversité des supports du genre spécialisés et généralistes ;
- L'irruption d'une presse indépendante des instances de l'Etat et des partis politiques. cette indépendance éditoriale qui a présenté des caractéristiques et des stratégies particulières et traçait de nouveaux objectifs.

En effet, la période de libéralisation du marché de la presse écrite est marquée par la concurrence et la pluralité de l'espace journalistique. Les nouveaux investisseurs ont contribué à la création de la nouvelle scène journalistique qui est contrôlée malgré tout par les autorités. Du coup, les différents moyens d'expression écrite¹² hérités de la période coloniale ou apparus plus tard, obéissent tous aux règles de la censure pratiquée par l'Etat et la loi du marché (l'offre et la demande).

⁷ Journal en langue arabe.

⁸ Considérée comme le début de l'âge d'or de la presse partisane.

⁹ L'Union Nationale des Forces Populaires.

¹⁰ Journal en langue arabe.

¹¹ Journal en langue espagnole.

¹² Journaux, magazines, revues.

La presse au Maroc s'inscrit dans une culture politique où la primauté est à la faveur des stratégies politiques au détriment des visées communicationnelles. Autrement dit, le média est considéré comme une arme politique dans une phase de transition politique. Cette réalité spécifique à une dynamique d'évolution qui se réfère aux principes démocratiques à l'instar de la séparation des trois pouvoirs législatifs, judiciaire et exécutif. Une évolution à la fois intrinsèque liée aux pratiques des acteurs médiatiques et extrinsèque liée aux pouvoirs politiques.

La transition en question a induit un nouvel champ avec ses propres valeurs telles : un langage, un discours et une culture différente de celle des journaux classiques, « *le nouveau journal indépendant vis-à-vis du pouvoir et des organisations politiques s'affirme comme un nouvel acteur politique* » (ElAyadi et al., 2006). Toutefois, le monopole de l'Etat sur l'audio-visuel via ses multiples instances reste un constat incontestable, en plus d'une autre réalité qui est celle du monopole des partis politiques.

Cet intervalle historique est déterminé également par la fondation des hebdomadaires tels : « *Maroc Hebdo* » créé en novembre 1991 par Mohamed Selhami ; « *L'Economiste* » en octobre 1991 ; « *La vie économique* » (1994 à 1997) qui a été repris par J.-L. Schreiber du groupe « *Expansion* ». D'autres journaux ont vu le jour à cette époque à l'instar de :

- « *La Nouvelle Tribune* » paraissant en novembre 1995 édité par Impression Presse Édition (I.P.E. SA) ; « *Le journal* » créé en 1997 par ses fondateurs Ali Amar, Hassan Mansouri et Aboubakr Jamaï. Ce dernier qui a créé également l'hebdomadaire arabophone « *Assahifa Al Ousbouiya* ».
- « *Al Ahdad al-Maghiribiya* » : journal arabophone érigé par Mohamed Brini en 1998 (gauche). En même année « *Le Reporter* » francophone est créé par la journaliste marocaine Bahia Amrani traitant principalement des affaires politiques.
- Ahmed Adghrini a lancé de sa part le premier hebdomadaire berbère en janvier 1999 « *Tamazight* » (hebdo, en tamazight, arabe et français) défendant la culture berbère au Maroc.

A partir de 2000, une nouvelle catégorie d'acteurs, inconnue ou insignifiante est apparue : lobbyistes, groupes économiques¹³ et politiques¹⁴. De nouvelles stratégies et données changeront ce champ ce qui a procréé de nouveaux équilibres médiatiques¹⁵. Parmi les journaux les plus marquants : L'hebdomadaire généraliste « *Tel Quel* », fondé en 2001, dirigé par Ahmed Reda Benchemsi. (Luengos et Thieux, 2017).

Les progrès de la technologie ont contribué à la prolifération de la presse avec la nouvelle version numérique (en ligne) des journaux traditionnels, et concouru à l'émergence avec force de la presse électronique. Dans ce sens, l'intégration de la nouvelle technologie dans le secteur

¹³ Groupes financiers, industriels, patronaux...

¹⁴ Des scissionnistes issus d'un ou de plusieurs partis.

¹⁵ La presse écrite et l'audio-visuel.

médiatique induit un changement significatif de la presse marocaine, à savoir : la propagation des antennes paraboliques qui permettent aux marocains de suivre les chaînes étrangères transnationales. Ce donné a favorisé l'approche par les techniques de l'information et de la communication (TIC), et comme l'écrit (Tessier, 2007) « *Internet n'est pas seulement un nouveau mode de diffusion mais aussi et surtout un nouveau média en tant que tel avec ses propres contenus et sa propre logique* ».

Nous citons ci-dessous quelques statistiques relatives à la situation des publications électroniques :

- Le Maroc dispose de 27 stations de radio AM, 25 FM, 6 en ondes courtes et 5 stations de télévision dont la chaîne 2M.
- En 2021, « *Le parc de l'Internet s'élève à 33,86 millions d'abonnés portant le taux de pénétration à 93,24% (soit + 5,1 millions d'abonnements). Ce parc enregistre une hausse annuelle de 17.78%.* » (ANRT¹⁶, 2021), un chiffre en hausse continue.
- Sur les 892 journaux électroniques ayant déposés la déclaration de leur publication jusqu'au 9 mai 2019, quelques 372 se sont conformés aux dispositions du code de la presse et de l'édition.

Divers usages des TIC sont encore marginaux à cause des obstacles que nous pouvons délimiter en :

- La limite des infrastructures techniques ;
- La cherté des équipements ;
- La méconnaissance.

Malgré ces obstacles, la presse via le net est en plein essor et les sites d'informations se multiplient. Néanmoins, la qualité du produit présenté au niveau professionnel et éthique se dégrade progressivement en plus des conflits d'intérêts et les manipulations des usagers. Dans ce type d'économie de l'information, les procédés deviennent opaques et détournés. Quant aux postures et les discours, ils se diversifient et se croisent.

A l'époque actuelle, la majorité des partis politiques manquent de journaux, tandis que la minorité souffre d'une véritable crise médiatique surtout avec le changement qu'a subi la presse publique et privée. La presse contemporaine au Maroc est devenue un métier à part entière grâce à ses différentes formes d'information (écrites et/ou audio-visuelles) traditionnelles ou électroniques via le web. Par conséquent, la réforme actuelle des médias dans l'image du net, est dictée par un code mondial et une gestion par des entreprises spécialisées et professionnelles.

3. LA CRISE DE LA PRESSE PAPIER

¹⁶ Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications.

L'apparition d'Internet et des réseaux sociaux a enlisé la presse écrite traditionnelle dans une crise financière ; ces nouvelles sources technologiques simplifient aux lecteurs l'accès aux informations. En contrepartie, la presse écrite traverse une zone de turbulences et perd le monopole qu'elle a détenu sur l'information depuis son avènement au XVI^{ème} siècle. Selon (Meyer, 2004), directeur de News Corp, la presse papier est en cours de disparition « *le dernier quotidien papier disparaîtra au mois d'avril 2040* ».

En vertu de cette crise de taille, des centaines de journalistes ont perdu leurs postes et pour beaucoup de journaux c'est la faillite. Les journaux peinent à trouver une solution économique adaptée au nouveau paysage médiatique qui permet de réduire les coûts et de s'impliquer à fond dans le marché du web. Ainsi, plusieurs solutions sont proposées pour corriger la situation en question telles :

- L'instauration des réformes fiscales adaptées aux lois du Net.
- La création d'un budget disposé pour l'aide des journaux mis en péril.
- L'augmentation de la taxation des grandes entreprises qui ont d'importants profits et des revenus qui sont en forte hausse.

Le journalisme garde toujours le contrôle des informations, un avantage qui lui permet de capter l'attention du public en se basant sur ce qui intéresse le lectorat. Cette méthode que nous trouvons chez la majorité des médias internet à l'encontre de la presse civique qui vise à la fois d'informer et de former le citoyen sur les sujets qui sont dans son intérêt. Pourtant, le web¹⁷ est privilégié par le lectorat dans la mesure où ça lui facilite l'échange des informations et les publicités avec les autres internautes. Une démarche qui donne la possibilité à l'utilisateur d'en tirer un bénéfice financier. « *Tandis que la diffusion de la presse papier s'effrite, et que les lecteurs sont de plus en plus nombreux à consulter les informations en ligne* » (Ouakrat et al., 2010). Du coup, la question qui se pose : est ce que les rendements effectués sur le Web sont susceptibles de compenser les dépenses de la presse papier ?

La crise de la presse écrite touche autant les hebdomadaires régionaux que les grands médias nationaux, ce qui nécessite la prise des mesures aptes à la sauvegarde des valeurs véhiculées et la démocratie qu'elle maintient. Conséquemment, la presse écrite est victime de fausses visions. Elle est en quelque sorte dans l'angle mort face à la guerre qu'elle mène contre les réseaux sociaux et le Net. Ce dernier concurrent dispose d'une plateforme numérique développée et des capacités de ciblage de la clientèle très avancées. En outre, « *la presse en ligne dispose d'instruments d'aide à la décision permettant un pilotage assez fin de l'offre éditoriale* » (DaLage, 2001).

Toutefois, la presse écrite se démarque sur : le plan qualitatif ; la crédibilité de son contenu et ses informations fiables et rigoureuses. Ces différents critères influencent les lecteurs qui ont davantage confiance à ses produits en conséquence de quoi les publicités qu'elle publiait seront acceptées. Ce constat contribuera du coup à l'augmentation de ses revenus.

En raison de ce qui est avancé, les entreprises et les planificateurs doivent chercher un environnement compatible avec les annonces des produits qu'ils voudraient vendre, donc

¹⁷ [Internet notamment les réseaux sociaux.](#)



choisir la presse de qualité pour faire leurs investissements et réussir à communiquer leurs valeurs de marque. Cela dit, les experts de la publicité ont un grand intérêt à conserver la presse dite civique qui veille à la qualité de l'information et à l'instauration d'un environnement qui consolide les perceptions positives de la démocratie.

4. LA CRISE DE LA PRESSE AU MAROC

La situation actuelle de la presse au Maroc est caractérisée par la fragilité de ses structures et sa dépendance directe ou indirecte à la fois à la presse internationale et à l'économie. Ce dernier facteur est attribué à un ensemble de causes telles : l'absence du soutien publicitaire, la mauvaise gestion et la faiblesse marquante de la lecture. Par le fait, la presse doit échapper à cette crise financière à travers le réaménagement des entreprises et des offices publicitaires de telle sorte qu'ils soutiennent la presse en général et le journalisme en particulier. En outre, il est nécessaire de rendre le secteur médiatique plus attractif pour les entrepreneurs en agissant sur le modèle économique.

Il faudrait donc assurer l'accompagnement de la presse par l'Etat en mettant en place les différentes mesures juridiques et financières. Nonobstant, ce soutien risque d'influer son contenu en limitant ses effets ou s'en servir. Parmi ces interventions, nous citons :

L'intervention juridique : implique l'autorisation des éditeurs ; les codes organisationnels qui ont pour objectif de défendre la liberté des médias et de normaliser les structures des entreprises ; ainsi que les lois qui réglementent la distribution des produits et la fourniture d'information.

L'intervention financière : quant à elle peut se réaliser par la voie publique sous forme de subventions publiques, de budget de l'Etat ou de redevances par la voie privée.

Ces procédures vont permettre le développement de la presse écrite et des médias en général tout en respectant les règles d'éthiques et la réhabilitée du principe démocratique. Dans cette perspective le Maroc est inscrit depuis longtemps dans un projet pluraliste et démocratique, une démarche qui a élargi l'éventail à tous les autres médias.

L'usage d'internet et des nouvelles technologies s'élargit, alors que le nombre des lecteurs de la presse écrite se rétrécit. Cette tendance ne se limite pas dans le marché national marocain, mais elle s'étend au marché mondial d'où le recul systématique de la presse papier. Quotidiens ou hebdomadaires, ces journaux perdent inexorablement leurs lecteurs notamment la presse partisane qui est la plus gravement touchée.

La vérité est que la presse marocaine souffre d'un manque de confiance de la part des élites, des entrepreneurs et même d'une grande majorité des citoyens. On reproche souvent aux médias et précisément aux journaux d'être instrumentalisés, voire incompetents dans les domaines qui exigent plus de connaissances et d'expertise à titre d'exemple le domaine de l'économie. Cette anomalie qui a induit un assèchement des ressources publicitaires.

L'incapacité de la presse écrite marocaine face à son homologue étrangère suscite de vrais débats auxquels devraient participer tous les intervenants,¹⁸ ce qui va mettre fin à l'hémorragie continue de la presse nationale et dont la presse étrangère en profite.

Un autre facteur s'adjoint pour aggraver cette crise à savoir, le monde des affaires et de la politique qui reprochent aux journalistes- essentiellement à une partie représentée par les élites- de revendiquer le droit de juger toutes leurs institutions sans accepter en échange la critique. Cet antagonisme a provoqué la rupture de la presse marocaine avec cette catégorie de décideurs et aussi la perte de son lectorat. En vertu de ce qui est dit, la réaction devrait se faire dans la plus grande précipitation, sinon l'opinion marocaine se verra refuser le recours à la presse nationale et sera en retour formée et informée par l'étranger.

L'irruption de la presse électronique :

La présence en ligne est devenue une tendance, une masse importante de personnes s'adonnent au partage de publications dont le contenu passe sous la bannière de la liberté d'expression. Les contenus partagés démontrent le mode de pensée de la masse populaire : des messages d'ordre socio-économique, politique, culturel.

Une partie considérable des personnalités du Web ont pour seul objectif de se faire marquer et gagner de l'argent. Un prétexte qui pousse quelques-uns à truquer l'information pour augmenter les vues et les likes sur leurs publications. Et d'autres non qualifiés qui ne disposent pas du savoir et de la conscience suffisante pour discuter les sujets qu'ils diffusent. Pourtant la liberté d'expression dans la société marocaine a bien des limites ; et pour contrôler les publications circulées sur Web, l'Etat a créé des lois et des instances qui ont pour missions de filtrer ce qui est partagé.

La presse électronique a de loin écarté la presse écrite chez la grande majorité des Marocains. Pour (Jankari, 1999) : « *L'évolution technologique a marqué la fin du monopole des journalistes et des médias en tant que fournisseur principal et exclusif de l'information* ». De ce fait, la plupart du lectorat favorise l'information rapide sur internet à l'information diffusée sur papier. « *Les activités d'échange, chat et messagerie totalisent 47% des activités pratiquées par les jeunes sur les réseaux sociaux. Les activités d'information arrivent en deuxième position avec 34%* » (LesEco, 2019). Le dénouement pour les nouvelles technologies d'informations et de communication est une tendance que la société marocaine a du mal à suivre son rythme.

La webosphère mondiale notamment marocaine a profité des différents supports utilisés parmi lesquels le mobile via les téléphones portables, les smartphones et les tablettes qui se révèlent extrêmement pratiques que ce soit pour travailler que pour naviguer sur Internet. Cela dit, le support mobile a joué un rôle colossal dans la vulgarisation de l'usage des réseaux sociaux. L'offre 4G proposée par les trois opérateurs marocains (Inwi, Orange et Maroc Telecom) a également participé à une interaction plus rapide et avec plus de fréquentation avec ces divers réseaux sociaux. Les consultations via les mobiles de ce fait, suscitent de plus l'intérêt des jeunes et transforment leur manière de consommer.

¹⁸ Politiques, économiques, les différents acteurs en média.



L'usage du mobile est devenu indispensable au quotidien des Marocains et le nombre de mobinautes est en hausse par rapport à celui des internautes. Les fonctions telles que les appels ou les SMS deviennent de plus en plus importantes. En conséquence, l'univers des réseaux sociaux a pris une place primordiale dans les différentes stratégies de marketing et de communication des entreprises sur le marché.

De surcroît, ces médias sociaux ont pris un essor fulgurant, ils recouvrent un paysage très riche de plates-formes, de sites Web et d'outils en ligne. Ceux-ci comportent de nombreux avantages qui expliquent leur popularité phénoménale. Ses usagers profitent d'une grande liberté d'expression : ils se connectent, s'expriment, interagissent, commentent et partagent. De ce fait, « *La liberté de presse n'est pas l'apanage des journalistes ou des propriétaires de médias* » (Robillard, 2016).

Néanmoins, la publication des renseignements personnels¹⁹ sur l'un des médias sociaux, prélève le droit à la vie privée de l'abonné. Les sites en question se réservent le droit de les vendre et de les utiliser pour des fins lucratives malgré les dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne. Les moteurs de recherche indexent automatiquement les renseignements confidentiels publiés. Cependant, et pour mettre en abri nos données personnelles, il est conseillé de créer des zones privées du type extranet pour la publication et la transmission des informations. Mieux vaut utiliser des canaux officiels et sécurisés en maintenant en tout temps des normes de confidentialité.

Dans une perspective de marketing, les entreprises se servent des réseaux sociaux pour une grande variété d'objectifs tels la conquête de nouveaux marchés et le service à la clientèle pour s'informer et communiquer avec d'autres entreprises, Ou mieux pour interagir avec les personnes qui travaillent dans ces entreprises ; et bien évidemment pour faire de la publicité aux entreprises²⁰. Aux dires de (Barbet, 2012) ces « *campagnes commerciales élargissent leur palette médiatique et leurs cibles, elles reposent désormais sur un "plan média multicanal" »*

Les informations diffusées instantanément ne sont pas toujours validées. La vérité n'est pas toujours au rendez-vous, elle est tout simplement relative. Les déclarations postées ont pour objectif d'amener l'internaute à réagir positivement et du coup à s'engager rapidement sans réfléchir. Pour cela le posteur utilise des techniques et un contenu²¹ qui touchent immédiatement la sensibilité du lectorat et mobilise son consentement. Les émetteurs sur les médias sociaux et particulièrement les entreprises ont adopté le « *Buzz* » comme une technique de communication qui s'appuie sur la psychologie émotionnelle des consommateurs. Cette stratégie prend son ancrage et ses appuis pour transformer leur comportement à l'égard des produits présentés, la clientèle ciblée est censée mobiliser ses courriels, ses blogs et participer aux forums.

Le « *Buzz* » ou la « *Une* » virtuelle a un effet en deux figures : l'une positive et l'autre négative. Autrement dit, nous distinguons le « *Buzz* » positif du *badbuzz* ou le « *Buzz* » négatif. Le « *Buzz* » positif véhicule des messages laudatifs autour d'une offre commerciale, d'un produit ou d'un événement dans le but d'attirer l'attention et de provoquer de vives

¹⁹ Les données personnelles, les champs d'intérêt, photos ou vidéos.

²⁰ De ses produits, de ses services...

²¹ Les images et les vidéos agréables et insolites.

réactions chez le lectorat. A l'opposé, le *badbuzz* cause de sérieux préjudices à une marque ou une personne. Il provoque des polémiques auprès de cibles connectées, sachant que cette facette est la dominante. Selon (Depover et al., 1998) le « *Buzz* » notamment en marketing est utilisé comme une nouvelle stratégie d'interactivité et de proximité.

Cela dit, le « *Buzz* » positif ou négatif peut faire et défaire les réputations des entreprises et/ou des individus dans un laps de temps ; il suffit parfois d'un rien pour ruiner l'image d'une marque. Un constat qui démontre la fragilité de tout un système²² face au tout puissant univers numérique.

En effet, le champ des médias et de la communication au Maroc est en perpétuelle évolution grâce au développement de ses supports technologiques. Cependant, plusieurs journaux appartenant à la presse papier ont disparu du marché médiatique à cause de la chute des recettes publicitaires et des lecteurs. La régression de plusieurs titres qui avaient pourtant gravé leurs noms dans la sphère médiatique marocaine, a sûrement un impact négatif sur la diversité et la qualité de l'information du public.

Le monde de l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle retrace de nouvelles règles du jeu, et les médias qui ont montré leur capacité à s'adapter à ce détournement continuent l'accroissement de leur influence et leur notoriété dans cet environnement incertain. Une approche qui a assuré de surplus la qualité primordiale de leur produit à l'échelle de toute une économie. Autrement dit, ces médias sont toujours à la recherche de nouveaux concepts pour séduire leur audience ou leur lectorat, ils n'ont jamais cessé de se réinventer, d'occuper de nouveaux espaces et de communiquer l'information.

Donc, pour gagner plus de lectorat, l'information doit se communiquer simultanément et d'une façon transversale sur les différents supports : papier, vidéo, les sites web et les réseaux sociaux. Cette perspective qui est préconisée par (Dahlgren, 1999) et qui recommande aux journalistes « classiques » d'investir le cyberspace dans la production de l'information. Toutefois, La production en ligne exige une adaptation aux nouveaux critères de forme et de fond (Boczkowski, 2004). Ajoutant de même le lien qui uni le journaliste avec ses lecteurs (Cabrolié, 2009b).

De nombreux paramètres entrent en jeu pour réformer et actualiser le secteur de presse à savoir : La formation, la qualité de l'information, la rigueur apportée au respect des processus et les normes de qualité. Ces facteurs ad hoc vont convaincre les annonceurs et les décideurs économiques pour investir dans la presse marocaine. Ceci dit, ces réformes sont sujet d'actualisation. Il est important de continuer à améliorer les dispositifs aptes à renforcer l'attractivité du média civique, de libérer les énergies des acteurs nationaux et de leur permettre de mener à bien leur travail.

Cette dynamique est nécessaire à la création d'activités rentables d'ordre économiques à même de promouvoir l'emploi. Les instances Etatiques et les entreprises liées aux médias sont capables de créer des passerelles entre les réformes du système de la presse, de la formation

²² Economique, social, politique.



professionnelle et de l'innovation. Elles doivent également mettre en place une nouvelle stratégie de lutte contre les inégalités et les obstacles qui entravent le processus médiatique.

Effectivement, le secteur de la presse a besoin d'un modèle qui permettrait à un pays comme le Maroc de poursuivre et d'accélérer le processus de la bonne gouvernance en s'appuyant sur son capital immatériel, et surtout en assurant une répartition profitable aux agences de presse à travers des politiques publiques appropriées.

En grosso modo, l'évolution de la presse écrite et digitale est un constat mondial qui ne se limite pas au Maroc, idem pour le statut de cette presse et son modèle économique. Cela dit, la situation actuelle de la presse digitale au Maroc voire dans le monde entier est délicate dans le sens où elle connaît à la fois une baisse des recettes publicitaires et une dégringolade du nombre d'abonnements capable de lui assurer un équilibre financier. Vu cette chute, il sera impossible dans le futur de proposer un contenu gratuit. Plusieurs formules d'abonnement sont envisagées à l'instar du classement des informations diffusées, allant de l'information gratuite à l'information payée. Ce qui a accru de plus ladite crise, est la taxe de 5% appliquée aux annonces publicitaires sur les sites de presse électronique, une mesure limitée auparavant à la télévision et le cinéma.

Le rôle de la presse écrite est bel et bien présent dans le processus de démocratisation. Une réalité qui nécessite l'accroissement du niveau de la pratique journalistique par le biais : de la remédiation aux textes juridiques régissant le domaine de la presse et de l'édition, ainsi que la régulation des procédures de gestion ou la mise à niveau des ressources humaines et techniques.

Les différents partenaires et associés sont appelés à se mettre en accord sur un processus de réformes inéluctables au paysage médiatique dans sa globalité. Ce projet doit être en euphonie avec la démocratisation et la modernisation du pays. L'intérêt actuel se voit inscrire dans le cadre d'un débat responsable qui considère le secteur de la communication comme un espace conçu pour la réalisation des projets de différents domaines, et un médiateur apte à instaurer les principes d'une société libre et responsable.

CONCLUSION

En vertu de ce qui est dit supra, la presse au Maroc endure la fragilité de ses structures et sa dépendance directe ou indirecte à la presse internationale et au domaine économique. En plus de ces deux facteurs, il existe d'autres entraves qui aggravent ladite crise à l'instar de : l'absence du soutien publicitaire, la mauvaise gestion et la baisse du taux des lecteurs. Il est donc inéluctable d'assurer un accompagnement de la presse par l'Etat en mettant en place les différentes mesures juridiques et financières aptes à la consolider face à cette crise inédite.

En effet, le secteur de la presse au Maroc a besoin d'un modèle qui lui permettrait de poursuivre son évolution en s'appuyant sur son capital immatériel et surtout, en assurant une répartition profitable à ses propres agences de presse à travers des politiques publiques appropriées.

Il est évident que l'usage d'internet et des nouvelles technologies s'élargit au dépit de la presse papier. Autrement dit, l'univers des réseaux sociaux a pris une place primordiale sur le

marché national marocain et mondial. L'essor fulgurant de ces médias sociaux provient de ses multiples dispositifs tels : les plates-formes, les sites Web et ses différents outils en ligne.

Bref, la vraie démocratie est fondée sur la clarté et la différenciation des points de vue soutenues par la prise des décisions de la part des instances affiliées à l'Etat et à la société elle-même. Ces modalités sont conditionnées par l'existence des canaux de communication solides, autonomes et impartiaux.



BIBLIOGRAPHIE


- Amnesty, I. (2017). La liberté d'expression. Dossier pédagogique. Belgique. p : 13.
- ANRT. (2021). Analyse de l'évolution du secteur des télécommunications au Maroc. https://www.anrt.ma/sites/default/files/publications/2021_t3_tb_memo.pdf
- Babas, L. (2018). 1860, when Spain introduced journalism to Morocco through El Eco de Tetuan.: <https://en.yabiladi.com/articles/details/64477/1860-when-spain-introduced-journalism.html>. (Consulté le : 26.06.2022).
- Barbet, D. (2012). Les emprunts discursifs entre politique et publicité. Des échanges inégaux, *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 98/2012, <http://mots.revues.org/20590> ; DOI : 10.4000/mots.20590. (consulté le : 25.06.2022).
- Boczkowski, P J. (2004). Digitizing the News Innovation in Online Newspapers. The MIT Press, Cambridge. MA.
- Cabrolie, S. (2010). les journalistes du parisien.fr et le dispositif technique de production de l'information. *Réseaux* : 2-3 (n° 160-161).
- DaLage, O. (2001). La presse saisie par l'Internet. *Communication et langages*, n°129, Dossier : Internet vu du journalisme.
- Dalhgren, P. (1999). Cyberspace et logique médiatique : repositionner le journalisme et ses publics. in Serge Proulx et André Vitalis, *Vers une citoyenneté simulée : media, réseaux et mondialisation*. Rennes. Apogée, (pp. 73-98).
- DeCastro, RV. (2021). Propagande et censure dans la presse nationaliste marocaine sous le protectorat espagnol. <https://doi.org/10.4000/argonauta.5573>. (consulté le : 26.06.2022).
- Depover, C. Giardina, M et Marton, P. (1998). Les environnements d'apprentissage multimédia. Paris : L'Harmattan.
- Derieux, E. (1996). Déontologie du journalisme. *Legicom/1* (N°11) (pp. 21-24).
- El Ayadi, M. EL MOUDDEN, NJ J et RACHIK, H. (2006). Presse écrite et transition. *Les cahiers bleus- N°5/Mars*.
- Freedom Now. (2015). Rapport sur la situation de la liberté de presse et d'expression au Maroc, Une liberté sous surveillance.
- IHRAI-AOUCHAR, A . (1982). La presse nationaliste et le régime de Protectorat au Maroc dans l'entre-deux-guerres. In: *Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée*, n°34.
- Jankari, R. (1999). Médias et Technologies de l'information et de la communication (TIC) au Maroc. http://www.tanmia.ma/IMG/pdf/Medias_et_TIC_au_Maroc.pdf, (consulté le : 27.06.2022).
- LesEco.ma. (2019). Quel réseau social préfèrent les jeunes Marocains ?. <https://leseco.ma/quel-reseau-social-preferent-les-jeunes-marocains>, (consulté le 23.04.2020).
- Luengos, J G. Thieux, L. (2017). Les médias en ligne au Maroc et le journalisme citoyen : Analyse des principales limites à un environnement favorable. *NovAct*.

- Meyer, P. (2004). *The Vanishing Newspaper: Saving journalism in the information age*. University of Missouri Press.
- Ouakrat, A. Beuscart, J S. Mellet, k. (2010). *Les régies publicitaires de la presse en ligne*. Réseaux. Editeur La Découverte.
- Repucci, S et Slipowitz, A. (2022). *La liberté dans le monde 2021* Démocratie assiégée. <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2021/democracy-under-siege>, (consulté le : 26.06.2022).
- Robillard, C. (2016). *La liberté de presse, la liberté de tous*. Québec Amérique. Canada
- Said, M. (2004). *La liberté de la presse, la déontologie et les conditions d'exercice du journalisme au Maroc*. General Consulting. Rabat.




TERÖRİZMLE MÜCADELEDE ÖRTÜLÜ OPERASYONLAR: MOSSAD'IN HEDEFLİ SUİKASTİ MAHMUD EL-MABHUH VAKASI

COVERT OPERATIONS IN COUNTERTERRORISM: THE CASE OF MAHMUD AL- MAHMUD MOSSAD'S TARGETED KILLING

Gökçe HUBAR 

ARAŞTIRMACI

 gokcehubar@gmail.com

ÖZ

1948 yılında bağımsızlığını ilan ettiğinden bu yana İsrail gerek yurtiçi gerekse de yurtdışı kaynaklı unsurlardan algıladığı tehditler sebebiyle terörizmle mücadele istihbaratına özel bir önem atfetmiştir. Artan terörizm tehdidi, İsrail'in istihbarat kültürüne büyük oranda etki etmiştir. Üçüncü İntifada korkusu, İsrail'i uluslararası arenada suçlu bir devlet olarak tanıtan propaganda faaliyetleri, İran'ın nükleer programı, halihazırda Hizbullah ve Hamas'ın bulundurduğu roket cephanelikleri ve siber terör saldırıları İsrail'i derinden endişelendirmektedir. Bahse konu gerekçelerden ötürü İsrail'in istihbarat topluluğunun saldırganları saldırmamaya ikna, bir diğer deyişle caydırıcılık üzerine bina edildiği argümanından yola çıkılarak kaleme alınan bu çalışma, İsrail'in terörizmle mücadelesinde örtülü operasyonların rolünün ne olduğu sorusuna yanıt aramaktadır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden vaka analizi metodu tercih edilmiştir. Bir "hedefli suikast" olan Mahmud el-Mabhuh vakasının üzerinde durulduğu araştırmada İsrail için terörizmle mücadelenin hayati bir mesele olduğu, İsrail'in son dönemde örtülü operasyonları giderek daha fazla kullanmaya yönelik bir trend izlediği, öyle ki kendine özgü taktikler dahi geliştirmeyi başardığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örtülü Operasyonlar, İstihbarat, İsrail, Caydırıcılık, Terörizmle Mücadele.

ABSTRACT

Since declaring its independence in 1948, Israel has attached special importance to counter-terrorism intelligence due to the threats it perceives from both domestic and foreign elements. The growing threat of terrorism has greatly influenced Israel's intelligence culture. The fear of the Third Intifada, propaganda activities that portray Israel as a criminal state in the international arena, Iran's nuclear program, rocket arsenals currently held by Hezbollah and Hamas, and cyber terror attacks deeply worry Israel. Based on the argument that Israel's intelligence community is built on convincing the aggressors not to attack, in other words, deterrence, this study seeks to answer the question of what is the role of covert operations in Israel's fight against terrorism. In the research, the case analysis method, one of the qualitative research techniques, is preferred. In the research, in which the Mahmud el-Mabhuh case, a "targeted assassination", is focused on, it has been spotted that the fight against terrorism is a vital issue for Israel, that it has recently followed a trend towards using covert operations more and more, in such a way that it has even managed to develop its own tactics.

Keywords: Covert Operations, Intelligence, Israel, Deterrence, Counterterrorism.

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 23.5.2022

Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 2.7.2022

Araştırma Makale/Research Paper

GİRİŞ

Güvenlik çalışmalarında istihbaratın bir alt disiplini olarak görülen örtülü operasyonlar, kimi araştırmacılar tarafından dış politika ile ilişkilendirilmiştir. Örtülü faaliyet, diplomasiden daha hızlı veya daha güçlü, ancak askeri güçten daha ucuz ve zorlayıcı bir şey talep eden karar vericiler için potansiyel bir politika sunmaktadır. Bilgi toplamayı ve analiz etmeyi gerektiren istihbaratın aksine, örtülü eylem aktif bir dış politika aracıdır (Kibbe, 2017). Örtülü operasyonlar açık diplomatik inisiyatifler ile doğrudan askeri müdahale arasında üçüncü seçenek olarak öne çıkmaktadır. Kendilerini daimî bir tehlike altında hisseden kimi devletler, kuruluş tarihlerinden bu yana bu metoda ihtiyaç duymuşlardır. İsrail bu devletlerden biridir.

İsrail'in kuruluşu ülkedeki Yahudi topluluğunu ve yurtdışındaki Siyonist hareketi temsil eden Milli Konsey üyeleri tarafından 14 Mayıs 1948 tarihinde ilan edilmiştir. Bu devletin kuruluşu, Birleşmiş Milletler'in (BM) önerisi doğrultusunda Filistin'deki İngiliz mandasının sona erdirilmesi ve akabinde vuku bulan Arap-İsrail Savaşları neticesinde gerçekleşmiştir. Çatışmalara son vermek ve barışı sağlamak amacıyla BM, çözüm olarak, biri Filistinli Arap ve diğeri Yahudi olmak üzere iki bağımsız devletin kurulmasını ve iki taraf arasında ihtilaf konusu olan Kudüs şehrinin uluslararasılaştırılmasını tavsiye etmiştir (1947 tarihli 181/II) sayılı Karar). Fakat öngörülen iki devletten yalnızca İsrail bağımsızlığına kavuşabilmiştir. Bu devlet, 1948 savaşında Kudüs'ün büyük kısmı da dahil olmak üzere Filistin manda topraklarının yüzde 77'sini ele geçirmiştir (UN, The Question of Palestine). Esasen Arap ve Yahudi tarihi incelendiğinde, iki topluluk arasındaki düşmanlığın özellikle 19. yüzyıldan itibaren ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Sorun yüzyıllar boyunca diasporada yaşayan Yahudilerin bir yurt arayışı neticesinde tarihi anavatanlarına dönmeleri ile ortaya çıkmıştır (Yenal, 2015: 147). İsrail'in milli marşı Hatikva'da -ki bu sözcük Türkçe'ye "umut" olarak tercüme edilmektedir- "İki bin yıllık umut/ Topraklarımızda özgür bir halk olmak için/ Sion ve Kudüs diyarında" tabirleri geçmektedir. Bu bakımdan İsrail devleti, bir Yahudi yurdu kurma umudunun vücut bulmuş hâlidir. Ancak bu devletin kuruluşu gibi, başka devletlerce tanınması da hiç kolay olmamıştır.

Halen İsrail'i tanımayan ve İsrail'e karşı terörizmi bir metot olarak benimseyen devletler ve devlet dışı aktörler mevcuttur. İran İslam Cumhuriyeti, İsrail'in meşruiyetini reddetmektedir. İsrail Savunma Kuvvetleri'ne göre, "İran rejimi; Lübnan'daki Hizbullah, Suriye'deki Esad rejimi ve Şii milisler ile Gazze'deki Hamas ve İslami Cihat terör grupları da dahil olmak üzere terör vekilleriyle İsrail sınırlarını kuşatmaya çalışmak için milyarlarca dolar harcamıştır (IDF, 2020)." İsrail'in varlığını tanımayan ve ona karşı silahlı mücadele metodunu benimseyen devlet dışı aktörler arasında en öne çıkanları ise Hamas ve Hizbullah'tır.

İstihbarata önemli ölçüde bütçe ayırmasına karşın İsrail, kurulduğu tarihten bu yana sivillere ve güvenlik güçlerine yönelik eylemlerle sıklıkla karşı karşıya kalmaktadır. Terörizm tehdidinin, İsrail'in güvenlik politikasını şekillendiren sabit bir faktör olarak öne çıktığını öne sürmek mümkündür. Bu çalışmada öne sürüldüğü üzere, İsrail bu tehdidi bertaraf edebilmek maksadıyla sıklıkla örtülü operasyonlara başvurmaktadır. Maruz kaldığı saldırılara ve saldırı girişimlerine karşı kendine özgü çözümler üretmesi bakımından İsrail, terörizm tehdidiyle mücadele eden devletler için dikkat çekici bir model teşkil etmektedir. Nitekim bugün yaygın olarak kullanılan birçok terörizmle mücadele

yöntemi ilk olarak İsrail tarafından geliştirilmiştir (Byman, 2011: 9).

İsrail'in istihbarat topluluğunun misilleme ve caydırıcılıktan istifade etmek suretiyle terörizmle mücadelede örtülü operasyonlar icra ettiği argümanını savunan bu araştırmanın ilk bölümünde örtülü operasyonlara dair kavramsal çerçeve ortaya konulmakta ve kavram örneklerle açıklanmaktadır. İkinci bölümde Boaz Ganor'un altı endeksinden yararlanılarak, Mahmud el-Mabhuh suikastı bir vaka analizi şeklinde incelenmektedir. Sonuç bölümünde ise adı geçen hedefli suikastın taktik bakımından başarılı ve uzun vadede caydırıcı olduğu, bu nedenle hedefli suikast eylemlerinin terörizmle mücadelede kilit rol oynadığı değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: TERÖRİZMLE MÜCADELE VE ÖRTÜLÜ OPERASYONLAR

Geleneksel istihbarat toplama operasyonlarının dışında yer alan örtülü operasyonlar hükümetlerin rolünün açıkça görülmemesinin ya da kamuya açıklanmamasının arzu edildiği, yurtdışındaki siyasi, ekonomik veya askeri koşulları etkilemeye yönelik faaliyetler olarak tanımlanabilir. Örtülü operasyonlar propaganda, siyasi/ekonomik eylem, paramiliter operasyonlar ve öldürücü eylem gibi hususları (Rosenbach ve Peritz, 2009) içerebilmektedir:

- Propaganda: İstihbarat teşkilatları dış politika hedeflerini gerçekleştirmek için gizli bir şekilde belirli bilgileri yayabilirler. Bunların arasında, bertaraf edilen bir terör saldırısı girişimi veya başarılı bir hedefli suikast gibi örnekler olabilir.
- Siyasi/Ekonomik Eylem: İstihbarat kurumları, yabancı bir ulusun siyasi veya ekonomik işleyişini gizlice etkileyebilirler. Bir terör örgütünün finansmanını sekteye uğratmak için, bankerlerle görüşmeler gerçekleştiren şahısları hedef alabilirler. Nitekim bu makalede ele alınan vaka, buna misal teşkil etmektedir.
- Paramiliter Operasyonlar: İstihbarat teşkilatları, bir düşmana saldırmak veya istihbarat operasyonları yürütmek için personeli gizlice eğitip donatabilirler. Kural olarak bu operasyonlar üniformalı askeri personelin muharip olarak kullanılmasını içermez. Çünkü amaç gizliliklidir.
- Öldürücü Eylem: Savaş veya silahlı çatışma zamanlarında, tehdit oluşturan düşmanlara karşı gizli öldürücü güç kullanılması gerekebilir, Mahmud el-Mabhuh suikastı gibi.

Örtülü operasyonlar, devlet başkanlarına diplomatik önlemler ile askeri güç kullanımına başvurma arasında yer alan bir politika seçeneği sunmaktadır. Örtülü faaliyetin dört alt disiplini bulunmaktadır: Propaganda, politik eylem, paramiliter aktiviteler ve bilgi savaşı (Daugherty, 2007: 281-283).

- Propaganda: Burada amaç bir şahıs veya grubun neye inandığını etkilemek -desteklemek veya değiştirmektir. Bir devlet kurumunun kamu bilgilendirme hizmeti "beyaz" propagandadır. Bu bilginin kaynağıyla birlikte yayılan benzer propaganda "gri" propagandadır. Bir devletin gizli servisinin emriyle bir muhabirin ya da bilim insanının yayımladığı bir yazı, gri propaganda olacaktır. Açıkça sahtecilik içeren propaganda ise "kara" propagandadır. Burada kamuoyu nezdinde hasma yönelik negatif düşünceler uyandırılmaya çalışılır ve yalan haberler üretilir.
- Politik eylem: Tercih edilen bir siyasi adayın veya partinin yabancı bir ülkede seçim kazanmasına yardım etmek için gizlice verilen fonlar, basit ve temel bir politik eylem biçimidir.



Bir terör örgütünün komuta kademesi veya lider kadrosuna sızmak veya bu kadrolardaki şahıslar üzerinde nüfuz kurmak da politik eylemdir. Politik eylem, propagandadan çok daha fazla görünürdür. Zira yalnızca fikir ve tutumları etkilemekten ziyade, fiili fiziksel aktivite de gerektirir.

- Paramiliter aktiviteler: Sabotaj, yıkım ve hatta ölüm içeren eylemleri içerirler. Yerel unsurları (hükümet veya isyancılar) desteklemek ve eğitip donatmak, bir terör örgütüne karşı sabotaj eylemleri gerçekleştirmek, füze rampalarını bombalamak, iletişim kablolarını kesmek veya gizlice suikastlar tertiplemek bu aktivitelere dahildir.
- Bilgi savaşı: Genel olarak, bir bilgisayarı veya veri bankalarını değiştirmek veya yok etmek amacıyla, uzaktan veya yerinde gizlice işgal etmeyi amaçlayan bir istihbarat programı olarak adlandırılır. Günümüzün yüksek teknolojileri sayesinde bilgi savaşı muazzam bir potansiyele sahiptir.

Örtülü operasyonlar birer “sessiz seçenek”tir, zira hükümetler tarafından inkâr edilebilirler. Örtülü operasyonlardan diplomasi ile savaş arasında yer alması vesilesiyle “üçüncü seçenek” veya “özel operasyonlar” (Johnson, 2007: 4) olarak da bahsedilebilir.

Örtülü operasyonlar adam kaçırmadan gerilla unsurlarına lojistik destek sağlamaya, yıkıcı amaç taşıyan ani finans transferlerine kadar değişen çeşitli kurumların sinsice ve örgütlü olarak yaptığı eylemlerdir (Yılmaz, 2018: 448). Örtülü operasyonlar insan istihbaratı ve/veya teknik, elektronik ve siber istihbarat kullanılarak icra edilebilir. İnsan istihbaratının vasıtaları olarak; saha ajanları, casuslar, gazeteciler, diplomatlar, akademisyenler, arkeologlar, turistler, sivil toplum kuruluşları (STK) vb. örnek olarak gösterilebilir (Ateş, 2014: 14). İnsan faktörü gizli operasyonların en önemli parçasını oluşturur, hatta teknolojiden bile önce gelir (Yılmaz, 2021: 64). Öte yandan espionaj faaliyetleriyle her türlü bilgiye veya belgeye ulaşmak mümkün değildir. Dolayısıyla teknik yöntemlerin kullanılması dünyadaki tüm istihbarat teşkilatları için önemli bir hal almıştır (Karaağaç, 2018: 53).

Örtülü operasyonlar tarih boyunca pek çok devlet tarafından icra edilmiş olsa da bu çalışmada İsrail’in Mahmud el-Mabhuh suikasti mercek altına alınmıştır. Hiç şüphesiz ki İsrail gizli servislerinin başka örtülü operasyonları da mevcuttur. 2010 tarihli el-Mabhuh suikasti ne ilk ne de son olmuştur. Örnek vermek gerekirse 23 Şubat 1965 Herberts Cukurs suikasti, 1972 Tanrı’nın Öfkesi Operasyonu, 1979 Zuheir Mohsen suikasti, 13 Temmuz Yehia El-Mashad suikasti, 22 Mart 1990 Gerald Bull suikasti, 8 Haziran 1992 Atef Beseiso suikasti, 26 Ekim 1995 Fethi Şakaki suikasti, 26 Eylül 2004 Şeyh Halil suikasti, 1 Ağustos 2008 Muhammed Suleyman suikasti, 29 Kasım 2010 Macid Şahriari suikasti, 15 Aralık 2016 Muhammad el-Zuari suikasti, 21 Nisan 2018 Fadi Muhammed el-Batş suikasti, 24 Ağustos 2019 Hassem Yussuf Zabib ve Yasser Ahmed Tzahr suikastleri, 7 Ağustos 2020 Abdullah Ahmed Abdullah suikasti, 27 Kasım 2020 Mohsen Fahrizade suikasti İsrail’in sistematik olarak hedefli suikastlere başvurduğunu, bu yönde nevi şahsına münhasır bir trend izlediğini göstermektedir. El-Mabhuh suikastinin diğerlerinden farkı, suikastin faillerinin kullandığı sahte pasaportlar sebebiyle İsrail ile bu devletler arasında diplomatik kriz çıkmış olması, fakat bu stratejik hataya rağmen iç kamuoyunda bu durumun memnuniyetle karşılanması ve suikastin taktik başarı olarak değerlendirilmesidir. Hedefli suikastler, MOSSAD’ın caydırıcılığını göstermesi bakımından önemlidir.

Caydırıcılık, “hedefin beklenen maliyete ilişkin algısını artırmak ve/veya tehdit edici veya başka türlü istenmeyen bir askeri yeteneğin geliştirilmesi, genişletilmesi veya devredilmesinin olası yararlarına ilişkin algısını azaltmak için yapılan eylemler” olarak tanımlanmaktadır (Krepinevich, 2006: 1). Caydırıcılık stratejisi girişimleri açık ya da örtülü olabilir. Bu girişimler açık olduğunda, hedefe yönelik tehdidin hangi aktörden geldiği belirlidir. Gizlilik söz konusu olduğunda ise, hedef ile aktörün eylem ve niyetleri arasında doğrudan bir bağlantı ayırt edilemez.

Caydırıcılık bakımından örtülü operasyonlar gizli, maliyeti düşük, ama etkili bir yöntemdir. Örtülü operasyon icra eden bir devlet, her ne kadar bu operasyonu resmi olarak üstlenmese bile, hasımlarına güçlü bir mesaj iletmış olmaktadır. Bu mesaj kimi zaman bir gözdağı, kimi zaman bir propaganda, kimi zaman da bir intikamdır.

2. MOSSAD’IN İNTİKAM OPERASYONU: MAHMUD EL-MABHUH’UN ÖLDÜRÜLMESİ

Hamas’ın silahlı kolu İzzeddin el-Kassam Tugayları’nın kurucularından olan Mahmud el-Mabhuh’un tam adı Mahmud Abdel Rauf Mohammed Hassan’dır. Gazze’nin kuzeyindeki Cibaliye Mülteci Kampı’nda dünyaya gelen el-Mabhuh ilk gençlik yıllarında Müslüman Kardeşler’in öğretilerine ilgi duymuş, bu dönemde İsrail güvenlik güçlerinin kendisini bir Kalaşnikof ile yakalaması neticesinde bir yıl hapis cezasına çarptırılmıştır (Spiegel, 2011). Hapishaneden çıktıktan sonra radikalleşerek, Hamas’ın üst düzey askeri komutanlardan biri olmuştur. İran Devrim Muhafızları Kudüs Gücü’nden Hamas için temin ettiği para ve silahları illegal yollarla Gazze’ye sokmakla suçlanan el-Mabhuh, aynı zamanda, 16 Şubat 1989’da Avi Sasportas ve 3 Mayıs 1989’da İlan Sa’adon isimli iki İsraili askerin kaçırılıp öldürülmesinde de rol oynadığını itiraf etmiştir. El-Mabhuh’un öldürülmesinden sonra Hamas’ın El Aksa radyosuna bir açıklama yapan yardımcısı Muhammed Nassar, El-Mabhuh’un “Filistinli savaşçılar için silah temin ederek, işgale karşı mücadele etmeyi düşünmekten asla vazgeçmediğini, 1980’li yıllarda öldürülen İsraili askerlerden birinin cesedi önünde kutlama yaptığını” ifade etmiştir (Gulf News, 2010).

İsraili iki askerin öldürülmesinin akabinde İsrail’in iç istihbarat servisi Şabak (Şin Bet) tarafından yakalanmamak için ülkeyi terk eden el-Mabhuh önce Mısır’a, ardından ailesiyle birlikte Suriye’ye yerleşmiş ve burada Halid Meşal başkanlığındaki Hamas’ın siyasi bürosuna katılmıştır. Yurtdışında bulunduğu için artık dış istihbarat servisi Mossad’ın izleme listesine alınmıştır. 2009 yılında Al Jazeera TV kanalına verdiği bir röportajda, bir diğer Hamas üyesi olan Ebu Suhaib ile birlikte İlan Sa’adon’u dindar Yahudi kılığına girerek tuzağa düşürdüklerini şöyle açıklamıştır:

“Kılık değiştirip hahamlar gibi, dindar Yahudiler gibi giyindik. Bir araç geldi, yolcuları bıraktı. Ben şofördüm. Arabaya bindi ve arka koltuğa oturdu. Benimle Ebu Suhaib arasında özel bir işaret vardı. Hidaye kavşağını geçtikten sonra, silahı olan Ebu Suhaib’e işaret ettim, o da ona iki kez suratından, bir kez de göğsünden ateş etti. İlk atışta nefes verişini duydum ve öldü. Daha sonra onu önceden hazırlanmış olan yere götürdük ve gömdük. Onu gömmeden önce elbiselerini ve eşyalarını çıkarmıştık. Cüzdanı, kimlik kartı ve askeri kimliği vardı, gece görüş lazer ışığına sahip özel bir silahı bile vardı. Bu bir M15 silahıydı. Operasyon 11 gün sonra fark edildi. Ebu Suheyb arkasını dönüp onu vurdu. Ben vurmak istedim, ama Ebu Suheyb benden hızlı davrandı. Buna değdi. İsraililer katil ve suçludur. Topraklarımızı aldılar, çocuklarımızı öldürdüler, Gazze’de katliamlar yaşandı” (Al Jazeera, 2010).



Röportajda İsraili askerlerin ölümü meşrulaştırılmak istenmiş ve İsrail halkı hedef gösterilmiştir.

İsrail istihbarat servislerinin daha önceki suikast girişimlerinden sağ kurtulmayı başaran el-Mabuh'a yeniden suikast emrini veren kişi, 2002-2011 yılları arasında Mossad direktörlüğü (bu görevdeki kişiye İsrail'de Ramsad diye hitap edilmektedir) yapan Meir Dagan'dır. Ukrayna'da Meir Hubermann ismiyle dünyaya gelen, 5 yaşındayken ailesiyle birlikte İsrail'e göç eden ve uzun yıllar boyunca İsrail Savunma Kuvvetleri'nde görev yapmış olan Ramsad Dagan, fazla diplomatik davranmakla suçlanan Efraim Halevi'nin (1998-2002 yılları arasında direktörlük yapmıştır) ardından bu göreve tayin edilmiştir. Eski bir asker olmasına karşın askeri yöntemlerden ziyade örtülü operasyonlara öncelik tanınmasından yana olan Ramsad Dagan, İsrail'in asla komşuları ile doğrudan savaşmaması gerektiğini, düşmanla yüz yüze çarpışmak yerine düşmanı yenmek için gizli metotlara ve istihbarat faaliyetlerine başvurulması gerektiğini savunmuştur. Mossad'daki astlarına da sürekli olarak bu yönde telkinlerde bulunmuştur. Görevde kaldığı müddet boyunca Mossad'ı baştan aşağı değiştirmiş, diplomatik yöntemlerden yana olan pasifist kişileri teşkilattan çıkarıp, yerlerine daha eylem yanlısı olanları getirmiştir. Çünkü kendisinden beklenen, Mossad'ı eski ihtişamlı günlerine döndürmesi olmuştur. Dagan, çalışanlarına "İsrail güvenlik teşkilatının görevi, bir sonraki savaşı mümkün olduğunca uzağa itmek için elinden gelenin en iyisini yapmak, bir yandan da düşmanı hedefli bir şekilde vurmak için gizli yöntemler kullanmaktır." (Bergman, 2016) demiştir.

Mahmud el-Mabuh suikasti "düşmanı hedefli bir şekilde vurmak" motivasyonu doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Suikast ile hem 1989 yılında tuzağa düşürülerek öldürülen iki İsraili askerın intikamı alınmıştır hem de el-Mabuh'un iltisaklı olduğu Hamas ile İran Devrim Muhafızları Kudüs Gücü'ne güçlü bir mesaj iletilmiştir.

Vakanın işlendiği mekân Dubai'deki el-Bustan Rotana Otelidir. Dubai, el-Mabuh'u öldürmek için en ideal mekân olarak görülmüştür. Hedefteki şahsın seyahat ettiği İran, Suriye ve Çin gibi ülkelerde Mossad'ın suikast timlerine problem yaratacak güçlü gizli servisler olduğu, Birleşik Arap Emirlikleri istihbaratının ise nispeten güçsüz olduğu düşünülmüştür. Sonradan bu düşünceler haklı çıkmıştır. Zira Dubai polisi ilk etapta ölümün bir cinayet vakası olduğunu tespit edememiş, Mossad'ın keşif ve suikast timlerinin ülkeyi sessizce terk etmelerine engel olamamıştır. Hiçbir tim üyesi tutuklanamamıştır. Dubai'de çok fazla yabancı turist, yatırımcı ve iş insanı bulunduğu için Mossad'ın kendisini gizlemesi daha kolay olmuştur. Her ne kadar Mossad, Şam'ın ortasında da suikastlar gerçekleştirmiş ise de (Bergman, 2018), bir Hamas liderini Dubai'de etkisiz hale getirmek göreceli olarak daha az zahmetli sayılmıştır.

19 Ocak 2010'da el-Mabuh'un Suriye'den BAE'ye seyahat edeceği istihbaratını alan Mossad'ın takip ve suikast timleri, aynı gün sabah erken saatlerde, üzerlerine kendilerine ait fotoğrafların yerleştirildiği sahte Fransa, Birleşik Krallık, Avustralya, İrlanda ve Almanya pasaportları taşımak suretiyle, dikkat çekmemek için farklı ülkelerden uçağa binerek Dubai havalimanına varmışlardır. El-Mabuh'un kaldığını tespit ettikleri 230 no'lu odaya siber kabiliyetlerini kullanarak giren üç kişilik Mossad timi, içeri girdiği anda el-Mabuh'a özel bir enstrümanla ultrason dalgaları vererek, ciltte herhangi bir iz bırakmaksızın felç etkisi yaratan

bir ilaç enjekte etmiştir. Güçlü bir anestetik olan ilaç, nefes almak için kullanılan kasları çalışmayı durdurmuş ve hedef boğularak hayatını kaybetmiştir (Leonard, 2020). Dubai polisi, yapılan adli tıp testleri uyarınca, el-Mabhuh'un kanında uyuşturucu madde bulunduğunu ve kullanılan bu ilacın süksinilkolin olduğunu açıklamıştır (CBS News, 2010).

İlk tıbbi rapora göre ise, maktulün ölüm nedeni beyne giden yüksek kan basıncıdır. Mossad, ölümün doğal nedenlerden kaynaklı gibi gözükmesini sağlamıştır. Ancak bunun bir suikast olduğundan şüphelenen Şam'daki Hamas mensupları, Dubai polis şefi Halfan Tamim'i harekete geçirmişlerdir. Tamim, Birleşik Arap Emirlikleri'nin güvenli bir ülke olduğu izlenimini zedeleyen Mossad'a tepki göstermek amacıyla bir basın konferansı düzenleyerek, suikaste ilişkin kamera kayıtlarını basın mensuplarıyla paylaşmıştır. Dönemin İsrail başbakanı Benyamin Netanyahu ve Mossad başkanı Meir Dagan için uluslararası tutuklama emri talep etmiştir. Tamim'in girişimleri neticesinde İnterpol, sahte isimler altında dahi olsa, timin yirmi yedi üyesi için tutuklama emri çıkarmıştır (Bergman, 2018). Birleşik Krallık, İrlanda, Fransa, Avustralya ve Almanya ile İsrail arasında evrakta sahtecilik nedeniyle diplomatik kriz çıkmıştır. İsrail'in bu devletlerdeki büyükelçileri uyarılmış, adı açıklanmayan kimi İsraili diplomatlar uluslararası hukuk prensipleri uyarınca *persona non grata* ilan edilmişlerdir. Vatandaşlarının suikast planlarına sürüklenmesine izin vermeyeceklerini bildiren devletler, topraklarında konuşlu Mossad temsilcilerine derhal ülkeyi terk etmelerini emretmiş ve Mossad'ın birkaç yıl boyunca yeni temsilci atmasına izin vermemişlerdir.

IDC Herzliya'da konuşlu bir düşünce kuruluşu olan Uluslararası Terörizmle Mücadele Enstitüsü, suikastin failinin Mossad olduğunu öne sürmüştür (ICT, 2011). Mossad yetkililerinin verdiği beyanlara dayanan İsrail basını defaatle söz konusu suikastin Mossad tarafından gerçekleştirildiğini yazmıştır. Fakat dönemin Dışişleri Bakanı Avigdor Lieberman, 2010 yılında Ordu Radyosu'na yaptığı açıklamada "İsrail kesinlikle cevap vermiyor, teyit etmiyor ve inkâr etmiyor" diye konuşmuştur. İsrail'in adı geçen olaya karıştığına ilişkin bir delil bulunmadığını açıklamıştır (Kershner, 2010). Suikasti ilk etapta üstlenmeyen İsraili yetkililer, üç yıl sonra itiraf etme yoluna gitmişlerdir. Dönemin Mossad başkanı Dagan, 2013 yılında "Rise and Kill First: The Secret History of Israel's Targeted Assassinations" adlı kitap için kendisiyle mülakat yapan Ronen Bergman'a el-Mabhuh'u Mossad'ın öldürdüğünü itiraf etmiştir. "Ekibi bu pasaportlarla göndermekle yanılmışım. Bu benim kararımı. Olanların tüm sorumluluğunu taşıyorum." diye eklemiştir (Bergman, 2018). Gerçekten de İsrail'in bu pasaportları kullanmış olmasının hata olduğu değerlendirilebilir, çünkü o devletler Mossad'a alenen tepki göstermişlerdir. Fakat el-Mabhuh suikasti sonrasında Hamas'ın bir müddet eylem yapamadığı gerçeği değerlendirildiğinde, bu vakanın taktik başarı getirdiği analiz edilebilir. Bu makalenin savunduğu fikir, İsrail'in bu yöndeki hedefli suikastlarının caydırıcılık sağlamakta muvaffak olduğudur.

Bu suikastin başarılı olup olmadığı konusu, Boaz Ganor'un endeksleriyle daha iyi anlaşılacaktır. Buna göre hedefli bir suikast ulusal güvenliğin korunması için faydalı olabilirken, aynı zamanda bir "Bumerang Etkisi" ile de sonuçlanabilir. Teröristlerin daha fazla saldırmak için



motivasyonunu ters yönde artırabilir. Ganor, öldürme faaliyetinden kaynaklanan potansiyel faydaları yansıtan 6 endeks (Ganor, 2021: 361-362) öne sürmüştür: Saldırıları engelleme, örgütün aktivitesine zarar verme, moral etkisi, caydırıcılık, örgütün stratejik kararlarını değiştirme ve örgütü ortadan kaldırma.

- Saldırıları engelleme: Eğer hedefli suikast terör saldırılarını azalttıysa başarı, bumerang etkisi yarattıysa ve daha fazla terör saldırısına neden olmuşsa başarısızlık vardır. El-Mabhuh suikasti, Hamas içerisinde iç karışıklığa sebep olarak, örgütün bir müddet etkisiz kalmasına sebep olmuştur. Suikast sonrasında Hamas her ne kadar el-Mabhuh'un "şehit" olduğunu ilan ettiyse ve insanları misillemeye davet ettiyse de istatistiki olarak uzun bir süre boyunca ses getirici bir misilleme söz konusu olmamıştır. Dolayısıyla saldırıları engelleme konusunda taktik başarı elde edilmiştir.
- Örgütün aktivitesine zarar verme: Öldürülen üst düzey bir örgüt yöneticisi örgütte çöküntüye neden olabilir ya da yerine daha etkili birisi geçebilir. El-Mabhuh suikasti sonrasında Hamas'ın aktivitesi topyekûn durdurulamamıştır; İran'la silah, mühimmat ve para trafiği yerine geçen başka araçlar vasıtasıyla devam etmiştir.
- Moral etkisi: Bir psikolojik savaş olarak düşünüldüğünde, öldürülen şahıs geniş kitlelere korku ve endişe vererek örgütün direncini kırmaya yardımcı olabilir. El-Mabhuh suikasti, üst düzey bir mensubunu koruyamamasından ötürü Hamas'a itibar kaybettirmiştir. Diğer üst düzey komutanların da hayatlarından endişe duymalarına ve ek önlemler almalarına neden olmuştur.
- Caydırıcılık: Örgütün yeni saldırılar düzenlemesini önlemeye yöneliktir. Hamas, el-Mabhuh suikasti sonrası bir süre sessiz kalmış ise de tansiyon düşmemiştir. Bunların arasında en ses getiren saldırı örnekleri şunlardır: 2012 yılında İsrail'e roket saldırıları gerçekleştirilmiş, 2014 yılında 3 İsraili kaçırılmış ve öldürülmüştür. 2018, 2021 ve 2022 yıllarında protesto gösterileri çatışmaya dönüşmüştür. Dolayısıyla hedefli suikastların kısa süreli bir şok etkisi yaratmasına karşın, caydırıcılığının göreceli olduğu görülmüştür.
- Örgütün stratejik kararlarını değiştirme: Örgüt sivil hedeflere yönelik terörizm yerine, askeri hedeflere yönelik gerilla savaşını tercih etmeye zorlanabilir. Hamas, el-Mabhuh suikasti sonrasında stratejik kararlarını değiştirmemiştir. Sivillere yönelik silahlı saldırılar, rehine krizleri ve çatışmalar devam etmiştir.
- Örgütü ortadan kaldırma: Örgütün lideri veya üst düzey bir mensubu öldürüldüğünde, ortaya kimi zaman böyle bir sonuç çıkabilir. El-Mabhuh'un öldürülmesi ise, Hamas'ı sona erdirmemiştir. Doğrusu, böyle bir sonucun ortaya çıkması çok zordur. Örneğin El Kaide lideri Usame bin Ladin'in öldürülmesi El Kaide'nin, DEAŞ lideri Ebu Bekir el-Bağdadi'nin ve onun yerine gelen Ebu İbrahim el-Haşimi el-Kureyşi'nin öldürülmesi DEAŞ'ın ortadan kaldırılmasına yetmemiştir.

Uluslararası Terörizmle Mücadele Enstitüsü'nde ve İsrail'deki Herzliya Disiplinlerarası Merkezi'nde kıdemli araştırmacı olan İsraili siyaset bilimci Eli Karmon, "Terörizmle Mücadelede İstihbaratın Rolü" (Karmon, 2002) başlıklı makalesinde, terör örgütlerinin farklı ideolojilerde olmalarına karşın birbirleri ile koalisyon yapabildiklerini, bu nedenle istihbarat analistlerine büyük

görev düştüğünü, istihbaratın çok akıllıca politikalar güdülerek bir silah gibi kullanılması gerektiğini dile getirmiştir. Nitekim bu araştırmada ele alınan el-Mabhuh vakası da İsrail'in terör örgütü olarak tanımladığı iki aktör olan Hamas ve İran Devrim Muhafızları Kudüs Gücü'nün farklı ideolojilerde olmalarına karşın birbirleri ile koalisyon yapabildiklerine bir örnek teşkil etmektedir. Hamas bağımsız bir Filistin devleti kurmayı hedefleyen, Müslüman Kardeşler Örgütü'nün ideolojisine yakın ve Sünnilik oryantasyonuna sahip bir örgütken, İran İslam Cumhuriyeti'nin silahlı kuvvetleri olan Devrim Muhafızları ise Müslüman Kardeşler Örgütü'ne hasım bir görüşte olup, Şiilik oryantasyonuna sahiptir. İsrail'in meşruiyetini tanımaması ve ona karşı mücadele etmesi sebebiyle Hamas'ı finanse etmekte ve desteklemektedir. İsrail, istihbaratı bir silah gibi kullanarak terör örgütü olarak tanımladığı bu iki aktöre karşı terörizmle mücadele operasyonları icra etmektedir.

Terörizmle mücadele, terörist operasyonları kesintiye uğratmanın iki aşamasını içermektedir: (1) tehdidin belirlenmesi ve (2) tehdidin ortadan kaldırılması. Öncelikle bir ulus, istihbarat yoluyla düşman muharıpleri aramalıdır. İkincisi, bir ulus muharıplere karşı saldırgan bir eylemde bulunmalı ve teröristleri gölgelerin derinliklerine dağılmaya zorlamalıdır. Bu nedenle, hedef ülke, gelecekte saldırgan eylemler gerçekleştirmek için muharıpleri bir kez daha istihbarat yoluyla aramalıdır. Bu anlamda, terörizmle mücadele döngüseldir, istihbarat saldırılara ve saldırılar da daha fazla istihbarat talebine yol açmaktadır (Farrow, 2016: 5). El-Mabhuh suikasti incelendiğinde, bu suikastin hem daha fazla terör saldırısına hem de bunun bir neticesi olarak daha fazla istihbarat talebine yol açtığı görülmektedir.

Suikastin faili olan Mossad, hedefli suikast operasyonlarında Tevrat ve Yahudiliğe ait diğer dinî metinlere atıf yapmaktadır. Teşkilatın ambleminde, eski İsrail Kralı Süleyman'ın bir meseli bulunmaktadır: "Hikmetin olmadığı yerde halk düşer, ancak danışmanların çokluğunda güvenlik vardır" (Süleyman'ın Meselleri, Biblehub, 11: 14). İstihbarat ve Özel Operasyonlar Enstitüsü'nün İbranice'deki kısaltması olan Mossad'ın normları Yahudilik şeriatından beslenmektedir. Yahudilik inancında tek bir can alan kişinin tüm dünyayı öldürmüş sayıldığından bahsedilse de meşru müdafaa için öldürmek bir hak sayılmaktadır. Babil Talmudu "Rava der ki: Bir eve giren hırsızla ilgili bu halahanın sebebi nedir? Şöyle açıklıyor: Bir kişinin parasını kaybetmekle karşı karşıya kaldığında kendini tutmayacağına dair bir varsayım var ve bu nedenle bu hırsız kendi kendine şöyle demiş olmalı: Eğer içeri girersem ve evin sahibi beni görürse, bana karşı ayaklanır ve ondan çalmama izin vermez ve eğer o bana karşı ayaklanırsa ben onu öldürürüm. Ve Tora bir ilke belirtti: Eğer biri seni öldürmeye gelirse, ayağa kalk ve önce sen onu öldür." (Talmud, Sanhedrin: 72a) demektedir.

El-Mabhuh, Mossad'ın uzun yıllardır izleme listesinde olan ve nihayetinde ortadan kaldırılan hedeflerden birisidir. Bu suikasti benzersiz kılan husus, Mossad'ın sahte pasaportlarını kullandığı devletler ile ilişkileri bozma pahasına bunu icra etmiş olması ve yarattığı imajı için her şeyi göze almasıdır. Mossad, başarıları yanında, yaratılan imajıyla, İsrail'in uluslararası toplumdaki algısını şekillendiren en önemli unsurlardan biridir. İsrail'in devlet olarak varlığının sorgulandığı, yok edilmesinden söz edilen coğrafyada, farklı ülkelerde Mossad ajanlarının etkinliği, istihbarat



teknolojisinin üstünlüğü, İsrail devletinin de etkin, aktif ve uluslararası toplumu yönlendirebilecek bir devlet olarak algılanmasına yol açmaktadır (Yesevi, 2014: 249).

Tüm bu bilgilerin ışığında, bu araştırmaya göre El-Mabhuh'un öldürülmesi vakasının analitik tahkikatı üzerine aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

- Operasyonun riske atılmaması için birden fazla tim kullanılmıştır. Çünkü önceki suikast teşebbüsleri (Lübnan'daki silahlı saldırı ve Dubai'deki zehirleme) başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Issa: 2010). Bu nedenle, bu seferki operasyonda tim üyeleri ancak hedefteki şahsın öldüğünden emin olduklarından sonra olay yerini terk etmiş, dikkatli davranmışlardır.
- Görev için tam teçhizatlı timler birbirleri ile şifreli telefon vasıtasıyla haberleşmişlerdir. Asla birbirleriyle doğrudan telefon görüşmesi yapmamışlar, bir Avusturya numarası üzerinden yönlendirmeli olarak İsrail'deki esas komuta merkezi ile iletişim kurmuşlardır (Bergman, 2018: 35. Kısım).
- El-Mabhuh'un Şam'dan Dubai'ye hareket edeceğini Mossad'a hangi muhbirin/muhbirlerin haber verdiği meselesi tartışmaya açılmıştır. Bir iddiaya göre suikast planı, 15 Ocak'ta, Meir Dagan'ın ofisinin yakınındaki büyük konferans salonunda alelacele düzenlenen bir toplantı sırasında, İsrail askeri istihbaratının el-Mabhuh tarafından kullanılan e-posta sunucusuna sızmasının ardından onaylanmıştır (Bergman, 2018). Ancak Hamas, El Fetih saflarında bir Mossad muhbiri olduğundan şüphe etmiştir. Batı Şeria'yı kontrol eden El Fetih'in, Gazze'yi kontrol eden Hamas'ı istikrarsızlaştırmak amacıyla İsraili suikast timine yardım ettiğini iddia etmiştir. Hamas'ta iç karışıklık başlamıştır. Dubai polisi, suikast için lojistik destek sağladığı gerekçesiyle iki Filistinli'nin Ürdün'den iadesini istemiştir. Hamas bu iki şahsın el Fetih üyesi olduğunu öne sürmüştür (al-Mughrabi, 2010).
- Birleşik Krallık, İrlanda, Fransa, Avustralya ve Almanya pasaportları orijinalerinden gizlice kopyalanmış, ardından üzerlerine tim üyelerinin fotoğrafları yerleştirilmiştir. Bazıları çifte vatandaşlığı olan İsraili sahiplerinden alınmıştır, bazıları sahte kimlikle elde edilmiştir, bazıları çalınmıştır ve diğerleri ise merhum şahıslara aittir (Bergman, 2018). Pasaportların gerçek sahipleri, bu suikast sonrasında zan altında bırakılmışlardır. Pasaportların sahibi olan devletler, kimlik dolandırıcılığına tepki göstererek, kimi İsraili diplomatları sınır dışı etmişlerdir. Dagan'ın hata yapıldığına ilişkin itirafı hatırlandığında, Mossad'ın gelecekteki operasyonlarda daha temkinli olmaya karar vermiş olabileceği değerlendirilebilir.
- Bu operasyon; siber uzmanların (otel odası kilidi ve şifreli iletişim cihazları), doktorların (el-Mabhuh'un ölümünün doğal gibi gözükmesi), teknisyenlerin (cinayet aleti), keşif ve suikast timlerinin ve koordinasyonu sağlayan komuta merkezinin bir istihbarat operasyonunda ne kadar hayati öneme sahip olduğunu gözler önüne sermektedir.
- Mossad, bir örtülü operasyon olan el-Mabhuh suikasti sayesinde İsrail'in caydırıcılık stratejisini ortaya koymuştur.

SONUÇ

Bu araştırma, Talmud'da bahsi geçen "Eğer biri seni öldürmeye gelirse, ayağa kalk ve önce sen onu öldür." ilkesini esas alan Mossad'ın hedefli suikastlerinden biri olan el-Mabhuh suikastine odaklanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, İsrail'in hedefli suikast operasyonlarının esasen caydırıcılık stratejisinin vazgeçilmez bir parçası olduğunu göstermektedir. Yasal ve ahlaki gerekçeleri bakımından çok tartışılabilir da hedefli suikast, tarih boyunca çeşitli siyasi ve güvenlik hedeflerine ulaşmak için bir dizi ülke tarafından bir politika aracı olarak kullanılmıştır. İsrail haricinde Rusya Federasyonu, ABD, Birleşik Krallık, İsviçre ve Almanya gibi devletler de hedef göstererek suikast işlemişlerdir (Goppel, 2013; Melzer, 2008). İsrail'i ayırt edici kılan hususlar; bu operasyonları Yahudilik şeriatına atıfla yapması, kuruluş tarihinden bugüne sistematik hale getirmesi ve terörizmle mücadele eden diğer devletler için bir vaka örneği teşkil etmesidir.

Mahmud el-Mabhuh suikastinin etkileri, sonuçları bakımından İsrail'in terör örgütlerine karşı yürüttüğü mücadelede bir adım öne geçmesini sağlamıştır. Bu suikastla birlikte kamuoyu nezdinde itibarını yükselten Mossad, geçmişte öldürülen İsraili askerlerin ve İsrail halkının alenen aşağılanması intikamını aldığını göstermiştir. Öte yandan eski bir Mossad yetkilisi, el-Mabhuh suikastinin İsrail'in geçmişte yapılanlar sebebiyle gerçekleştirdiği son suikast olduğunu öne sürmüştür: "Münih'ten itibaren politika, insanları yalnızca geçmişte yaptıkları için değil, gelecekte yapabilecekleri için ortadan kaldırmaktır" (Katz, 2010). Terörizmin finansmanının önlenmesi bakımından da önem taşıyan bu suikast ile, Hamas ile İran Devrim Muhafızları Kudüs Gücü'ne de güçlü bir mesaj iletilmiştir.

Bu çalışmada ayrıca, içerisinde bulunduğumuz dijital çağda istihbari faaliyette bulunmanın önündeki engeller de gözler önüne serilmiştir. Artık kameralardan saklanmak, kripto iletişim cihazlarını gizlemek, adli tıp raporlarına etki etmek, biyometrik verilerin yer aldığı pasaportların izlerinin sürülmesine engel olmak ve deşifre olmamak her geçen gün daha fazla zorlaşmaktadır. Buna karşın, gelişen teknolojiler örtülü operasyonlara çok yardımcı olan bir unsurdur. İsrail'in suikast kültürü kapsamında bir vaka olarak ele aldığımızda El-Mabhuh suikasti, bu sayede başarıya ulaşmıştır.

Sonuç olarak caydırıcılık ve misillemenin İsrail'in terör örgütleriyle mücadele etmek için tasarlanmış yıpratma savaşının ve dönem gerçekleştirilen terörle mücadele operasyonlarının kalbinde yer aldığı görülmüştür. El-Mabhuh suikasti sadece bir misilleme örneği olmakla kalmayıp, aynı zamanda potansiyel teröristleri İsrail'e saldırmaktan alıkoymak, caydırmak için de gerçekleştirilmiştir. Gerçekten de Hamas bir müddet uykuya çekilmiştir. Fakat örgüt ortadan kalkmamış, tehdit teşkil etmeyi sürdürmüştür.

Bu noktadan hareket ederek, yeni sempatizan ve militanların ortaya çıkmasına salt askeri ve istihbari tedbirlerle mâni olmanın çok zor olduğu, başka tedbirlerin de alınması gerektiği değerlendirilebilir. Çünkü istihbarat terörizmle mücadelede güçlü, fakat sınırlı bir silahtır. Asıl olan, özgürlük ve güvenlik dengesinin gözetilerek radikalleşmenin önlenmesidir. Bir devlet bunu başarabildiği oranda terör tehdidinden uzak, huzurlu bir yaşam vaat edebilecektir.



KAYNAKÇA

- Al Jazeera (2010). 'To Israel I am stained with blood' <http://www.aljazeera.com/focus/2010/02/2010271441269105.html> (Erişim Tarihi 16.04.2022).
- Ateş, H. (2014). Türk İstihbarat Sisteminin Sorunsalları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- BBC, (2010). Interpol puts Dubai killing suspects on wanted list, http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/8522595.stm (Erişim Tarihi 26.10.2021).
- Bergman, R. (2016). How Meir Dagan Restored The Mossad To its Former Glory, <https://www.ynetnews.com/articles/0,7340,l-4780002,00.html> (Erişim Tarihi 14.04.2022).
- Bergman, R. (2018). Rise and Kill First The Secret History of Israel's Targeted Assassinations. Penguin Random House.
- Biblehub, <https://biblehub.com/proverbs/11-14.htm> (Erişim Tarihi 15.04.2022)
- Byman, D. (2011). A High Price: The Triumphs and Failures of Israeli Counterterrorism. Oxford: Oxford University Press.
- CBS News. (2010). Dubai: Hamas Operative Drugged, Suffocated. <https://www.cbsnews.com/news/dubai-hamas-operative-drugged-suffocated/> (Erişim Tarihi 29.06.2022)
- Daugherty, W. J. (2007). The Role of Covert Action, Loch K. Johnson (Ed.), The Handbook Of Intelligence Studies, Routledge USA and Canada.
- Factbook on Intelligence (1991). Office of Public Affairs, Central Intelligence Agency.
- Farrow, A. (2016). Drone Warfare as a Military Instrument of Counterterrorism, Air & Space Power Journal, vol 28.
- Ganor, B. (2021). Targeted Killings: Ethical & Operational Dilemmas. Terrorism and Political Violence, 33(2), 353–366.
- Goppel, A., (2013). Killing Terrorists: A Moral and Legal Analysis. Berlin: Walter De Gruyter.
- Gulf News (2010). <https://gulfnews.com/uae/crime/hamas-aide-leader-murdered-in-dubai-smuggled-weapons-1.591338> (Erişim Tarihi 25.04.2022).
- International Institute for Counter-Terrorism (2011). Incidents Database Periodical Report, <https://www.ict.org.il/UserFiles/ICT%20Database%20Report-%20October%202011.pdf> (Erişim Tarihi 15.04.2022)
- Israel Defense Forces (2020). <https://www.idf.il/en/minisites/iran/iran-profile/> (Erişim Tarihi 25.04.2022)

- Issa, W. (2010). <https://www.thenationalnews.com/uae/al-mabhough-survived-two-previous-hits-1.517156> (Erişim Tarihi 20.04.2022)
- Johnson, L. K. (2007). Introduction. Loch K. Johnson (Ed.) The Handbook of Intelligence Studies. Routledge USA and Canada.
- Karaağaç, Y. (2018). Gemiřten Geleceđe İstihbarat Gizli Servisler, Örtülü Operasyonlar ve Savaş Stratejileri. İstanbul: İskenderiye Kitap.
- Karmon, E. (2002) The Role of Intelligence in Counter-Terrorism, Korean Journal of Defense Analysis, 14 (1).
- Katz, Y. (2010). Security and Defense: Espionage, With a Smile, <https://www.jpost.com/features/front-lines/security-and-defense-espionage-with-a-smile-168063> (Erişim Tarihi 14.04.2022).
- Kershner, I. (2010). <https://www.nytimes.com/2010/02/18/world/middleeast/18dubai.html> (Erişim Tarihi 19.04.2022)
- Kibbe, J. (2017). Covert Action. Oxford Research Encyclopedias. International Studies <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190846626.013.135> (Erişim Tarihi 21.05.2022).
- Krepinevich, A. F. (2006). Dissuasion Strategy. OSD Net Assessment.
- Leonard, T. (2020). The killing machine: Poisoned toothpaste, exploding phones and lethal toxins... as Mossad agents are linked to the murder of Iran's top nuclear scientist, TOM LEONARD examines how Israel's secret service perfected the art of assassination <https://www.dailymail.co.uk/news/article-9024341/TOM-LEONARD-Israels-secret-service-perfected-art-assassination.html> (Erişim Tarihi 29.06.2022)
- Melzer, N. (2008). Targeted Killing in International Law. Oxford Monographs in International Law. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Mossad. <https://www.mossad.gov.il/eng/about/pages/default.aspx> (Erişim Tarihi 26.10.2021).
- Mughrabi, N. (2010). <https://www.reuters.com/article/uk-emirates-israel-palestinians-idUKTRE61H4JO20100218> (Erişim Tarihi 20.04.2022)
- Rosenbach, E. & Peritz, A. J. (2009). Confrontation Or Collaboration? Congress and the Intelligence Community. Cambridge, Mass: The Belfer Center Harvard University.
- Sefaria, Babylonian Talmud, William Davidson Edition, Sanhedrin, https://www.sefaria.org/Sanhedrin.72a.4?ven=William_Davidson_Edition_-_English&vhe=Wikisource_Talmud_Bavli&lang=bi&with=all&lang2=en (Erişim Tarihi 13.04.2022)



Spiegel (2011). An Eye for an Eye The Anatomy of Mossad's Dubai Operation, <https://www.spiegel.de/international/world/an-eye-for-an-eye-the-anatomy-of-mossad-s-dubai-operation-a-739908.html> (Erişim Tarihi 21.05.2022)

UN, The Question of Palestine, <https://www.un.org/unispal/history/> (Erişim Tarihi 24.06.2022).

Yenal, S. (2015). İsrail Devleti'nin Kuruluşu ve Arap-İsrail Sorununun Gelişim Süreci. Yenal, S. ve Terzi, M. (ed.) Uluslararası Güvenlik ve Terörizm. Ankara: Sinopsis Yayınları.

Yesevi, Ç. G. (2014). İsrail İstihbaratı ve Mossad. İçinde Ümit Özdağ (Ed.) İstihbarat Örgütleri. Ankara: Kripto Yayınları.

Yılmaz, S. (2018). Temel İstihbarat Toplama-Analiz ve Operasyonlar. Ankara: Kripto Kitaplar.

Yılmaz, S. (2021). Postmodern İstihbarat, Antalya: İlkim Ozan Yayınları.

ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİNİN İŞ YÜKÜ FAZLALIĞI ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

A STUDY ON THE EFFECT OF ROLE CONFLICT AND ROLE UNCERTAINTY ON THE PERCEPTION OF WORKLOAD

Hazal KORAY ALAY 

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi
İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri
✉ hazalkorayalay@esenyurt.edu.tr

Zehra ÜRÜ ŞİMŞEK 

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü İstanbul 112
Ambulans Servisi
✉ zehrau.simsek@gmail.com

ÖZ

Sağlık hizmetleri yapısı gereği kesintisiz, etkili ve kaliteli sunulması gereken bir örgüt yapılanmasına sahiptir. Bu süreçte ekip çalışması stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda yoğun ve stresli çalışma koşullarında ekip çalışması, roller arasında zamansal olarak belirsizlikler ve çatışmalar doğurabilmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının olduğu bir çalışma ortamında çalışanların algılayacakları iş yükünde de farklılıklar oluşabilmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkilediği gibi performansını da etkilemektedir. Bu noktada sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışmasının algıladıkları iş yüküne etkisinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İstanbul 112 Acil Sağlık Hizmetleri biriminde çalışan personelin rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş yükü fazlalığı algısı üzerindeki etkisini incelemektir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş yükü fazlalığı algısına olan etkisi regresyon modeli ile incelenmiştir. Buna göre çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması algısının iş yükü fazlalığı algısını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. 112 Acil Sağlık hizmetleri çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışması algısının yükselmesi, iş yükü fazlalığı algısını da arttırmaktadır. Bu bağlamda elde edilen bulgular neticesinde sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmak için kurumsal iletişim sürecinin güçlendirilmesi gerektiği, belirsizliğin azaltılması için rollerin yeniden tanımlanması, algılanan fazla görev ve sorumluluklarının yeniden yapılandırılması gerektiğine dair bir takım çıkarımlarda bulunulmuştur. Elde edilen araştırma bulgularının sağlık kurumlarının çalışma koşullarını anlama ve çözüm önerileri sunması nedeniyle alan yazına katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Algılanan İş Yükü, Sağlık Hizmeti.

ABSTRACT

Due to its structure, health services have an organizational structure that should be provided uninterruptedly, effectively and with high quality. Teamwork plays a strategic role in this process. In this direction, teamwork in intense and stressful working conditions can cause temporal uncertainties and conflicts between roles. In a work environment where there is role ambiguity and role conflict, there may be differences in the workload perceived by the employees. This situation affects the motivation of health workers as well as their performance. At this point, it is important to examine the effect of role ambiguity and role conflict on the perceived workload of healthcare professionals. This research is to examine the effect of role ambiguity and role conflict on the perception of overwork of the personnel working in the 112 Emergency Health Services unit in a public hospital. The universe of the study consisted of personnel working in 112 Emergency Health Services units, and data were obtained from 118 employees with a 95% confidence interval by using the convenience sampling method. The effect of role conflict and role ambiguity on the perception of overwork was examined with the regression model. Accordingly, it has been determined that the perception of role ambiguity and role conflict of the employees positively and significantly affects the perception of overwork. The increase in the perception of role ambiguity and role conflict among 112 Emergency Health Services employees also increases the perception of overwork. As a result of the findings obtained in this context, some inferences were made that the institutional communication process should be strengthened in order to reduce role ambiguity and role conflicts of healthcare professionals, roles should be redefined to reduce ambiguity, and perceived extra duties and responsibilities should be restructured. It is expected that the obtained research findings will contribute to the literature as they understand the working conditions of health institutions and offer solutions.

Keywords: Role Conflict, Role Ambiguity, Perceived Workload, Healthcare service.

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 11.5.2022

Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 9.7.2022

Araştırma Makale/Research Paper

GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim ve küreselleşmenin etkisiyle tüm sektörler bir dönüşüm sürecine girmiştir. Sağlık sektörü sunduğu hizmet itibariyle yoğun çaba gerektiren ve insan faktörünün önemli olduğu bir sektördür (Puhl vd., 2021). Sağlıkta hizmet sunumu sırasında yaşanacak bir aksaklığın bedeli ağır olmaktadır. Bu durum sağlık personelinin yaptığı için hayatiliğini göstermektedir. Bu kapsamda sağlık sektörü çalışanlarının etkili ve verimli hizmet sunması için gerekli eğitim, bilgi ve becerilere uygun olarak ekiplere ayrılması görev ve rollerin net bir şekilde tanımlanması önemlidir (Woon vd. 2021). Bu durum çalışanların görevlerini etkili ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri için gerekmektedir. Çalışanların doğru ve net bir şekilde tanımlanmamış iş rollerini icra etmesi durumunda rol çatışması ve rol belirsizliği gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz bir şekilde etkileyen durumlarla karşılaşılabilir (Sauvain-Sabé, vd. 2022). Örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan çalışan yaptığı işi sahiplenmeyerek, bir süre sonra görev tanımı dışındaki rollerin içine girerek, iş yükünün arttığı algısına kapılmaktadır (Butler vd. 2021).

Sağlık hizmet sunucularının görev alanını tam olarak bilmesi ve bu kapsamda hareket etmesi önemlidir. Örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı rol çatışması söz konusu olabilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Rol çatışması, personellerin gerçekleştirmesi gerekli olan vazifelerin birbirleri ile alakasız olması, başarılı biçimde vazifenin gerçekleştirilebilmesi için kuruluştaki çalışan eksikliğinin bulunması ve bazı durumlarda bu başarı için kuralların çiğnenmesinin gerekli olduğu durumlarda artmaktadır. Ayrıca rol çatışmasına bağlı olarak, örgütsel performans düşmekte ve çalışanlar arasında uyumsuzluk söz konusu olmaktadır (Tuna, 2021). Sağlık hizmet sunucularının yaşamış olduğu rol çatışması kadar rol belirsizliği de önemli bir konudur. Rol belirsizliği, çalışanın işini tamamlanması için gerekli olarak görülen süreden daha geç bir zaman zarfında tamamlamasına ve çalışanın işe karşı olan güven duygusunun azalmasına sebebiyet verebilir. Bu güvensizliğin neticesinde çalışanda stres algısı yükselebilir. Bununla beraber çalışanın görev tanımının net bir şekilde yapılması, belirsizliğin azaltılması için önemlidir. Rol belirsizliği sonucunda hem kişi hem de işletme için güvensizlik ortamı, iş tatminsizliği, gerginlik, stres, iletişim problemleri, performans düşüklüğü, işten ayrılmalarda artışlar, motivasyon düşüklüğü ve sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Sığı, 2007).

Sağlık hizmetleri çalışanlarının yaşadığı rol çatışması ve rol belirsizliğinin önemli çıktılarından biri de algılanan iş yükü fazlalığıdır (Gezgin 2015; Kukkuk 2016; Yazıcıoğlu 2019). İş sırasında gözlemlenen fiziksel ve zihinsel gereksinimlerin toplamı iş yükü olarak ifade edilmektedir. Bu kavram personelin kapasitesi ile alakalı olmaktadır. Bu doğrultuda hizmet veren personel duygusal, zihinsel ve fiziksel sınırları bulunan bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda önemli olan husus ise personellerin yetenekleriyle iş ihtiyaçlarının uyum göstermesi ve rollerin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır (Ghislieri vd. 2021).

Acil sağlık hizmetlerinde görev ve sorumluluklar önemlidir. Görev ve sorumlulukların yerine getirilebilmesinde ise görevlere yönelik rollerin belirgin olması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı sağlık hizmetleri sunucularının rol çatışması ve rol belirsizliğinin algılanan iş yüküne olan etkisinin incelenmesidir. Elde edilen bulgular ile sağlık sektörü için ilgili değişkenlere dair birtakım çıkarımlarda bulunulmuş, sağlık sektörü ile alakalı yapılacak araştırmalara katkı sunduğu düşünülmektedir.

1. YAZIN TARAMASI

Birden fazla kişi, grup ve örgüt amaçlarını, isteklerini veya hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli iletişim veya etkileşim halindedirler. Bu iletişim veya etkileşim sırasında aynı veya farklı amaçlara sahip kişilerde farklı roller ortaya çıkabilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003). Bu durum rol çatışmasına neden olabilmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramına yönelik ilk çalışmalar Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından ifade edilmiş ve sistemli bir şekilde araştırma konusu olmuştur. Çalışma yaşamındaki rol temelli faktörlerin ele alındığı rol teorisinde, bireylerin iş ve aile yaşamı içinde yüklendikleri rollerin başkalarının beklentilerini karşılamak üzerine kurulu olduğunu, role uygun davranış sergilemek için hem iş hem aile ortamında birden fazla rol üstlenmek gerektiği vurgulanmıştır. Kahn ve diğerleri (1964), kurum içinde yaşanan çatışmaların en önemli belirleyicilerinin rol belirsizliği ve rol çatışması olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde iş yükü algısının da bu çatışmayı etkilediği bilinmektedir.

1.1. ROL ÇATIŞMASI

Örgütlerde çeşitli nedenlerden dolayı rol çatışması söz konusu olabilmektedir. Çalışanın iş sorumluluklarını yerine getirmesinde işe yönelik belirsizliğin olması veya sorumluluklarını gerçekleştirirken görev tanımlarının dışına çıkılması rol çatışmasına neden olabilmektedir. Rol çatışması, personellerden beklenmekte olan rollerin hem fazla olması hem de birbirleri ile uyumsuz olması durumunda meydana gelmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bireysel rol çatışması, birbiriyle çelişen güdülerin aynı anda bireyi etkilediği durumlarda görülür. Bu çatışma bireyin bulunduğu ortama ve güdülerin türüne veya şiddetine göre değişiklik gösterir (Yörükoğlu, 2008; Gümüş vd., 2013).

Örgüt içindeki anlaşmazlıklar veya çelişkiler, çalışanlar arasında çatışmaya ve örgüt içi iletişim problemlerine neden olabilir. Anlaşmazlık, bir tarafın davranışının öteki tarafının taleplerine ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tarafların benimsedikleri değerler arasında bir uyumun bulunmaması halinde de anlaşmazlığın meydana gelmesi muhtemeldir (Köktürk, 2016). Kişi bir durumu diğer duruma tercih etmek zorunda kaldığında ve bu durum kişiyi tedirgin ettiğinde, kişinin bilgi ve becerisinin dışında veya isteği dışında sorumluluk yüklenmesi de rol çatışması yaşanmasına neden olmaktadır (Kaplanoğlu, 2014). Benzer şekilde birey bu farklı alanlardaki rollerden birini diğerine göre daha fazla benimser, bazı rollere daha yatkın olursa rol çatışması yaşama olasılığı yine artacaktır (Erdoğan, 2007). İş yerindeki sorumluluğunu yerine getiren çalışanlar sosyal bir varlık olarak başka rollere de sahiptirler. İş ve aile yaşamında sahip olunan rollerin dönemsel olarak çatıştığı görülmektedir. Örneğin, rütbeli askerin iş yerindeki rolü gereği göstermiş olduğu davranışı aile ortamında da sergilemesi söz konusudur (Doğan vd, 2015).

1.2. ROL BELİRSİZLİĞİ

Rol belirsizliği, çalışanın işini nasıl yapacağı hakkında bilgisinin yetersiz olmasından, işini nasıl yapacağı hususunda kendisine bilgi verilmemesinden veya yanlış yönlendirilmesinden kaynaklı olarak meydana gelebilmektedir. Glissmeyer vd., (2008) rol belirsizliği kavramını, iş konusundaki durumsal deneyimlerdeki net rol beklentileri ve gereksinimlerin, rollere yönelik bilginin eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik olarak ifade etmişlerdir. Rol belirsizliği, kişiye tanımlanan iş sürecinden daha fazla bir zaman zarfında işi tamamlamasına ve çalışanların yaptıkları işe karşı



güveninin azalmasına sebebiyet vermektedir. Bu durumun sonucu olarak rol belirsizliği yaşayan kişilerin kendine olan güvenin de azaldığı aynı zamanda iş-aile yaşam kalitesinin azalarak stres seviyesinin artarak depresyona neden olduğu, kişide kaygı, tatminsizlik ve engellenme hissi meydana getirmektedir (Sığırı, 2007; Budak ve Budak, 2004; Eroğlu, 2006).

Örgütlerde verimliliğin yükselmesi ve çalışan performansının olumlu yönde gelişmesinin koşulu, çalışanın kendisinden bekleneni en iyi şekilde anlaması ve gerçekleştirmesi yani çalışanlara yönelik rol ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Yönetici tarafından çalışana verilen sorumluluğun çalışan tarafından anlaşılması, çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde sorumluluklarını yerine getirmesine imkân tanımaktadır (Arslan, 2016).

1.3. İŞ YÜKÜ FAZLALIĞI

İş yükü, çalışma yaşamı içinde çalışanların görev ve sorumluluklarını belirli bir zaman aralığında ve daha önceden tanımlanmış standartlara göre yerine getirmesi sonucu ortaya çıkan iş miktarı olarak tanımlanmaktadır (Huang vd. 2021). Bireylerin çalışma yaşamı içinde görev ve sorumluluklarını yerine getirirken icra ettikleri iş veya çalışmanın kendisi bir sorun ve endişe kaynağı olmamakla birlikte, görev yoğunluğunu ifade eden iş yükü algısı veya insani sınırları aşan iş talepleri hem çalışanlar hem de işverenler için her zaman bir sorun olmuştur (Lupu, 2021; Altaf ve Awan, 2011). Küreselleşen dünyamızda teknolojik yeniliklere ayak uydurmak, rekabet avantajı elde etme ve devamlılığını sağlamak için örgütler yeni çalışma yöntemleri ve sistemleri uygulamak durumunda kalmıştır. Bu durumun esas amacı performans odaklı üretim olduğu için çalışanlar üzerinde bir baskı oluşmasına neden olmuştur. Örgütsel baskının bir sonucu olarak ortaya çıkan aşırı iş yükü veya iş yükü fazlalığı algısı kavramı çalışanların iş yerinde üstlendiği rollerin normalden fazla olması, kapasitesini zorlayan, fiziksel ve zihinsel olarak yıpratıcı işlerin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır (Beyza, 2021; Greenhaus vd. 1989; Kaynak, 2021).

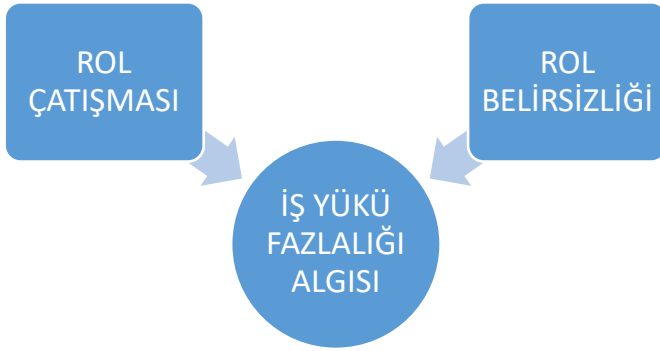
İş yükü, aşırı iş yükü ve az iş yükü olmak üzere iki farklı şekilde meydana gelmektedir. İş yükünün azı ve fazlası daima strese neden olmakta ve personelin verimliliğini düşürmektedir. Belirtilen bu iki kavram niteliksel ve niceliksel olarak iki ayrı şekilde ele alınmaktadır. Maslach ve diğerleri (2017), çalışanların verilen görevi tamamlaması için gerekli yeteneklerinin bulunmadığı hissiyatına kapıldıklarında nitel yükten söz etmektedirler. Nitel yükten kastedilen ise tanımlanan zamandan etkin bir şekilde yararlanamadıklarını hissettikleri durum olarak ifade edilmektedir. İş yükünün sıklıkla karşı karşıya kalınan biçimi ve tükenmişliğin genel nedeni olarak ise aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü algısı, süre baskısı ve işi tamamlamada bireyin kendini yeterli görmemesi veya işin standartlarının yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ayrım ve Can, 2018)

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın amacı 112 Acil Sağlık Hizmetleri çalışanlarının rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş yükü fazlalığı algısı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda aşağıda yer alan Şekil 1 araştırma modelini tasvir etmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli kapsamında hipotezler şu şekildedir:

H1: Rol belirsizliği algısı iş yükü fazlalığı algısı üzerinde etkilidir.

H2: Rol çatışması iş yükü fazlalığı algısı üzerinde etkilidir.

H3: Demografik özelliklere göre rol belirsizliği algısı farklılık göstermektedir

H3₁: Yaşa göre rol belirsizliği algısı farklılık göstermektedir.

H3₂: Medeni duruma göre rol belirsizliği algısı farklılık göstermektedir.

H3₃: Çocuk sahibi olup olmamaya durumuna göre rol belirsizliği algısı farklılık göstermektedir.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı İstanbul 112 Acil Sağlık Hizmetleri biriminde çalışan 2000 personel oluşturmaktadır. Personel devir hızı yüksek bir birim olan ASH personel sayısına İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, İl Ambulans Servisi Başhekimliği kayıtlarından ulaşılmıştır. %95 güven aralığında 182 çalışandan kolayda örneklem yöntemi ile veri elde edilmiştir.

Verilerin Covid-19 pandemi sürecinde toplanması nedeniyle kolayda örneklem yöntemi ile çevrimiçi ortamda anketler dağıtılmıştır. Pandemi döneminde 112 sağlık personeline ulaşmada yaşanan sorunların yanı sıra sağlık personeli iş yoğunluğu araştırmanın en büyük kısıtıdır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; demografik özelliklere yönelik soruları, rol belirsizliği algısını ölçen sorular, rol çatışması algısını ölçen sorular ve iş yükü fazlalığı algısını ölçen sorulardan oluşmaktadır.

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması algısını ölçmek için, Rizzo ve diğerleri (1970) tarafından geliştirilen ve Kara (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte toplamda 14 ifade bulunmaktadır. Rol belirsizliği algısını ölçümleyebilmek amacıyla 6 ve rol çatışmasını ölçümleyebilmek amacıyla 8 ifade kullanılmıştır. "Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar yeterlidir" ve "Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok meslek gurubuyla birlikte çalışıyorum" gibi ifadelerin yer aldığı ölçek 5'li Likert (1 = Kesinlikle katılmıyorum – 5 = Kesinlikle katılıyorum) şeklinde katılım düzeyini ölçmektedir. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı olan cronbach's alpha katsayısı 0,812 olarak tespit edilmiştir. İş Yükü Algısını ölçmek için Imoisili (1985) tarafından geliştirilen Alam (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan

ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden ve tek boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek 5'li Likert (1 = Kesinlikle katılmıyorum – 5 = Kesinlikle katılıyorum) şeklinde katılım düzeyini ölçmektedir. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı olan cronbach's alpha katsayısı 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü fazlalığı algısına yönelik yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizinde rol çatışması ve rol belirsizliği algısının cronbach's alpha kat sayısı 0,810; iş yükü fazlalığı algısının cronbach's alpha katsayısı 0,820 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın veri analizi SPSS 21 paket programında yapılmıştır. İlişki analizlerinde normallik varsayımı doğrultusunda test tercihi yapılmıştır. Normallik varsayımı için alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında olması nedeniyle normallik dağılımı varsayılmıştır. Bu durumda t testi, ANOVA testi, Pearson Korelasyon, regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular yorumlanırken anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır.

2.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan çalışanların demografik ve çalışma durumu özelliklere yönelik bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılanların %54,4'ü kadın, %37,9'u 26-35 yaş arasında, %52,7'si evli ve %40,7'si lisans mezunudur. r. Katılımcıların %78'i acil tıp teknisyeni /teknikeridir. Araştırmaya katılan 112 Acil Sağlık Personelinin %47,3'ü yapılan işlerin iş akışında yazdığını belirtmiştir. %69,2'si görev ve pozisyonla ilgili yetkinliklerin yazılı ve önceden belirlenmiş olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya katılan 112 Acil Sağlık personelinin %83,5'i işin amir, yönetici veya denetçi tarafından denetlendiğini belirtmiştir. %74,7'si işle ilgili hedef ve ödüllendirmenin olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca %47,3'ü yöneticiyle olan iletişimin veya çatışma durumunun terfi veya ödüllendirmeye etkili olduğunu belirtmiştir.

Rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü fazlalığı algısına yönelik ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde rol belirsizliği algısının ortalaması $3,94 \pm 0,56$; rol çatışması algısının ortalaması $3,46 \pm 0,55$; iş yükü fazlalığı algısının ortalaması $3,42 \pm 0,93$ olarak tespit edilmiştir.

Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükü fazlalığı değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarına göre rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü fazlalığı algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Rol çatışması ve rol belirsizliği arasında zayıf bir ilişki varken, rol çatışması ve iş yükü fazlalığı arasında orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Pearson Korelasyon Testi

		Rol çatışması	İş yükü fazlalığı
Rol belirsizliği	r	,171*	,095
	p	,024	,212
	N	173	176
Rol çatışması	r	1	,357**
	p		,000
	N	174	173

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş yüküne etkisi regresyon modeli ile incelenmiştir. Buna göre rol belirsizliği ve rol çatışması algıları, iş yükü fazlalığı algısını pozitif yönde ve anlamlı şekilde

etkilemektedir ($p < 0,05$). 112 Acil Sağlık hizmetleri çalışanlarının rol belirsizliği ve rol çatışması algılarının yükselmesi, iş yükü fazlalığı algılarını arttırmaktadır. R2 değeri 0,151 olarak tespit edilmiştir. 112 Acil Sağlık hizmetleri çalışanlarının iş yükü fazlalığı algılarının %15,1'i rol belirsizliği ve rol çatışması algıları ile açıklanmaktadır. Ayrıca F değeri incelendiğinde, modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 2: Regresyon Modeli

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,212	,575		3,848	,000
Rol belirsizliği	,262	,118	,160	-2,220	,028
Rol çatışması	,645	,121	,382	5,315	,000
R ² : 0,151 F:15,021 p:0,000					

Yaşa göre rol belirsizliği algısı incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Elde edilen farklılık durumunun hangi değişken üzerinden kaynaklandığını saptayabilmek amacıyla PostHoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre en yüksek rol belirsizliği algısına 26-35 yaş (4,12±0,49) arasındaki çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Yaş Durumuna göre Rol belirsizliği Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rol Belirsizliği	18-25	4,03	0,45	6,689	0,000
	26-35	4,12	0,49		
	36-45	3,76	0,54		
	46 ve üzeri	3,57	1,03		
Rol Çatışması	18-25	3,36	0,50	0,601	0,615
	26-35	3,51	0,54		
	36-45	3,45	0,58		
	46 ve üzeri	3,51	0,71		
İş Yükü Fazlalığı	18-25	3,43	0,84	2,572	0,056
	26-35	3,22	1,07		
	36-45	3,65	0,78		
	46 ve üzeri	3,17	0,92		

Medeni duruma göre rol belirsizliği algısı incelendiğinde, katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Test sonuçlarına göre en yüksek rol belirsizliği algısına bekar ($4,07\pm 0,46$) çalışanların sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Medeni Duruma göre Rol belirsizliği Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rol Belirsizliği	Evli	3,83	0,62	2,886	0,004
	Bekar	4,07	0,46		
Rol Çatışması	Evli	3,49	0,58	0,755	0,452
	Bekar	3,42	0,53		
İş Yükü Fazlalığı	Evli	3,45	0,86	0,600	0,549
	Bekar	3,36	1,01		

Çocuk sahibi olup olmama durumuna göre rol belirsizliği algısı incelendiğinde, katılımcıların çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Test sonuçlarına göre en yüksek rol belirsizliği algısına çocuğu olmayan ($4,08\pm 0,43$) çalışanların sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumuna Göre Rol Belirsizliği Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rol Belirsizliği	Evet	3,81	0,64	3,276	0,001
	Hayır	4,08	0,43		
Rol Çatışması	Evet	3,48	0,57	0,572	0,568
	Hayır	3,43	0,54		
İş Yükü Fazlalığı	Evet	3,52	0,83	1,403	0,162
	Hayır	3,32	1,02		

Yapılan analizler neticesinde araştırma hipotezlerinin desteklendiği tespit edilmiştir.

3. TARTIŞMA

Bu araştırmada 112 Acil Sağlık Personelinin rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü fazlalığı algıları incelenmiştir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü fazlalığı algısına yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde rol belirsizliği algısının ortalaması $3,94\pm 0,56$; rol çatışması algısının ortalaması $3,46\pm 0,55$ ve iş yükü fazlalığının algısının ortalaması $3,42\pm 0,93$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde konuyla alakalı daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile uyusmaktadır. Rol çatışması algısı Polatçı ve Özyer (2015)'in hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmalarında ($2,30\pm 0,86$) olarak belirlenmiş; Solgun vd., (2018)'nin çalışmaların da ($2,92\pm 0,99$), Özbozkurt ve Özbozkurt (2019)'un sağlık çalışanları üzerine yürüttükleri çalışmalarında ($3,18\pm 0,78$); Boz (2019)'un hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ($3,35\pm 0,73$) olarak tespit etmişlerdir. Rol belirsizliği algısı ise Özbozkurt ve Özbozkurt (2019)'un sağlık çalışanları üzerine yürüttükleri

çalışmada (3,51±0,87), Solgun vd., (2018)'nin hemşireler ile yaptıkları araştırmada (2,20±0,58), Tarrant ve Sabo (2010)'nun hemşire yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada (2,91±0,79); Boz (2019)'un hemşirelerin katılımıyla yapmış olduğu çalışmada (2,52±0,70) olarak tespit edilmiştir.

Yaşa göre rol belirsizliği algısı incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre en yüksek rol belirsizliği algısına 26-35 yaş (4,12±0,49) arasındaki çalışanlar sahiptir. Bu sonuç Ünsar ve Oğuzhan (2009) tarafından yapılan çalışanların yaşının rol belirsizliğini ve rol çatışmasını üzerindeki etkisini inceleyen çalışmanın sonuçları ile uyusmaktadır. Ayrıca Kara ve Kıbrıs (2016) rol belirsizliği ile yaş faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu bildirilmiştir.

Medeni duruma göre rol belirsizliği algısı incelendiğinde, katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre en yüksek rol belirsizliği algısına bekar (4,07±0,46) çalışanların sahip olduğu tespit edilmiştir. Akbulut (2013) sağlık çalışanlarının rol belirsizliği ile rol çatışması ile medeni durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını belirtirken, Boz (2019)'un hemşirelerin katılımıyla yaptığı çalışmada da medeni durum değişkeni ile rol çatışması algısı arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve bu farklılık bekâr katılımcılarda daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çocuk sahibi olup olmama durumuna göre rol belirsizliği algısı incelendiğinde, katılımcıların çocuk sahip olup olmama durumlarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre en yüksek rol belirsizliği algısına çocuğu olmayan (4,08±0,43) çalışanlar sahiptir. Zheng (2022) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarında ise tersi bir sonuç elde edilmiştir. Evli ve çocuk sahibi olan sağlık hizmeti sunucularının rol çatışması, tükenmişlik ve depresyon değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş yükü fazlalığı algısı üzerindeki etkisi regresyon modeli ile incelenmiştir. Buna göre rol belirsizliği ve rol çatışması algıları, iş yükü fazlalığı algısını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bulgu literatürde konuyla alakalı daha önce yapılmış çalışmalar ile uyusmaktadır. Öztürk ve Şeremet (2021) rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliği azaltmak için iş görenlerin iş yükünün azaltılması gerektiğini vurgulamaktadır. Boz (2019) hemşirelerin iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması algısını incelediği çalışmada çalışanların iş yükü fazlalığının tükenmişlik sendromuna neden olduğunu tespit etmiştir. Arslan ve Üngören (2017) tarafından yapılan çalışmada ise rol belirsizliği ve rol çatışması algısının iş yerinde genel iyi olma hali ile ilişkisinde yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının desteğine vurgu yapılmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık hizmet sunucuları, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir, bu nedenle sağlık sektörü çalışanlarına önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla görev tanımlarının sağlıklı biçimde tanımlanması, çalışanın da bu bilinçle hareket etmesi gerekmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği birçok farklı sebepten kaynaklı olarak yaşanabilmektedir. Acil Sağlık Hizmetleri çalışanları için en önemli konulardan biri rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, çalışanın işini bitirmesi gereken süreden daha geç bir zaman zarfında tamamlamasına ve kişinin işine karşı güveninin azalmasına sebebiyet verebilir. Bu güvensizlik sonucunda ise personelin stres algısının artması muhtemeldir. Fakat iş tanımı hakkındaki bilginin çalışana doğru biçimde iletilmesi durumunda hem rol belirsizliği ortadan kalkacak hem de muhtemel rol çatışmaları önlenmiş olacaktır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin yaratmış olduğu algılanan iş yükü fazlalığı, Acil Sağlık Hizmetleri personellerinin yaşamak durumunda kaldığı en mühim problemlerden bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık personeli tanımlı görevini yerine getirmek için belli bir kapasiteye sahiptir, bu kapasitenin üzerindeki görev ve sorumluluklar algılanan iş yükü fazlalığına neden olmaktadır.



Bu noktada çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışmalarını en aza indirerek algıladıkları iş yükü fazlalığını azaltmaya yönelik bir takım öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Örgüt içi iletişim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik güçlendirme kültürünün oluşturulması
- İş akışı planlaması ile yeniden yapılanma sürecine girilmesi
- Yönetici ve çalışan ilişkisi geliştirmek için dönemsel toplantılar düzenlemek
- Fazla sorumluluk üstlenmiş çalışanların durumu tespit etmek ve hızlı çözümler üretmek
- İş-yaşam dengesini etkileyen rol çatışmasını önlemek için çalışanlara alan tanımak
- Evli ve çocuk sahibi çalışanların rolleri arasında denge sağlaması için mentorluk sağlamak
- Kriz merkezleri oluşturarak dönemsel olarak gerekli görülmesi durumunda rotasyon yapmak
- Örgüt içi strateji, politika ve uygulamaların net bir şekilde ifade edilmesi
- Çalışanların sergiledikleri performansı karşılığını alması
- Çalışanların bağlılığını artırmaya yönelik çalışan beklenti ve isteklerinin karşılanması

KAYNAKÇA

- Akbulut, A. B. (2013). Ankara Üniversitesi hastaneleri hemşirelerinde işe bağlı gerginlik düzeyi ve rol çatışması- rol belirsizliği durumu ve diğer etmenler Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Alam, M. A. (2016). "Techno-Stress and Productivity: Survey Evidence From the Aviation Industry", *Journal of Air Transport Management*, 2016/50 (1), 62-70.
- Ataf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 104(1), 93-99.
- Arslan, S. (2016). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Arslan, S., Üngüren, E., (2017). "Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Araştırma", ÇYYD,
- Ayrim, Y. ve Can, G. F. (2018). İş Yükü Minimizasyonunu Hedefleyen Bir İşçi Atama Modeli Önerisi. *Mühendislik Bilimleri Ve Tasarım Dergisi*, 6, 148-158.
- Beyza, E. R. E. R. (2021). Covid-19 sürecinde hastane çalışanlarının yaşadığı duygusal tükenme algıladıkları aşırı iş yükü ile açıklanabilir mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 680-693.
- Boz, F., (2019). "Hemşirelerde İş Yükü, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Psikolojik Taciz Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya Kamu Hastaneleri Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). İşletme yönetimi. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Butler, C. R., Wong, S. P., Vig, E. K., Neely, C. S., & O'Hare, A. M. (2021). Professional roles and relationships during the COVID-19 pandemic: a qualitative study among US clinicians. *BMJ open*, 11(3), e047782.
- Ceylan, A., Ulutürk, Y. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul.
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2015). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve Vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Doğan, C.D., Uluman, M., (2016). "İstatistiksel Veri Analizinde R Yazılımı ve Kullanımı", *Elementary Education Online*.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde davranış. İstanbul: Beta Basım Dağıtım
- Eroğlu, F., (2006). Davranış Bilimleri (7. Baskı), Beta Basım Yayım Digital, İstanbul



- Gezgin, M. F. (2015). Türkiye'de 112 Acil Yardım Ambulanslarında Görev Yapan Sağlık Personellerinin Hasta ve Hasta Yakınlarıyla Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ghislieri, C., Molino, M., Dolce, V., Sanseverino, D., & Presutti, M. (2021). Work-family conflict during the Covid-19 pandemic: Teleworking of administrative and technical staff in healthcare. An Italian study. *La Medicina del lavoro*, 112(3), 229.
- Glissmeyer, M., Bishop J.W., Fass, R.D., (2008). "Role Conflict, Role Ambiguity And Intention To Quit The Organization: The Case Of Law Enforcement Officers", *Academy of Management Journal*,
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- Gümüş, S., Öngör, N., Gümüş Bilim, H.G., (2013). Sağlık İşletmelerindeki Çatışmaların Hizmetlerin Pazarlanmasına Etkileri, Hiperlink Yayınları, İstanbul
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2021). Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459.
- Imoşılı, O.A., (1985). Task Complexity, Budget Style of Evaluating Performance and Managerial Stress: an Empirical Investigation. Ph.D. dissertation. University of Pittsburgh.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaplanoğlu, E., (2014). "Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim 2014.
- Kara, S.D., ve Kıbrıs, Ş. (2016). Sağlık Kurumlarında Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 4(4), 33-50.
- Kara, N. (2010). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kaynak, İ. (2021). İş Güvencesizliğinin Tükenmişliğe Etkisinde İş Yükü Algısının Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1907-1922.
- Köktürk, A. (2016). Rol çatışması ve rol belirsizliği ile değişime direnme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kukkuk, S. (2016). Acil Servislerde Hasta Hakları ve Mersin İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Lupu, I. (2021). An autoethnography of pregnancy and birth during Covid times: Transcending the illisio of overwork in academia? *Gender, Work & Organization*, 28(5), 1898-1911.

- Özbozkurt, O. B., ve Özbozkurt, N. (2019). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Mersin ilinde faaliyette bulunan özel hastaneler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 307-314.
- Öztürk, Z., ve Şeremet, G. G. (2021). Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1805-1829.
- Polatçı, S., ve Özyer, K. (2015). Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 33(1), 29-40.
- Puhl, R. M., Lessard, L. M., Himmelstein, M. S., & Foster, G. D. (2021). The roles of experienced and internalized weight stigma in healthcare experiences: Perspectives of adults engaged in weight management across six countries. *PloS one*, 16(6), e0251566.
- Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163.
- Sauvain-Sabé, M., Congard, A., Kop, J. L., Weismann-Arcache, C., & Villieux, A. (2022). The mediating roles of affect and coping strategy in the relationship between trait mindfulness and burnout among French healthcare professionals. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*.
- Şıgri, Ü. (2007). Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, Muğla.
- Solgun, C., Tarsuslu, B., Çulhacık, G. D. ve Durat, G. (2018). Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin örgütsel stres düzeyleri ile benlik savunma mekanizmaları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Human Rhythm*, 4(2), 126-133.
- Tarrant, T., & Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing administration quarterly*, 34(1), 72-82.
- TUNA, H. (2021). Sağlık Kurumlarında Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması. *Sağlık Kurumları Penceresinden Negatif Örgütsel Davranış*, 67.
- Ünsar, S., ve Oğuzhan, A. (2009). İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 243-262.
- Woon, L. S. C., Mansor, N. S., Mohamad, M. A., Teoh, S. H., & Leong Bin Abdullah, M. F. I. (2021). Quality of life and its predictive factors among healthcare workers after the end of a movement lockdown: the salient roles of COVID-19 stressors, psychological experience, and social support. *Frontiers in psychology*, 12, 652326.
- Yazıcıoğlu, N. (2019). Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.



Yörükoğlu, S. (2008). Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Zheng, G., Lyu, X., Pan, L., & Chen, A. (2022). The role conflict-burnout-depression link among Chinese female health care and social service providers: the moderating effect of marriage and motherhood. BMC Public Health, 22(1), 1-13.

