

VOLUME | 7
ISSUE | 3
YEAR | 2022

TROYACADEMY

INTERNATIONAL JOURNAL *of* SOCIAL SCIENCES

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ISSN: 2718-0905
E ISSN: 2717-753X



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
CANAKKALE ONSEKİZ MART UNIVERSITY

TROYACADEMY

International Journal Of Social Sciences

Volume: 7 Issue: 3 Cilt: 7 Sayı: 3
Ekim/October 2022

ISSN: 2718-0905
EISSN: 2717-753X

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
School of Graduate Studies

TROYACADEMY

International Journal of Social Sciences

Cilt 7 · Sayı 3 · Ekim 2022 / Volume 7 · Issue 3- October 2022

e-ISSN: 2717-753X

Sahibi (Publisher)

Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Editörler / Editors

Doç. Dr. Mustafa KARA	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Arş. Gör. Tahir Anıl GÜNGÖRDÜ	Editör Yardımcısı	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Mustafa KARA	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Arş. Gör. Tahir Anıl GÜNGÖRDÜ	Editör Yardımcısı	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Yayın Kurulu Üyesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY	Yayın Kurulu Üyesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Yener PAZARCIK	Yayın Kurulu Üyesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Muhteşem BARAN	Yayın Kurulu Üyesi	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Murat YEŞİLTAŞ	Yayın Kurulu Üyesi	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN	Yayın Kurulu Üyesi	Giresun Üniversitesi

Yazı İşleri / Secretariat

Arş. Gör. Hüseyin ORAK
Arş. Gör. Murat ÖZKAYA

Kapak Tasarımı: Selman BIYIK

Danışma Kurulu / Consultative Committee

AKTAŞ Hakkı (İstanbul Üniversitesi)	KIMURA Takuma (Hosei University)
BACAK Bünyamin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	KOVAL Igor M. (Odessa I.I. Mechnikov National University)
BAĞBAŞLIOĞLU Arif (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	KUZUCU Kemalettin (Marmara Üniversitesi)
BARAN Muhteşem (İstanbul Üniversitesi)	MURAT Sedat (İstanbul Üniversitesi)
BARBU Andreea Mihaela (Academia de Studii Economice din București)	NATSUDA Kaoru (Ritsumeikan Asia Pasific University)
CAIAZZO Massimo (International Association of Colour Consultants)	OKUMUŞ Fevzi (University of Central Florida)
CHEN Alexander (University of Central Arkansas)	ÖNLER Zafer (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
ÇAYLAK TÜRKER Ayşe (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	ÖRNEK Ali Şahin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
ELAGÖZ İsmail (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	ÖZCAN Ayşe (Giresun Üniversitesi)
ENER Meliha (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	ÖZMEN Ömür Nezcan (Dokuz Eylül Üniversitesi)

ERKUL Hüseyin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	PETLAK Victorija (Baltijas Starptautiskā Akadēmija)
EŞİTTİ Bekir (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	SABEV Orlin (Bulgarian Academy of Sciences)
FIRAT Aytekin (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)	TAKAOĞLU Turan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
GHOSE Sanjoy (University of Wisconsin-Milwaukee)	TARHAN İsmail (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
GONGOL Tomáš (Slezská univerzita v Opavě)	TAŞCI Özcan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
GÖRÜN Mustafa (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	UĞUR Suat (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
GÜMÜŞ Erhan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	ULUOCAK Şeref (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
GÜMÜŞTEKİN Gülten (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	YARAŞ Eyüp (Akdeniz Üniversitesi)
İPEK Selçuk (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	YEŞİLTAŞ Murat (Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
KARAGÜL Soner (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	YILDIRIM Yavuz (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
KILIÇ Cüneyt (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	YİĞİT Yusuf (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
KOCA Nusret (Afyon Kocatepe Üniversitesi)	ZÜMRÜT Yeşim (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
KOSTADINOVA Elena (University of National and World Economy)	

Bu Sayının Hakemleri / Referees of This Issue

AYDINOĞLU Ümit (Mersin Üniversitesi)	KURT Yakup (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
BEK Nahit (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	ÖZER TORGALÖZ Alev (İzmir Ekonomi Üniversitesi)
EROĞLU Umut (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	SARUÇ N. Tolga (İstanbul Üniversitesi)
GÖKTEPE Ahmet Orkun (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	SUVEREN Yaşar (Sakarya Üniversitesi)
GÖKULU Gökhan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	TAŞTAN BOZ İlknur (Trakya Üniversitesi)
GÜNER Ayşe (Marmara Üniversitesi)	TURGUT IŞIK Tuğba (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
GÜNEŞ İsmail (Çukurova Üniversitesi)	YAVAŞ Mesut (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
KAYAR İsmail (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	YILDIRIM Yavuz (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
KIRAY Abdullah (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	YÜCEKAYA Polat (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
KOÇYİĞİT Oğuz (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	

Alan Editörleri / Field Editors

KÖRPE Reyhan (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Arkeoloji / Archaeology
YALÇINKAYA Akansel (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)	İşletme ve Yönetim / Business and Management
ARICA Feyza (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	İktisat / Economics
ERAT Muhammet (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Tarih / History
YAVAŞ Alptekin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Sanat Tarihi / Art History
BAĞBAŞLIOĞLU Arif (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Uluslararası İlişkiler / International Relations
ATMACA Metin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Finans / Finance

ÇORUK Adil (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Eğitim Bilimleri / Educational Sciences
KILIÇ Cüneyt (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	İktisat / Economics
AKYOL İbrahim Tanju (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Kamu Yönetimi / Public Administration
BEK Nahit (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Kamu Yönetimi / Public Administration
BAMYACI A. Onur (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Arkeoloji / Archaeology
SAATCI Gencay (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Turizm İşletmeciliği / Tourism Management
YAMAN Hüseyin (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Arkeoloji / Archaeology
KOÇYİĞİT Oğuz (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Sanat Tarihi / Art History
GÖKTEPE Ahmet Orkun (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	İşletme ve Yönetim / Business and Management
DÖNMEZ KARA Canan Öykü (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Çalışma Ekonomisi / Labor Economics
TAN Sabri Sami (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)	Finans / Finance

İNDEKSLER / INDEXES



ESJI

Eurasian Scientific Journal Index

ROOTINDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE



Scientific Indexing Services

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

SÖBIAD

ICIJ WORLD
of
JOURNALS



Academic
Resource
Index

ResearchBib

TROYACADEMY

International Journal of Social Sciences
e-ISSN:2564-6486

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yılda üç kez yayımlanır / Published three times a year

Troyacademy dergisi yılda üç sayı (Şubat, Haziran ve Ekim) olarak yayımlanan uluslararası hakemli ve bilimsel bir dergidir. Derginin yazım dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergide bilimsel araştırma ölçütlerine uygun olarak sosyal bilimler alanında yapılmış ve daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olan; doktora ve yüksek lisans çalışmalarından elde edilen sonuçların bir bölümünden ya da tümünden yararlanarak hazırlanmış olan bilimsel makaleler, araştırma-inceleme makalesi türünden çalışmalar, derleme yazıları ve benzeri yayımlanır; arşivlenir, paylaşılır, basılır ve dağıtılır. Troyacademy, herhangi bir makale değerlendirme/işlem ve yayım ücreti talep etmez.

Troyacademy (International Journal of Social Sciences) is an international peer-reviewed scientific journal scheduled to be published three times a year, in February, June, and October. Publication languages of the journal are Turkish and English. The journal comprises, archives, shares, prints, and distributes scientific articles, articles derived from research of masters and doctoral thesis, research and observation reports, and collections. Papers from all fields of social sciences are admissible and expected to be coherent with scientific research criteria and not published before. The journal does not charge any sort of article processing or publication fee.

Yaygın Süreli Yayın
3 aylık (Şubat/Haziran/Ekim)
Türkçe/İngilizce

Vernacular Publication
Quarterly (February/June/October)
in Turkish/English

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Terzioğlu Yerleşkesi, Çanakkale – TURKEY
Tel: +90 286 218 00 18 Fax: +90 286 218 05 24
Web: <http://troyacademy.dergi.comu.edu.tr>
E-mail: troyacademy@comu.edu.tr

Aksi belirtilmediği sürece Troyacademy'de yayımlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına aittir. Bu konuda dergi sahibi, editörler veya diğer yazarlar sorumlu tutulamaz.

Statements of acts or opinions appearing in the International Journal of Social Sciences are solely those of authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izni alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the Troyacademy editors.

TAKDİM

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından çıkarılan Troyacademy dergisi 2021 yılından itibaren 3 sayıya çıkarılmıştır. Derginin bu sayısında sosyal bilimlerin çeşitli alanlarından 9 makale yer almaktadır.

Dergimizin bu sayısına çalışmalarını gönderen akademisyenlere, bu eserlerin değerlendirmesini yapan hakemlere, yayın ve danışma kurulu ve sekreteryaya teşekkür ederiz.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
TroyAcademy

TROYACADEMY

International Journal of Social Sciences

e-ISSN: 2717-753X

Cilt 7 · Sayı 3 · Ekim 2022 / Volume 7 · Issue 3- October 2022

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Araştırma Makalesi/Research Article

Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri

The Effects of Remote Working on Being a Team

.....230-257

Uğur SÜTLÜ, Nurgül KELEŞ TAYŞİR

Araştırma Makalesi/Research Article

Phoinix ve Tymnos'un Çiftlik Yapıları Işığında Bozburun Yarımadası Kırsal Yerleşim Düzenlemesi (İ.Ö. 4. Yüzyıl-Geç Antik Çağ)

Bozburun Peninsula Rural Settlement Arrangement in the Light of the Farmsteads of Phoinix and Tymnos (4th Century B.C.- Late Antiquity)

.....258-298

Volkan DEMİRCİLER, Eser Deniz OĞUZ KIRCA

Araştırma Makalesi/Research Article

Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

A Research on Strategic Management Practices in Municipalities

.....299-332

Hasan ÖNCÜ, İbrahim ANIL

Araştırma Makalesi/Research Article

Loïc Wacquant'da Kent ve Toplum Kuramı

City and Social Theory in Loïc Wacquant

.....333-350

Aksu AKÇAOĞLU

Araştırma Makalesi/Research Article

An Intergenerational Comparison of Reactions to Mobbing at Workplace

İşyerinde Psikolojik Şiddete Karşı Tepkilerin Kuşaklararası Karşılaştırılması

.....351-378

Feride Selin UÇAN, Sevgin BATUK ÜNLÜ

Araştırma Makalesi/Research Article

Demokrat Parti Döneminde Trakya'daki Petrol Aramalarının Edirne "Vatandaş" Gazetesine Yansımaları (1950-1960)

The Reflections of Oil Search in Thrace in The Period of The Demokrat Parti in The Edirne "Vatandaş" Newspaper (1950-1960)	379-391
Erhan AYZAZ	
Araştırma Makalesi/Research Article	
Alınan Kararlar Ne Zaman Ölümcüldür? Çalışanların Karar Verme Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi	
When are the Taken Decisions Fatal? The Impact of Employees' Decision-Making Strategies on Crisis Management	392-425
Ali Şahin ÖRNEK, Gizem AVCI, Gizem HASÇELİK	
Araştırma Makalesi/Research Article	
Döviz Kurundaki Değişikliklerin İmalat Sanayi İstihdamı Üzerine Etkisi: Türkiye İçin Ampirik Bir Uygulama	
The Effect Of Exchange Rate Changes On Manufacturing Industrial Employment: An Empirical Application For Turkey	426-454
Buse YENİGÜN, Hasan AZAZI	
Araştırma Makalesi/Research Article	
Obezite ile Mücadelede Şekerli İçecek Vergilerinin Kullanımı Üzerine Bir Analiz	
An Analysis of the Use of SSB Taxes in Combating Obesity	455-483
Beliz Su SEZGİN, Serkan IŞIK	



Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri¹

Araştırma Makalesi/Research Article

Uğur SÜTLÜ* Nurgül KELEŞ TAYŞİR**

ÖZET

Endüstri 4.0, sayısız yeniliğin önünü açarken şirketler hem gelişen teknolojik ihtiyaçlara uyum sağlamak hem de yeni nesil çalışanlara daha tercih edilebilen bir çalışma ortamı sunabilmek amacıyla uzun zamandır çalışmalar yürütmektedirler. Uzaktan çalışma sistemi birçok şirketin denemiş olduğu ve iş sürekliliği planlarında yer alan bir senaryo iken tüm dünyayı etkisi altına alan Covid19 pandemisi bu çalışma sistemini neredeyse tüm şirketlerin karşı karşıya kaldığı bir zorunluluk haline getirmiştir. Uzaktan çalışma sistemi sunduğu avantajların yanısıra kişilerin şirket merkezinden ve sosyallikten uzak çalışıyor olması nedeniyle kendilerini takım olarak hissedebilmesi önünde önemli bir risk ve dezavantaj olarak da görülebilmektedir. Yapılan bu araştırma ile uzaktan çalışma sürecinde kişilerin kendilerini takımın bir üyesi olarak hissetmesinin ne gibi faktörlerden etkilendiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Konuyla ilgili literatür taraması sonrasında uzaktan çalışmanın çalışanların kendilerini takım olarak hissedebilmesini ne şekilde etkilediğini anlayabilmek üzere üç ana kavramdan yararlanılmıştır: Güven, Takım Uyumu, Süreç/Kararlardan Memnuniyet. Hazırlanan anketler doğrudan dağıtım ve kar topu örnekleme yöntemiyle katılımcılara dağıtılmış ve anket sonuçları SPSS uygulamasıyla analiz edilmiştir. Tüm dünyada uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma süreciyle beraber kişilerin kendilerini takımın bir üyesi olarak hissedebilmesi için iş dışı konularda bir araya gelmenin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Uzaktan Çalışma, Pandemi, Takım Olmak

JEL Kodları: M10, M12.

The Effects of Remote Working on Being a Team

ABSTRACT

While the remote working system was a scenario that companies have tried and is included in their business continuity plans, the Covid19 pandemic, which has affected the whole world, has included this working model as an important development in the lives of all eligible companies. Alongside the advantages of the remote

¹ Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda tamamlanan aynı adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, ugursutlu@outlook.com, İstanbul, Türkiye, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0320-1751>

** Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, nktaysir@ticaret.edu.tr, İstanbul, Türkiye, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0232-2404>

working system, people working away from their companies' headquarters and without socializing was seen as a severe risk and disadvantage for them to feel like a team. This research aimed to determine the factors that affect the feeling of being a member of the team during the remote working process. In addition to the literature search about the subject, the participants were surveyed. Survey results were analyzed to determine the factors that affect trust, team cohesion, and participation in the process/decisions that are the research's subject in terms of being a team. The remote working process, which is frequently applied worldwide, has revealed that it is important to come together for non-work topics to feel like a team member.

Keywords: *Covid-19, Remote Working, Pandemic, Being a Team*

JEL Codes: *M10, M12.*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

Birinci Endüstri Devrimi olarak nitelendirilen ve 1781 yılında buhar gücünün kullanımıyla başlayan sürecin devamında özellikle elektrik enerjisinin üretimde kullanılır hale gelmesi ile birlikte İkinci Endüstri Devrimi adını alan yeni bir dönem başlamıştır (Görçün, 2016). Bu devrim ile üretim sistemleri daha organize bir hal alırken seri üretim kavramı ile de tanışılan ve bilgisayar teknolojilerinin üretime entegre edildiği yeni bir dönemin kapıları ardına kadar açılmış ve Üçüncü Endüstri Devrimi ile tanışılmıştır (Sözen & Mescioğlu, 2019). 2000'li yıllara gelindiğinde ise internet teknolojisinin güçlenmesiyle beraber siber-fiziksel sistemler, robotik teknolojiler ve sanal gerçeklik gibi kavramlar hayatımıza girmiş ve toplum yepyeni bir deneyim ile karşılaşmıştır. 2011 yılında ise bu değişim Dördüncü Endüstri Devrimi olarak tarih sayfalarındaki yerini almıştır (Sözen & Mescioğlu, 2019).

Teknolojide meydana gelen bu gelişmeler toplumsal bir dönüşümün önünü de açmış ve kişilerin teknolojik imkanları kullanarak lokasyon bağımsız olarak bilgisayar üzerinden bir merkezîyet olmadan uzaktan çalışabilmelerinin de önü açılmıştır. 1990'lı yılların başında geleceğin yeni trendleri arasında sıkça adından söz ettiren uzaktan çalışma modeli yıllar geçmesine karşın beklenen atılımı yapamamış ve şirketler tarafından benimsenmemiştir (Illegems, Verbeke, & S'Jegers, 2001). 2020 yılının Ocak ayına gelindiğinde ise Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel bir salgın olarak adlandırılan Covid19 pandemisiyle kişilerin birbirlerine virüs yayımını engellemek ve iş sürekliliğini sağlamak adına bir çok şirket uzaktan çalışma sürecine giriş yapmıştır (Öge & Çetin, 2020).

Şirketler için takım çalışması başarı için en önemli faktörler arasında yer alırken, uzaktan çalışırken kişilerin takım olabilme sürecini deneyimleyecek olması yeni bir süreç olarak görülmektedir (ILO, 2020).

Bu çalışma ile uzaktan çalışma sürecinde iş değiştiren veya takımlarına yeni üyeler alan kişilerin takım olabilmek noktasında etkilendikleri faktörler ve karşılaştıkları zorluklar değerlendirilmiştir. Çalışmaya dahil olan kişilerin uzaktan çalışmaya elverişli sektörlerde yer alması ve değerlendirmenin pandemi süreci devam ederken yapılması kısıtlarına sahip çalışmanın farklı sektörlerde farklı beklenti ve sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Güven, Takım Uyumu, Süreç ve Kararlardan Memnuniyet gibi 3 ana ölçek üzerinden değerlendirilen takım olabilmek sonuçları için doğrudan dağıtım ve kar topu metodu ile anket dağıtımı yapılmıştır. Sonuçlar ise IBM SPSS uygulamasıyla yapılarak bu 3 ana ölçeğin etkilendiği değişimler tespit edilmiştir.

1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal çerçevesini ifade eden konulara dair bilgiler bu bölümde ele alınacaktır.

1.1.Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma fikri ilk olarak 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Endüstri devrimleri ve bilgi teknolojilerinin iş hayatında önemli bir paya sahip olmasıyla beraber esnek çalışma sistemi altında ele alınan konulardan olan uzaktan çalışma sistemi, lokasyon bağımsız olarak çalışanların şirketin sistemlerine güvenli bir bağlantı ile erişerek işin gereksinimlerini karşılayabilecek aksiyonları alabilmesidir (Koçak & Kavi, 2010). İş sözleşmesinde yer alan iş ihtiyacını iş yerinden uzakta teknolojik altyapıları kullanarak gerçekleştirebilen kişiler uzaktan çalışan olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım lokasyon bağımsız olarak serbest çalışan fakat herhangi bir kurum veya kuruluş için çalışmayan kişileri içermemektedir (Larsen & Andersen, 2007).

Lokasyon bağımsız çalışmanın getirdiği mobilite ve hızlı adaptasyon aynı zamanda işletmeler için sorunlara hızlı ve zaman gözetmeksizin müdahale edebilme fırsatını da ortaya çıkarmıştır. 1990’lı yılların başında geleceğin yeni trendleri arasında sıkça adından söz ettiren uzaktan çalışma modeli yıllar geçmesine karşın beklenen atılımı yapamamış ve şirketler tarafından benimsenmemiştir (Illegems, Verbeke, & S’Jegers, 2001).

Çalışanlar açısından; verimlilik ve iş tatmininde yaşanan artış, şirkete ulaşım sürecinde yaşanan zaman kaybının ortadan kalkması, aileye daha fazla zaman ayırabilme, nispeten küçük şehirlerde yüksek maliyetlerle karşılaşmadan yaşamak gibi avantajları yanında, sosyalleşme eksikliği, şirket bağlılıklarında ve kültürünü anlamakta yaşanan zorluklar, bilgi güvenliği sorunları, iş – özel hayat dengesinin bozulması, donanım yatırımları ve ekip/takım olamama gibi zorluklar da bu çalışma modelinin dezavantajları arasında sayılabilir (Akça & Küçüköğlü, 2020).

İşveren açısından ise sabit ofis giderlerinin, kırtasiye ve ofis mobilyası gibi giderlerin azalması, çalışanların müşterilere ve sistemsel hatalara lokasyon ve zaman kısıtı olmaksızın müdahale edebilmesi, doğal felaket gibi durumlarda iş sürekliliği aksiyonu olarak çalışanların bilgisayarlarının yanında olması sebebiyle sistemlerin hızlıca ayağa kaldırılması dikkat çeken avantajlar arasındadır. Bu avantajlara ek olarak uzaktan çalışanların yıllık devamsızlıklarının 3,5 gün azaldığı ve sağlık raporu ile işe gelmeyen çalışanların %33 azaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla iş devamlılığının sağlanması da önemli bir avantajdır (Ölçer, 2004). İşveren açısından dezavantajlar incelendiğinde ise yüz yüze iletişimin azalması ve şirket kültürünü yansıtmanın zorlaşması, yöneticilerin çalışan performans ve çıktılarını takip edememesinin doğuracağı verimsizlik, bilgi güvenliği açıklarına yönelik riskler ve bu konuda yapılması gereken ek yatırımlar başlıca dezavantajlar arasındadır (Ölçer, 2004).

Uzaktan çalışma sürecinde anlık iletişim ve etkileşim merkez ofis ortamında çalışmaya göre azdır. Bu etkileşimi sağlamak adına ofiste çalışan kişi veya gruplardan beklediği desteğin uzaktan çalışan kişiye verilmesi, çalışana bir takım oldukları mesajının verilmesi ve planlı yüz yüze görüşmeler organize edilmesi üretkenliği arttıracak diğer faktörlerdir (Watson-Manheim, Piramuthu, & Narasimhan, 2000).

Uzaktan çalışanın şirket ağına güvenli bir bağlantı gerçekleştirilmesiyle başlayan çalışma süreci şirket dışı bir lokasyonda gerçekleştiğinden gizli bilgilerin ifşası söz konusu olabilir ve verinin gizliliği tehdit edilebilir. İş sözleşmesinde verinin korunmasına dair gerekli maddeler yer alsa bile uzaktan çalışma ile ilgili hukuki bir sorumluluk yaratmak adına iş akdi sözleşmesinde buna yönelik güvenlik ve gizlilik maddelerinin yer alması bilgi güvenliği kapsamında önerilen konular arasındadır (Kandemir, 2011).

Uzaktan çalışma amaç ve beklentilere göre değişik şekillerde uygulanabilmektedir. 7 farklı çalışma şekli bulunmakta olup bunlar şu şekildedir (Larsen & Andersen, 2007).

- i. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma
- ii. Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma
- iii. Komşu Ofiste Uzaktan Çalışma
- iv. Mobil Çalışma
- v. Ülke Dışı Uzaktan Çalışma
- vi. Geçici İş İstasyonlarında Çalışma
- vii. Ürün ve Hizmet Arzı Esaslı Tele Çalışma

İşletmelerin bu yeni çalışma düzenine geçerken dikkat etmesi gereken 6 kriter Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Uzaktan Çalışma Süreci Değerlendirme Kriterleri

İş Sonuçları	Verimlilik, çıktı hızı, iş sürekliliği, kalite vb.
İş Yapış Şekilleri	İletişim, izlenebilirlik, performans yönetimi, iş birliği, takım dinamikleri vb.
Çalışan Beklentileri	Çalışan deneyimi ve motivasyonu, sağlık ve zindelik konuları vb.
Müşteri Beklentileri	Kesintisiz hizmet, iç ve dış memnuniyet vb
Teknoloji Unsurları	Bilgi güvenliği, otomasyon ve izleme sistemleri vb
Yasal Çerçeve	Yasal düzenlemeler vb.

Kaynak: (Deloitte, Covid-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız?, 2020).

1.2. Bireylerin Takım Olabilme Süreçleri

Takım çalışmasının 1980'li yıllarda belirleyici bir şekilde organizasyonlarda tanımlanmaya başladığı kabul edilmektedir. Bu yıllarda ekonomilerde yaşanan düşüş ve bu düşüşün şirketler üzerinde yarattığı etkilerle beraber başlayan çözüm yolu arayışları hız kazanmıştır. Bu arayış içerisinde ekonomik anlamda liderliği göğüsleyen Japonya batı ülkelerinin de dikkatini çekmeyi başarmış ve Japonya'yı bu başarıya doğru götüren yollar incelenmeye başlanmıştır. Ortak çalışma anlayışı ve bu anlayışı destekleyen kültür yapılan incelemelerde ortaya çıkan temel başarı faktörü olarak tespit edilmiştir (Becerikli, 2013).

Ouchi, Japon ve Amerikan şirketleri üzerinde yaptığı çalışmalarda iki ülkenin yapıları arasındaki en temel fark olarak Japon örgütlerde tüm üyelerin katılımı esasına dayanan bir temel üzerine örgüt yapısının kurulduğunu tespit etmiştir. Buna ek olarak Japon şirketlerin yönetim şekli, becerileri geliştirme, iletişim ve paylaşılan değerler gibi toplumsal bir sistemi ortaya koyuyor olmaları da Ouchi tarafından yapılan araştırmaların önemli bir çıktısı olmuştur (Obłój & Cavaleri, 1993).

Takım çalışması anlayışının şirketin yönetim bakış açısı ve felsefesiyle uyumlu şekilde örgütte yer alan tüm çalışanlara işleme halinde örgütü başarıya taşıyan önemli bir enstrümandır (Becerikli, 2013). Gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak değişen örgütsel yapı ve yönetim anlayışları bir işin tek başına yapılmasını neredeyse imkânsız hale getirmiştir. Farklı beceri ve tecrübeleri olan bireylerin ortak hedef ve amaç doğrultusunda bir araya gelmesiyle ve bu kişilerin aldıkları sorumluluklarla oluşan yapıyı takım olarak nitelendirebiliriz. Örgütlerin verimliliği açısından en güçlü argümanın etkin takımlar olduğunu unutmamak gerekmektedir (Ünal, 1998).

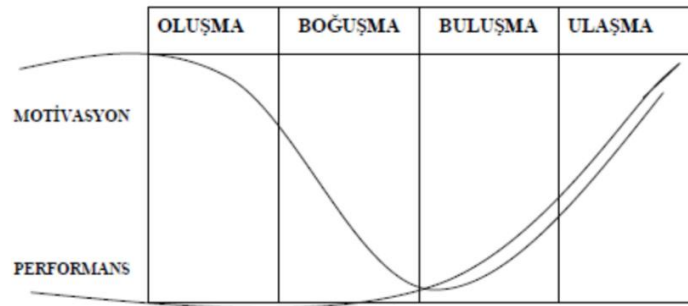
Takımlar amaçlarına, yapılarına veya sürekliliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Takımın kurulma amacına göre iş yapış şekilleri de değişiklik göstermektedir. Belirlenen amaç doğrultusunda da takımda yer alacak üyeler belirlenir. Üyeler kurulacak takımın şekline göre yalnız, süreli veya süresiz olarak birlikte çalışmak için bir araya gelebilirler. Takımda görev alacak üyelere yüksek performans elde edebilmek adına ihtiyaçların ve takım olma süreçlerinin de dikkatlice gözden geçirilmesi gerekmektedir (Ataman, 2002).

Takım çeşitleri ise şu şekildedir;

- i. Problem Çözme Amaçlı Takımlar
- ii. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar
- iii. Kendini Yöneten Takımlar
- iv. Sanal Takımlar

Bireyler bir araya geldikleri gibi kendilerini bir bütün olarak hissetmezler. Birbirlerini tanıyan veya tanımayan, aynı amaç doğrultusunda daha önce çalışmamış ve farklı amaçlarla bir araya gelen kişilerin hızlıca takım olabilme sürecine uyum sağlamaları çok kolay değildir ve bazı süreçlerden geçmeleri gerekmektedir. Takım sadece bu süreçlerden başarılı olarak geçtiği takdirde performans vermeye başlamaktadır. Bu aşamalar; Oluşma (*Forming*), Boğuşma (*Storming*), Buluşma (*Norming*) ve Ulaşma (*Performing*) olarak tanımlanmaktadır (Koçiyit, 2014). Bu aşamalarda takımın motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki ise Şekil 2’de gösterildiği gibidir.

Şekil 1. Takım Oluşma Aşamalarının Performans – Motivasyon İlişkisi



Kaynak: (İzgören A. , 2013)

Takım üyeleri arasında değişiklik yapmak, özellikle takım belli bir seviyeye geldikten sonra tavsiye edilmemektedir. Takımdan çıkan veya yeni katılan her üye takım olabilme sürecini sekteye uğratar ve bazen süreçleri baştan başlatmanıza sebep olabilir. Örneğin; buluşma seviyesine gelmiş bir ekip için verimlilik sağlamak adına yapılacak değişiklik bile kısa vadeli verimsizliklere neden olacaktır. Bu sebeple değişiklik genel olarak önerilmese de mecbur kalındığı takdirde takımın hangi aşamadayken bu değişiklikle yapıldığına göre farklı aksiyon planları oluşturulmalıdır (Ünal, 1998).

Başarılı takımların ortak özellikleri incelendiğinde ise aşağıdaki faktörlerin bir araya gelmesi gerektiği söylenebilir (Dereli & Baykasoglu, 2015).

- i. Güven
- ii. Takım Uyumu
- iii. Liderlik
- iv. Etkili İletişim
- v. Ortak Hedef
- vi. Kaynakların Kullanımı
- vii. Zaman Yönetimi
- viii. Farklılıkların Yönetimi

Başarısız olarak değerlendirilen takım çalışmalarında karşılaşılan ortak sorunlar şu şekildedir (Ünal, 1998):

- Ekip üyelerinin işin amacına uygun olarak seçilmemesi,
- Liderlerin denetim gücünü kaybetme korkusu sebebiyle takımın içine dahil olmaması,
- Takımın kurulma sürecine dair örgütün desteğinin alınmaması,
- Takım üyelerinin takım kültürü ve ortak hedef noktasında katılımcı olmaması,
- Farklılıklara saygı duyulmaması

1.2.1. Güven

Newman ve arkadaşları tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada kuruma dair uygulamaların, liderliğin ve kişiler arasındaki ilişkilerin psikolojik rahatlığın temelini oluşturduğunu belirtilmiştir. Bu çalışmalarda ayrıca psikolojik olarak kendisini rahat hisseden kişilerin performans, iletişim, yaratıcılık ve sorumluluk gibi konularda kendisinden beklenenin üzerinde tavırlar sergilediği de görülmüştür. Çalışanın bu psikolojik rahatlığa erişmesi için liderlik önemli bir kavram haline gelirken, kendisini rahat hisseden çalışanların ise takım içerisinde daha faydalı oldukları, örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve etraflarındaki kişileri de olumlu olarak etkiledikleri tespit edilmiştir (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Bir örgüt veya takım içerisinde güven duygusunu oluşturmak için iş gören ve iş verenlerin açık, dürüst, yardımsever ve birbirlerini koruyup kollayan bazı özelliklerin ortaya koyulmuş olması gerekmektedir (Smith, 1998). Organizasyon içerisinde beraber çalışmak için bir araya gelen insanların birbirlerine duydukları güven duygusunun artması işlerin daha az maliyetle daha kaliteli olarak çıkmasını da sağlamaktadır (Özbek, 2004).

Bireylerin kendi arasında oluşan güven duygusu organizasyonun kontrol ve koordinasyonu için en önemli anahtar olarak görülmektedir (Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005). Çalışanlar ilk olarak bağlı buldukları lidere güven duymak istemektedirler. Bu güveni inşa etmek için çalışanlar liderin ağzından çıkacak laflar ile davranışlarının örtüşmesi sonucunda oluşmaya başlar. Yapılan birçok araştırmada da organizasyona duyulan güven kişilerin bağlı bulunduğu yöneticilere duyduğu güven üzerinden ölçümlenmektedir (Erden & Erden, 2009). Bu sebeple liderleri tarafından dinlenen, fikirlerine değer verilen ve içerisinde yer aldığı takım çalışmalarında onu destekleyen lidere sahip çalışanlar etrafındaki kişilere de güven duygusu aşılama konusunda daha etkin olmaktadır (Gürbüz, 2006). Bireylerin örgüt ve takım bağlılığı duyması adına bir diğer önemli konu da çalışma arkadaşları arasında duyulan güvendir. Kişinin gerektiği durumda aynı takımda görev aldığı arkadaşının bilgisine değer vermesi, adalet duygusuna inanması ve zorluklara karşı birlikte mücadele edeceğini bilmesi gerekmektedir. Bu güven duygusuna sahip olunmadığı takdirde yaşanacak çatışmaların yönetilmesi ve takımın ortak amaca doğru yürümesi de mümkün olmayacaktır (İslamoğlu, Börü, & Birsnel, 2007).

Bu güven duygusunu hisseden takım içerisindeki kişiler birbirlerine bağlılık hissetmeye başlayacak, iş tatmini konusunda ve yaşadığı sorunları çözmek adına daha girişimci olacaktır. Takım oluşma sürecinde yaşanan çatışmaların da daha kolay çözülmesi de mümkün olacaktır. Bu güven duygusunun takım içerisinde hissedilmeye başlamasıyla beraber ortaya hem bir takım ruhu çıkararak hem de birlikteliğin gücünü hissetmeye başlayacaklardır. Takımda kurulan güven duygusunun gücüyle beraber takıma sonradan dahil olan kişiler daha hızlı bir uyum süreci geçirmektedirler. Ayrıca kendilerini takımın parçası olarak hissetme noktasında daha avantajlı duruma gelirler (Büyükdere & Solmuş, 2017). Bu sebeple başarılı bir takım için mutlak güven duygusu vazgeçilmezdir, mutlak olmayan bir güven duygusu bile ortaya şüphe çıkarabileceği için tüm takım ruhunu bozabilir (Dereli & Baykasoglu, 2015).

1.2.2. Takım uyumu

Psikolojik olarak uyum kavramı bireyin hem kendisi hem de çevresiyle ahenk içerisinde kurduğu ilişki olarak tanımlanmıştır. Ayrıca bireyin kurduğu bu uyumun derecesi, göstermiş olduğu ahengin sürdürülebilir olmasıyla da değerlendirilebilmektedir (Özgüven, 1992). Bir başka çalışma da uyum kavramı bireyin sahip olduğu benliği koruyarak beklentilerini çevresinin beklentileriyle bütünleştirip buradan bir ahenk çıkarmak olarak da tanımlanmıştır (Geçtan, 1992). Uyum aynı zamanda anlık bir durum olmayıp kişinin doğduğu andan öldüğü ana kadar her an karşılaştığı farklı durumlarda ortaya çıkan ve gelişen de bir süreç olarak belirtilmektedir. Bu yüzden kişi daha önce karşılaşmadığı bir ortam ve koşullarda zorluk çekebilir, potansiyelini gösteremeyebilir ve yaşadığı stres sebebiyle sağlık sorunlarına kadar giden zorlu bir yolculuk deneyimi yaşayabilmektedir (Gençöz, 1998).

Kişinin değişen bu koşullara beklenenden daha kısa süre içerisinde uyum sağlıyor olması kişinin uyum düzeyinin yüksekliğini gösteren bir kriter olarak görülmektedir. Uyum düzeyinin ortalamasının üzerinde olması ise hayatın ilk başladığı aile ortamının sunduğu çeşitlilik ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir. Kişi her ne kadar kendi benliğini bir kenara koymadan çevresine uyum sağlıyor olsa da çevresindeki etkenlerin kişinin kendi benlik ve beklenti gibi özelliklerini de etkilediği bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple uyum sağlarken geliştirmek ve farklı bakış açılarından bakmayı da öğrenmekteyiz (Geçtan, İnsan olmak, 2002).

Günümüzde birçok örgüt yapısının merkeziyetinin azaldığı, takımların kendi kendisini yönettiği gibi durumlar söz konusu olduğundan takımların örgüt için önemi de fazlaşmıştır (Karatepe, Yavaş, Avcı, & Tekinkuş, 2003). Bu sebeple etkili olarak nitelendirilecek bir takım çalışması üyelerin birbirini anladığı, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklı olduğu ortak bir anlayış ve uyumu sahip olmalıdır (Baker, Day, & Salas, 2006).

Takım uyumu ise ortak hedef ve amaç doğrultusunda takımda yer alan kişilerin arasında duyulan his olarak tanımlanmaktadır, aynı zamanda takımın verim ve etkinliği arttıran faktörlerden biridir. Takım çatısı altında bir araya gelen kişilerin takımın varoluş amacını içselleştirmesi ve aynı amaç doğrultusunda bir birliktelik oluşması ise takım uyumunun temelini oluşturmaktadır (Baterman, Wilson, & Bingham, 2002). Takım uyumu bireylerin toplam performansından daha fazla bir takım performansı ortaya koymasını sağlarken, bu uyum eksikliğinde ise bireylerin gösterdiği performans takımın toplam performansını yükseltmemektedir. Bu sebeple takımın oluşma sürecinin en başından itibaren uyumu destekleyecek aksiyonların belirlenmesi gerekmektedir (Özşahin & Zehir, 2008).

1.2.3. Süreç ve kararlardan memnuniyet

Müşteri tarafından beklenen standartlara uygun olarak sunulan ürün veya hizmeti ortaya çıkarabilmek için takım çalışmasına önem kazanmasıyla beraber takımdaki her üyenin takımın süreçlerinden kendisini sorumlu olarak hissetmesi takım olabilmek için önemlidir (Reinig B. A., 2014).

Kişinin bir değer ortaya çıkması sürecini kolaylaştırdığını algıladığında ortaya çıkan bir durum memnuniyet ve tatmin olarak bilinmektedir. Bu duygunun gücü değer yoğunluğu ve algılanma derecesiyle doğru orantılı olarak ilişkilidir. Bu sebeple takımın ortaya çıkaracağı değer takımın her üyesi tarafından benimsenmesi ve değer yoğunluğunun ortalamasının üzerinde olması kişilerin takım olabilmek sürecindeki önemli adımdır. Takıma liderlik eden kişilerin bu değer algısını ekipteki her üyeye hissettirmesi ve kişileri katılımcı olmaya teşvik etmesi gerekmektedir. Memnuniyet sadece hedeflerin gerçekleştirilmesiyle değil, gelecekteki hedeflerin önemi ve gerçekleştirme ihtimalinden de etkilenmektedir (Locke & Latham, 1991).

Yapılan araştırmalarda takımın aldığı kararın bireylerin tercihleriyle uyumlu olmasının takım birlikteliği üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Takımın süreçlerinden ve aldığı kararlardan memnuniyet için takım üyelerinin katılımı sağlamak gerekmektedir. Takım liderinin üyelerin tamamını etkin iletişim için cesaretlendirmesi için fikir özgürlüğü ve adalet gibi kavramları takımın tamamına hissettirmesi önerilmektedir (Castore & Murnighan, 1978).

2. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma evreni, veri toplama araçları ve veri toplama araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmanın modeliyle hipotezleri ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

2.1.Araştırma Grubu

şirket içi dağıtım ve kar topu metotlarının kullanımıyla beraber araştırma anketine 184 kişi katılım sağlarken, bu katılımlara dair tüm sonuçların geçerli olduğu tespit edilmiş ve analiz bu katılımcıların cevapları üzerinden yapılmıştır.

Ankete katılan katılımcıların 91'i kadın, 93'ü ise erkektir. %38'i 20-30 yaş aralığında iken, %42'si 31-40 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır kalan %20'lik kısmı ise 41 yaş ve üzerindeki katılımcılar oluşturmaktadır. Bu kişilerin eğitim durumları incelendiğinde ise %64'ü lisans mezunu, %32'si ise yüksek lisans mezunudur, ön lisans ve doktora derecesine sahip katılımcılar ise toplam %4'lük payı oluşturmuşlardır. Sektör bazlı dağılda ise %52'lik kısmın Bankacılık/Sigortacılık, %44'lük kısmın ise Yazılım/Teknoloji sektörlerinden olduğu, kalan %5'lik kısmın ise Üretim, Enerji, Taşımacılık ve Sağlık sektörlerinden olduğu görülmüştür. Çalışma hayatına dair istatistikler ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların İş Hayatı İstatistikleri

		n	%
Toplam İş Tecrübesi	0-3 Yıl	41	22%
	4-6 Yıl	28	15%
	7-10 Yıl	49	27%
	11 Yıl ve Üzeri	66	36%
şu an Çalıştığınız Kurumdaki İş Tecrübesi	0-3 Yıl	128	70%
	4-6 Yıl	25	14%
	7-10 Yıl	19	10%
	11 Yıl ve Üzeri	12	7%
şirketinizdeki Toplam Çalışan Sayısı	0-100	1	1%
	101-250	19	10%
	251-500	17	9%
	501-1000	24	13%
	1001+	123	67%

Unvan	Uzman Yardımcısı ve benzeri	25	14%
	Uzman ve benzeri	38	21%
	Kıdemli Uzman ve benzeri	73	40%
	Yönetici/Müdür	36	19%
	Grup Müdür/Direktör	12	6%
Takımdaki Kişi Sayısı	0-5 Kişi	72	39%
	6-10 Kişi	76	41%
	11-15 Kişi	25	14%
	16 Kişi ve üzeri	11	6%

Demografik bilgilere ek olarak ankette ayrıca uzaktan çalışma sürecinde iş değişikliği yapan kişilerde tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %58'inin uzaktan çalışırken iş değişikliği yaptığı görüşürken, iş değişikliği yapmayan 78 kişiden 75'inin ise iş değişikliği yapmasa bile takımlarına uzaktan çalışma sürecinde yeni üyeler dahil olduğu görülmüştür.

Bu sebeple katılımcıların büyük çoğunluğunun uzaktan çalışma sürecinde doğrudan veya dolaylı olarak takım olabilmeye süreçlerini deneyimlediği belirlenmiştir.

Tablo 3. Uzaktan Çalışırken İş Değiştirme Oranları

İş Değişikliği Durumu	Adet	%
İş Değiştiren Kişi Sayısı	106	58%
İş Değiştirmeyen Kişi Sayısı	78	42%
Toplam	184	100%

Ankete katılan kişilerin %58 i uzaktan çalışma sürecinde iş değiştirmiştir. Bu kişilere özel olarak uzaktan çalışma sürecinde en çok zorlanılan konular tespit edilmesine dair sorulan sorular arasında Takımı Tanımak, İşleri Devralmak ve Performans Göstermek ve Şirket Aidiyeti konularının karşılaşılan sorunların %90'ını kapsadığı görülmektedir.

Tablo 4. Uzaktan Çalışırken İş Değiştiren Katılımcıların En Çok Zorlandığı Konular

En Çok Zorlanılan Konular	Adet	%
Takımı Tanımak	33	18%
İşleri Devralmak ve Performans Göstermek	33	18%
Şirket Aidiyeti Hissetmek	23	13%
İş-Yaşam Dengesini Kurmak	16	9%
Şirketteki diğer takımları tanımak	1	1%
Toplam	106	100%

Covid19 pandemisiyle beraber yaygınlaşan uzaktan çalışma sürecinde şirketler belirli periyotlarda çalışanlarını ofislerde bir araya getirmeye de başlamışlardır. Ankete katılan kişilerin ofise gidiş sıklıkları da incelendiğinde katılımcıların %62'lik oranla büyük çoğunluğunun ofise gitmeden çalışmaya devam ettiği, haftada 1 gün ofise giden kişilerin ise %25'lik bir orana sahip olduğu

görülmüştür. Katılımcıların iş dışı konularda takım olarak hangi sıklıkla bir araya geldiği incelendiğinde ise %24'lük oran ile haftada birkaç kez cevabı ön plana çıkmıştır. Diğer cevaplar değerlendirildiğinde ise %22'lik oran ile ayda 1 kez, %21'lik oran ile de haftada 1 kez cevapları dikkat çekmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Katılımcıların uzaktan çalışma sürecinin takım olabilme üzerine etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için hazırlanmış olan anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu çevrimiçi ortama aktarılarak anket öncelikle bankacılık/sigortacılık sektöründe bir şirket içerisinde duyuru yöntemiyle paylaşılmış, sonrasında ise ankete uygun olduğu düşünülen kişilerle kar topu yöntemi uygulanarak dağıtımı genişletilmiştir. Anketin içerisinde 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa uygun olarak katılımcıların herhangi bir kişisel verisi talep edilmemiş veya kayıt altına alınmamıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır, birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, tecrübe, uzaktan çalışırken iş değiştirme durumu gibi demografik bilgilerine dair sorular yer alırken, ikinci bölümde ise güven, takım uyumu ve süreç/kararlardan memnuniyet gibi 3 ana ölçek üzerine sorular katılımcılara yönlendirilmiştir. Ankette yer alan bu 3 ana ölçeğe dair ifadeler önce İngilizceden Türkçeye sonrasında ise kontrol amacıyla Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. İfadelere yönelik cevap seçeneği olarak ise 5'li Likert Skalasından ve Evet/Hayır sorularından faydalanılmıştır. Güven ölçeğiyle ilgili araştırma içerisinde yöneltilen 8 adet ifade için Sirkka L. Jarvenpaa ve Dorothy E. Leidner tarafından yazılmış Sanal Takımlar için İletişim ve Güven (Jarvenpaa & Leidner, Communication and Trust in Global Virtual Teams, 1999) kaynağından uyarlanmıştır. Takım uyumu ölçeğiyle ilgili olarak çalışmaya konu olan 11 adet ifade ise 1999 yılında Houston Üniversitesinde görev alan araştırmacı Wynne W.Chin ve Mississippi State Üniversitesinde görev alan araştırmacılar David Salisbury, Allison W.Pearson ve Matthew J.Stollak tarafından yayınlanan "Küçük Gruplarda Algılanan Uyum" (Wynne, Salisbury, Pearson, & Stollak, 1999) makalesinde yer alan ifadelerden uyarlanmıştır. Süreç/Kararlardan Memnuniyet ölçeğine dair araştırmaya konu olan 5 adet ifade ise 2014 yılında Bruce A. Reinig tarafından yazılan "Ekip Çalışmasının Süreç ve Sonuçlarından Memnuniyet Anlayışına Doğru" (Reinig, 2014) makalesinden uyarlanmıştır.

2.3. Model ve Hipotezler

Bir önceki bölümde demografik bilgilerine yer verdiğimiz katılımcılara likert ölçeğine uygun olarak güven ölçeğini değerlendirmek için 8 soru, takım uyumu ölçeği için 11 soru, süreç ve kararlardan memnuniyet ölçeği için ise 5 soru yönetilmiştir. Bu sorular neticesinde aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu kontrol edilecektir.

(H1) İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında güven açısından anlamlı bir farklılık vardır.

(H2) İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında takım uyumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.

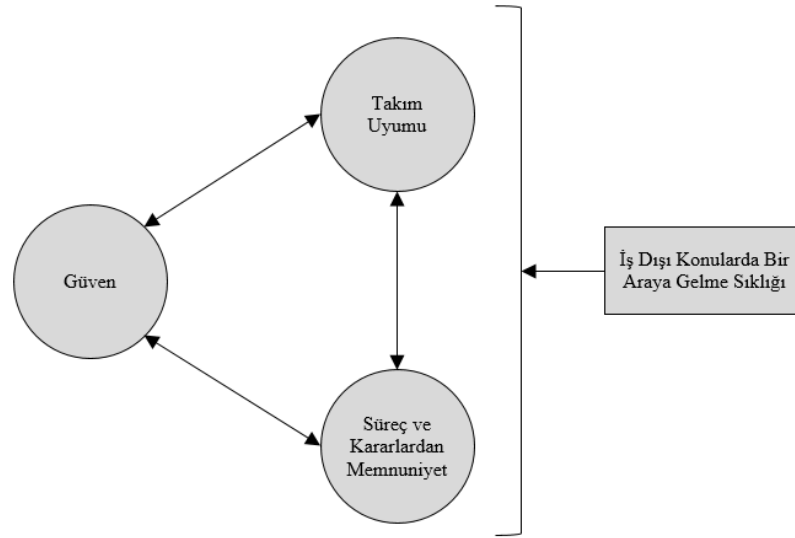
(H3) İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında süreç ve kararlardan memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.

(H4) Güven ile Takım Uyumu arasında pozitif yönde ilişki vardır.

(H5) Güven ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.

(H6) Takım Uyumu ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



2.4. Verilerin Analizi

Değerlendirmeye konu olan ölçek maddeleri üzerinde korelasyon çalışma yapılmadan önce ölçeklerin içsel tutarlılıklarını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve analiz sırasında Cronbach Alfa tekniği kullanılmıştır.

Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir (Alpar, 2013).

- i. 0-0,4 arası güvenilir değil olarak kabul edilir.
- ii. 0,4-0,6 arası düşük güvenilirlik olarak kabul edilir.
- iii. 0,6-0,8 arası güvenilir olarak kabul edilir.
- iv. 0,8-1.0 aralığı ise yüksek güvenilirlik olarak kabul edilir.

Tablo 5’de paylaşıldığı üzere, yapılan testlerde elde edilen Cronbach alfa katkısı 0,90 üzerinde seyrettiğinden araştırmada toplanan verilerin yüksek güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Güvenilirlik Analizi

Güven	
Soru Sayısı	8
Cronbach Alfa Değeri	.975
Takım Uyumu	
Soru Sayısı	11
Cronbach Alfa Değeri	.988
Süreç ve Kararlardan Memnuniyet	
Soru Sayısı	5
Cronbach Alfa Değeri	.972

3. BULGULAR

Bu kısımda çalışmada şirket büyüklüğü, iş dışı konularda bir araya gelme sıklığı, toplam tecrübe ve ofise gidiş sıklıklarının takım olabilmek için belirlenen güven, takım uyumu, süreç ve kararlara uyum ölçekleri üzerindeki etkileri korelasyon ve çoklu regresyon analizi sonuçları ile değerlendirilecektir.

3.1. İş Dışı Konularla İlgili Bir Araya Gelme Sıklığının Takım Uyumu, Güven, Süreç/Kararlardan Memnuniyet ile Korelasyonu

Kişilerin sosyal yönlerini ortaya çıkaracak şekilde iş dışı konular için bir araya gelinen buluşmaların takım olabilme üzerine etkileri değerlendirildiğinde pozitif bir ilişki söz konusu olmuştur. Yapılan PostHoc analiziyle ise haftada bir kez ve üzerinde bir araya gelen takımlarda güven, takım uyumu ve süreç/kararlardan memnuniyet faktörlerinin diğer gruplara göre daha olumlu etkilendiği belirlenmiştir. İş dışı konularda bir araya gelmek Güven ve Takım Uyumu gibi faktörleri daha fazla etkilerken Süreç ve Kararlardan Memnuniyet faktörü üzerinde diğer faktörlere göre daha az etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. İş Dışı Konularla İlgili Bir Araya Gelme Sıklığının Takım Olabilme Ölçekleri ile Korelasyonu

		Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama	Takım Uyumu Ortalama	Güven Ortalaması	İş Dışı Konularda Bir Araya Gelme Sıklığı
Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama	Pearson Correlation	1	-	-	-
	Sig. (2-tailed)	-	-	-	-
	N	-	-	-	-
Takım Uyumu Ortalama	Pearson Correlation	.885**	1	-	-
	Sig. (2-tailed)	<.001	-	-	-
	N	184	-	-	-
Güven Ortalaması	Pearson Correlation	.868**	.943**	1	-
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	-	-
	N	184	184	-	-
İş Dışı Konularda Bir Araya Gelme Sıklığı	Pearson Correlation	.375**	.425**	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	-
	N	184	184	184	-

**Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir (2-yönlü)

3.2. Takım Uyumunu, Güven, Süreç/Kararlardan Memnuniyet Arasındaki Korelasyon

Tüm bunlarla beraber aşağıdaki tabloda görüleceği gibi güven, takım uyumu ve süreç/kararlardan memnuniyet faktörlerinin birbiri üzerindeki etkilerine bakıldığında ise üçü arasında da kuvvetli bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Takım Olabilme Ölçeklerinin Birbiri ile Korelasyonu

		Güven Ortalama	Takım Uyumunu Ortalama	Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama
Güven Ortalama	Pearson Correlation	1	.943**	.868**
	Sig. (2-tailed)	-	<.001	<.001
	N	-	184	184
Takım Uyumunu Ortalama	Pearson Correlation	.943**	1	.885**
	Sig. (2-tailed)	<.001	-	<.001
	N	184	-	184
Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ortalama	Pearson Correlation	.868**	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	-
	N	184	184	-

**Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir (2-yönlü)

3.3. İş Dışı Konularda Farklı Sıklıklarla Bir Araya Gelen Grupların Ölçekler Üzerindeki Etkileri

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelme seçeneklerinin ikiden fazla olması sebebiyle ANOVA analiz yöntemi kullanılacaktır. ANOVA analizinde gruplar arasında ölçeğe dair anlamlı en az bir farkın olduğunu tespit etmek için p değerinin <0,005 olarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu değer altında tespit edilen bir değer için gruplardan en az birinin diğerlerinden ölçek için farklılaştığı söylenebilir ve hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak üzere Tukey yöntemi kullanılarak PostHoc analize devam edilmektedir.

3.3.1. Güven Ölçeği Üzerinde Farklı Grupların Analizi

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelen kişilerin güven ölçeğine dair sonuçları değerlendirildiğinde ise p değeri <0,001 olarak tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. PostHoc analiziyle ise günde 1 kez, haftada 1 kez ve haftada birkaç kez takım ile iş dışı konularda bir araya gelen kişilerin güven noktasında diğer gruplara göre olumlu farklılığı dikkat çekmektedir.

Tablo 8. Güven Ölçeğinin İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklıkları Arasındaki Farklılık Analizi

İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (I)	İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	Yılda Birkaç Kez	-0,15	0,999
	Ayda 1 Kez	-0,03	1
	Haftada 1 Kez	-1,39	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,14	0,001
	Günde 1 Kez	-1,48	<0,001
Yılda Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,15	0,999
	Ayda 1 Kez	0,12	0,999
	Haftada 1 Kez	-1,23	0,011
	Haftada Birkaç Kez	-0,98	0,072
	Günde 1 Kez	-1,32	0,01
Ayda 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,03	1
	Yılda Birkaç Kez	-0,12	0,999
	Haftada 1 Kez	-1,35	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,11	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,45	<0,001
Haftada 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,39	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,23	0,011
	Ayda 1 Kez	1,35	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	0,24	0,913
	Günde 1 Kez	-0,09	0,999
Hafta Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,14	0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,98	0,72
	Ayda 1 Kez	1,11	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,24	0,913
	Günde 1 Kez	-0,09	0,818
Günde 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,14	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,98	0,01
	Ayda 1 Kez	1,11	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,24	0,999
	Hafta Birkaç Kez	-0,34	0,818

Bağımlı Değişken: Güven Ölçeği

3.3.2. Takım Uyumu Ölçeği Üzerinde Farklı Grupların Analizi

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelen kişilerin takım uyumuna dair sonuçları değerlendirildiğinde ise p değeri <0,001 olarak tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. PostHoc analiziyle ise günde 1 kez takım ile iş dışı konularda bir araya gelen kişilerin takım uyumu noktasında özellikle ayda 1 kez ve yılda birkaç kez bir araya gelen kişilere göre olumlu farklılığı dikkat çekmektedir.

Tablo 9. Takım Uyumu Ölçeğinin İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklıkları Arasındaki Farklılık Analizi

İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (I)	İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	Yılda Birkaç Kez	-0,24	0,993
	Ayda 1 Kez	-0,15	0,996
	Haftada 1 Kez	-1,4	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,27	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,67	<0,001
Yılda Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,24	0,993
	Ayda 1 Kez	0,089	1
	Haftada 1 Kez	-1,15	0,05
	Haftada Birkaç Kez	-1,03	0,101
	Günde 1 Kez	-1,42	0,013
Ayda 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,15	0,996
	Yılda Birkaç Kez	-0,08	1
	Haftada 1 Kez	-1,24	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,11	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,51	<0,001
Haftada 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,4	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,15	0,05
	Ayda 1 Kez	1,24	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	0,12	0,997
	Günde 1 Kez	-0,27	0,952
Hafta Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,27	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,03	0,101
	Ayda 1 Kez	1,11	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,12	0,997
	Günde 1 Kez	-0,39	0,783
Günde 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,67	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	1,42	0,013
	Ayda 1 Kez	1,51	<0,001
	Haftada 1 Kez	0,27	0,952
	Hafta Birkaç Kez	0,39	0,783

Bağımlı Değişken: Takım Uyumu Ölçeği

3.3.3. Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ölçeği Üzerinde Farklı Grupların Analizi

İş dışı konularda farklı sıklıklarla bir araya gelen kişilerin süreç ve kararlardan memnuniyet ölçeğine dair sonuçları değerlendirildiğinde ise p değeri <0,001 olarak tespit edildiğinden anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. PostHoc analiziyle ise takım uyumunda olduğu gibi günde 1 kez, haftada 1 kez ve haftada birkaç kez takım ile iş dışı konularda bir araya gelen kişilerin süreç ve kararlardan memnuniyet ölçeğinde diğer gruplara göre olumlu farklılığı dikkat çekmektedir.

Tablo 10. Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ölçeğinin İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklıkları Arasındaki Farklılık Analizi

İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (I)	İş Dışı Bir Araya Gelme Sıklığı (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	Yılda Birkaç Kez	-0,35	0,941
	Ayda 1 Kez	0,04	1
	Haftada 1 Kez	-1,35	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-0,99	0,007
	Günde 1 Kez	-1,28	0,001
Yılda Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,35	0,941
	Ayda 1 Kez	0,4	0,866
	Haftada 1 Kez	-0,99	0,072
	Haftada Birkaç Kez	-0,63	0,481
	Günde 1 Kez	-0,93	0,157
Ayda 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	-0,04	1
	Yılda Birkaç Kez	-0,4	0,866
	Haftada 1 Kez	-1,4	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	-1,04	<0,001
	Günde 1 Kez	-1,33	<0,001
Haftada 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,35	<0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,99	0,072
	Ayda 1 Kez	1,4	<0,001
	Haftada Birkaç Kez	0,35	0,667
	Günde 1 Kez	0,06	1
Hafta Birkaç Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	0,99	0,007
	Yılda Birkaç Kez	0,63	0,481
	Ayda 1 Kez	1,04	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,35	0,677
	Günde 1 Kez	-0,29	0,893
Günde 1 Kez	Hiç Bir Araya Gelmiyoruz	1,28	0,001
	Yılda Birkaç Kez	0,93	0,157
	Ayda 1 Kez	1,33	<0,001
	Haftada 1 Kez	-0,06	1
	Hafta Birkaç Kez	0,29	0,893

Bağımlı Değişken: Süreç ve Kararlardan Memnuniyet Ölçeği

3.4. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan Pearson Correlation katsayıları ve ANOVA analizi sonuçları dikkate alındığında kurulan modelin içerisinde yer alan ve detayları aşağıda yer alan hipotezlerin desteklendiği belirlenmiştir.

Tablo 11. Hipotezlerin Değerlendirmesi

Hipotez No	Açıklama	Hipotez Durum
1	İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında güven açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
2	İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında takım uyumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
3	İş dışı konularda bir araya gelme sıklığına göre gruplar arasında süreç ve kararlardan memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
4	Güven ile Takım Uyumu arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul
5	Güven ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul
6	Takım Uyumu ile Süreç ve Kararlardan Memnuniyet arasında pozitif yönde ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Bu çalışma uzaktan çalışma düzeninin kalıcı olmaya başladığı sektörlerden katılımcıların dahil edildiği bir kısım içermektedir. Uzaktan çalışan takımlarda yer alan kişilerin kendilerini takım olarak hissetmesi adına etkilendikleri değişkenler ve beklentiler tespit edilmeye çalışılmıştır. 184 kişinin katıldığı ve katılımcıların %96'lık bölümünün bankacılık/sigortacılık ve teknoloji/yazılım şirketlerinden olduğu çalışmada 3 ana ölçek üzerinden giderek bu ölçekleri etkileyen değişkenler tespit edilmiştir.

Çalışmanın önemli tespiti çalışanların sosyal yönlerini güçlendiren faaliyetlerin takım olabilme ölçekleri üzerinde olumlu etkileri olduğudur. İş dışı konularla ilgili lokasyon bağımsız haftada 1 ve üzerinde bir araya gelmenin güven ve takım uyumu açısından güçlü bir etken olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple takımın bir araya geldiği anlarda özellikle kamera gibi görsel olarak duyguları da besleyecek araçları açık tutmasının, ekibin belirleyeceği bir konu üzerinde oturumlar yapılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca takımın online olarak düzenlenen tiyatro, film okuması gibi kültürel etkinliklere beraber katılım sağlaması da takımın sosyal olarak bağlarını güçlendirecektir.

Ayrıca araştırmaya konu 3 ölçeğinde birbirleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olduğu da yapılan analizlerle tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın devamında yapılacak diğer araştırmalarda uzaktan çalışma sürecinde görev alan kişilerin iş-yaşam dengesini sağlaması adına alınabilecek aksiyonlar ve lokasyon bağımsız çalışmanın getirdiği yeni iş imkanlarına dair değerlendirmeler yapılabilir. Her modelin ve değişimin ortaya çıkaracağı yeni fırsatlar ve yeni tehditler olsa da bu fırsatlardan yararlanmayı, tehditlerden ise sakınmayı şirketlerin en değerli sermayesi olan insan kaynağı ile yönetmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple şirketlerin örgüt yapısını her bir çalışanın yanında olacağını hissettirecek şekilde geliştirmesi, çalışanlara bu süreçte gerek fizyolojik olarak gerekse psikolojik olarak destek paketleri hazırlaması ve en önemlisi kişilerin içerisinde yer aldığı takımlarda kendisini bir ye olarak hissetmesi için çalışmalar yapması çok değerlidir. Uzaktan alışma sisteminin hayata geçmesinde öncülük eden pandemi insanlara bir kez daha sosyal birer varlık olduklarını hatırlatmış ve toplum olarak bir arada güvenle yaşamanın ne kadar paha biçilmez olduğunu göstermiştir.

The Effects of Remote Working on Being Team

EXTENDED SUMMARY

The remote working model, which was frequently mentioned among the new trends of the future in the early 1990s, did not make the expected breakthrough and had not been adopted by companies although years have passed. However, in January 2020, with the Covid-19 pandemic, which was referred to as a global epidemic by the World Health Organization, many companies have switched to the remote working model to prevent people from spreading viruses to each other and to ensure business continuity.

While teamwork is among the most important factors of success for companies, the fact that people would experience the process of being a team while working remotely was considered a new process. Therefore, in this study, the factors that affect the ones who change jobs or the ones who recruit new members to their teams and the difficulties they face while being a team during the remote working process have been evaluated.

Literature Review

The idea of remote working first appeared in the 1970s. With industrial revolutions and information technologies having an important share in business life, the remote working system, which is one of the matters discussed under the flexible working system, is the ability of employees to access the company's systems with a secure connection and take actions that can meet the needs of the job regardless of location. From the perspective of the employees, along with the advantages such as an increase in productivity and job satisfaction, the elimination of the waste of time spent while reaching the company, spending more time with family, living in relatively small cities without high costs; difficulties such as lack of socialization, difficulties in understanding company loyalty and culture, information security problems, disruption of work and private life balance, equipment expenses and not being able to be a team can be listed among the disadvantages of this working model.

Instant communication and interaction in the remote working process are lower than working in the central office environment. In order to ensure this interaction, giving the expected support to the person working remotely, giving the message to the employee that they are a team, and organizing scheduled face-to-face meetings are other factors that can increase productivity.

Japan, which was the leader in terms of economy in the 1980s, also managed to attract the attention of western countries, and the approaches that led Japan to this success started to be examined. In the examinations, the understanding of working together as a team and the culture that supports this understanding were identified as the main success factor.

When individuals come together to be a team, they do not feel like a whole at first. It is not very easy for people who know each other or do not know each other, who have not worked for the same purpose before and who come together for different purposes, to adapt quickly to the process of being a team and they must go through some processes. The team starts to perform only if it goes through these processes successfully. These stages are defined as Forming, Storming, Norming, and Performing. When the common characteristics of successful teams are examined; Trust, Team Cohesion, Effective Communication, and Leadership come to the fore.

Team Trust:

In order to create a sense of trust within an organization or a team, employees and employers need to be open, honest, helpful and protect each other. The increase in the sense of trust of people who come together to cooperate in the organization, also ensures that better quality work is conducted at less cost. Furthermore, the sense of trust created between individuals is the most important key to the control and coordination of the organization. Without this sense of trust, it will not be possible to manage conflicts and direct the team towards a common goal. For this reason, a sense of absolute trust is indispensable for a successful team, and even a sense of non-absolute trust can cause doubt and disrupt the whole team spirit.

Team Cohesion:

The fact that a person adapts to changing conditions in a shorter time than expected is considered as a criterion indicating that this person's level of adaptation is high. Due to the fact that many organizational structures are decentralized, and teams are self-directed, the importance of teams for the organization has increased nowadays. Therefore, in order to have teamwork that can be described as effective, there should be a common understanding and cohesion in which members understand each other and have different needs and expectations. While team cohesion allows individuals to demonstrate a team performance higher than their total individual performances, in the absence of this cohesion, the performance of the individuals does not increase the overall performance of the team.

Satisfaction with Process and Decisions:

In order to reveal the product or service offered in accordance with the standards expected by the customer, it is important for every member of the team to feel responsible for the team's processes to be a team with the importance of teamwork. A situation that occurs when a person perceives that they facilitate the process of a value's emergence is known as pleasure and satisfaction. Therefore, the team leaders should make every team member feel this value perception and encourage employees to participate.

Research Sample:

184 people participated in the research through direct distribution and snowball methods, it was determined that all of the results regarding these participations were valid, and the analysis was carried out based on the answers of these participants. 91 of the participants are women and 93 of them are men. While 38% of the participants are between the ages of 20-30, 42% are between 31-40, and the remaining 20% are aged 41 and over. In terms of their educational status, 64% of the participants have a bachelor's degree, 32% have a master's degree, and 4% have associate and doctorate degrees. In the sector-based distribution, it is seen that 52% is from the Banking/Insurance sector, 44% is from the Software/Technology sectors, and the remaining 5% is from the Production, Energy, Transportation, and Health sectors. 58% of the participants changed jobs during the remote working process. These participants identified the most difficult issues in the remote working process as: knowing the team, taking over jobs, displaying performance, and belonging to the company.

Conclusion And Discussion:

This study has a restriction that includes participants from sectors in which the remote working system has become permanent. It has been tried to determine the variables and expectations that influence employees in remote working teams to feel like a team. Majority of the sample consists of people who switched to remote jobs or who have new members in their team during the remote working process.

One of the important findings of the study is that the activities that strengthen the social aspects of the employees have a positive effect on the scales of teamwork. For example, it has been determined that meeting once a week or more on non-work-related issues, regardless of location, is a vital factor in terms of trust and team cohesion. For this reason, it has been thought that when the team came together, it would be beneficial to have tools such as cameras that can feed the feelings visually and hold sessions on a topic to be determined by the team. Moreover, the team's participation in online cultural activities such as theater and movie reviews will also strengthen the social ties of the team. In addition, the scales of team cohesion, trust and satisfaction with the process/decisions had a positive relationship with each other. For further research, evaluations can be made about the actions that can be taken to ensure the work-life balance of the people involved in the remote working process and the new job opportunities brought by working independently from the location. Although there are new opportunities and new threats that may arise with each model and change, it is very important for companies to cooperate with human resources, which is the most valuable department of companies, to take advantage of these opportunities and avoid threats. Preparing support packages both physiologically and psychologically for the employees in this process is also important to make people feel like a member in their teams.

KAYNAKÇA

- Öge, E., & Çetin, M. (2020). *COVID-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim* (s. 7). içinde Ankara: İksad Yayınevi.
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri*, 145-149.
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2008). Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 266-279.
- Özbek, F. (2004). İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 215-238.
- Özgüven, İ. E. (1992). *Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı*. Ankara: PDREM.
- Akça, M., & Küçüköğlü, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 71-81.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Ataman, G. (2002). Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi. *Journal Of İstanbul Kültür University*, 88.
- Büyükdere, B., & Solmuş, T. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 51-68.
- Baker, D., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, 1576-1598.
- Bateman, B., Wilson, C., & Bingham, D. (2002). Team Effectiveness Development of an Audit Questionnaire. *Journal of Management Development*, 215-226.
- Becerikli, S. Y. (2013). Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü. *Verimlilik Dergisi*, 93-116.
- Castore, C., & Murnighan, K. (1978). Determinants of support for group decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 75-92.

- Deloitte. (2020). *Covid-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız?* İstanbul: Deloitte.
- Dereli, T., & Baykasoglu, A. (2015). Takım Yönetimi. *Gaziantep Üniversitesi Endüstri Mühendisliği*, 5.
- Erden, A., & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2180-2190.
- Görçün, Ö. F. (2016). *Endüstri 4.0: Dördüncü Endüstri Devrimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 48-75.
- Geçtan, E. (1992). *Çağdaş yaşam ve normal dışı davranışlar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Geçtan, E. (2002). *İnsan olmak*. İstanbul: Metris Yayınları.
- Gençöz, F. (1998). Uyum psikolojisi. *Kriz Dergisi*, 1-7.
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The Organizational Context Of Teleworking Implementation. *Technological Forecasting And Social Change*, 275.
- ILO. (2020). *Teleworking During The COVID-19 Pandemic and Beyond A Practical Guide*. Geneva: International Labour Organization.
- Ünal, D. (1998). Takım Kurma ve Yönetme Süreci. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 287-297.
- İslamoğlu, G., Börü, D., & Birsal, M. (İnkilap Kitabevi). *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: 2007.
- İzgören, A. (2013). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak* (s. 152). içinde
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 791-815.

- Kandemir, M. (2011). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*. İstanbul: Legal Kitabevi.
- Karatepe, O., Yavaş, U., Avcı, T., & Tekinkuş, M. (2003). Antecedents and outcomes of service recovery performance: An empirical study of frontline employees in Turkish banks. *International Journal of Bank Marketing*, 255-265.
- Koçak, O., & Kavi, E. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu* (s. 69-88). Sosyal Siyaset Konferansları.
- Koçiyit, S. (2014, Ekim). *Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri*. İstanbul: York University İşletme Bölümü.
- Larsen, T., & Andersen, S. (2007). A New Mode of European Regulation? The Implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in Five Countries. *European Journal of Industrial Relations*.
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 212-247.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 521-535.
- Obłój, K., & Cavaleri, S. (1993). *Management Systems: A Global Perspective*. ABD: Wadsworth Publishing Company.
- Reinig, B. A. (2014). Toward an Understanding of Satisfaction with the Process and Outcomes of Teamwork. *Journal of Management Information Systems*, 65-83.
- Sözen, M., & Mescioğlu, T. (2019). Endüstri 4.0'ın İtici Güçlerinin Türkiye ve Çin Üzerindeki Etkileri. *International Journal of Social Inquiry*, 287-315.
- Smith, D. (1998). Are your Employees bowling alone? How to build a trusting Organization. *Harvard Business Publishing*, 50-55.
- Tzafrir, S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on Trust and employee practices in high techfirms: A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research*, 193-207.

Watson-Manheim, M. B., Piramuthu, S., & Narasimhan, S. (2000). Exploratory Analysis of Factors Influencing Performance Dynamics of Telecommuters and Traditional Office Workers. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 240.

Wynne, W., Salisbury, D., Pearson, A., & Stollak, M. (1999). Perceived Cohesion in Small Groups. *Small Group Research*, 751-767.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Uğur SÜTLÜ Nurgül Keleş TAYŞİR



Phoinix ve Tymnos'un Çiftlik Yapıları Işığında Bozburun Yarımadası Kırsal Yerleşim Düzenlemesi (İ.Ö. 4. Yüzyıl-Geç Antik Çağ)

Araştırma Makalesi/Research Article

Volkan DEMİRCİLER* Eser Deniz OĞUZ KIRCA**

ÖZET

Çalışmada, Bozburun Yarımadası'nın güney ve orta sektörlerinde iki *demos* olan Phoinix ve Tymnos territoryumlarında tespit edilen çiftlik yerleşimlerinin, Geç Klasik Dönem'den Geç Antik Çağ'a (dâhil) kadarki süreçte kullanım ve gelişim desenleri, yerleşim düzenindeki rolü ve büyüklüklerine göre etki/ beslenme alanları irdelenmektedir. Klasik Dönem'de yerlilerce, Hellenistik Dönem'den itibaren Rodos Devleti gölgesinde işletilmeye devam eden çiftlik yapıları, Karya elit ekonomisinin belkemiğini oluşturmuştur. Olgun dönemlerinde etki alanları geniş yapı komplekslerine bürünmüşken zamanla yerlerini tarım teraslarıyla çevrili çöküntü alanlarda öbeklenen daha sıradan tekil yapılara bırakmıştır. Teras ekonomisine bağlı yerleşimlerin büyük bölümü coğrafi ve iklimsel kriterlere göre tasarlanmış görünmektedir. Erken dönemde büyük ölçekli tekil örnekler, yakın çevredeki üretimi ve fazlasını gözetip hasılatı kontrol edecek şekilde, *choranın* sağladığı esnekliği kullanan küçük yapılar daha sıkışık düzende; ekonomik-politik şartlara göre değişen daha geç dönem yapıları ise sezonluk tarıma da yönlenecek şekilde seyrek ancak düzenli aralıklarla uydu yerleşimlerine benzer konumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bozburun, Phoinix, Tymnos, kırsal yerleşimler, çiftlik yapıları

JEL Kodları: N50, N90.

Bozburun Peninsula Rural Settlement Arrangement in the Light of the Farmsteads of Phoinix and Tymnos (4th Century B.C.- Late Antiquity)

ABSTRACT

In the present study, the patterns of usage and development, their role in the settlement arrangement and, sphere of influence/ catchment area in regard to size of the farmstead settlements, which were recorded in the *territoria* of the two *demoi*- Phoinix and Tymnos, respectively lying in the south and middle sector of the Bozburun Peninsula are queried, for the time period between the Late Classical era and Late Antiquity. The farmsteads,

* Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Arkeoloji Bölümü, Çanakkale/Türkiye, volkandemirciler@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3469-208X>

** Dr., Bağımsız Araştırmacı, Ankara/Türkiye, zedok33@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0202-5327>

which were run by the natives in the Classical period and continued in the shade of the Rhodian State during the Hellenistic age, formed the backbone of the Karian elite economy. It seems that the majority of the sites bound up with the terrace economy were designed according to the geographical and climatological criteria. Large scale individual samples of the early period were situated in order to supervise the production and surplus in the immediate environment and audit the revenues while smaller constructions, which used the flexibility offered by the *khora*; on the other hand, later period structures, that changed pursuant to the conditions of the political economy, were positioned sporadically, nonetheless at regular intervals, in analogy to the satellite settlements, also with intend to steer for seasonal agriculture.

Keywords: *Bozburun, Phoinix, Tymnos, rural settlements, farmsteads*

JEL Codes: *N50, N90.*

* *Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

Yerleşik birçok alt kültür ve etnisitenin kaynaşmasına rağmen arılığını belli bir düzeyde koruyabilmiş kültürleri, Anadolu'nun farklı coğrafya kesitlerinde buluyoruz. Bunlardan biri, Güneybatı Anadolu'ya yayılmış olan Karya ülkesi halklarıdır. Bodrum Yarımadası ve çevresi başta olmak üzere Güneybatı Anadolu topraklarına yerleşen Karyalılar'ın bıraktığı ayak izlerinin bir uzantısı, Bozburun Yarımadası'ndadır (Fig.1).

Dor akınları, İ.Ö. 12. yüzyıldan itibaren Batı Anadolu'da ve yakın adalarda etkisini göstermeye başlamış, politik, sosyo-ekonomik ve kültürel hayatta izler bırakmıştır. Bu süreci, kent devletlerinin yerel halkları ve bağlı vatandaşlarıyla birlikte deneyimlediği uzunca bir serbestlik döneminin ardından gelen kolonizasyon faaliyetlerinin yükseldiği zaman dilimi olarak adlandırmak yanlış sayılmaz. Halen, arkeoloji dünyasında çeşitli bağlamlarda tartışılan Karlar ve Dorlar'ın, kolonizasyon hareketlerini müteakip birlikteliği veya birçok konudaki mecburi paydaşlığı sonucunda radikal bazı değişikliklerin ve dönüşümlerin Anadolu'nun bu köşesinde de kök saldığı bilinmektedir. İ.Ö. 6. yüzyılın sonuna doğru, Büyük Lidya Krallığı'nın Persler'in eline düşmesiyle birlikte Anadolu'da yeni satraplıklar ortaya çıkmış ve yeni politik rüzgârlar esmeye başlamıştır. Öte yandan, Persler'in denizcilik alanındaki yetersizliği, hatta başarısızlığını düşündüğümüzde bu durumun Rodos'a, denizcilik ustası Atinalılar'ın hükümlerinden sonra önemli derecede esneklik sağladığını ve zamanla civardaki halklar üzerinde ekonomik temelli çıkar siyasetini pratiğe dönüştürdüğünü belirtebiliriz. Adanın sahip olduğu böylesine avantajlı bir durum, İ.Ö. 408'ten itibaren *synoikismosunu* gerçekleştirip devletleşmesine değin sürmüştür. Karya Khersonesos olarak tanımlanan gözlerden uzak, periferik ve kırsal konumlu Karya Yarımadası (günümüzde Muğla İli, Marmaris İlçesi sınırları içinde yer alan Bozburun Yarımadası ya da Hellenistik Dönem özelinde anılan adıyla Rodos Peraiası) özellikle İ.Ö. erken 2. yüzyıldan Roma Dönemi'ne kadar her ne kadar diğer *metropolis*lerle kıyaslanamayacak ölçüde olsa da belli noktalarda

yoğun iskân alanlarına dönüşmüştür. Erken Hellenistik Dönem'den itibaren Rodos'un ve elitlerinin sömürü düzeyindeki faaliyetlerindeki yoğunlaşmanın da bunda katkısı olduğu kuşkusuzdur. Kaldı ki, Rodos'un başta vergi konusu olmak üzere katı bir kolonici olduğunu¹, Likyalılar'ın Senatus'a şikâyetlerinden² anlayabilmekteyiz.

Klasik Dönem'den itibaren aktif olarak işletilen tarım terasları, Karya'nın bu alt bölgesindeki ekonomik düzenin itici kuvveti olmuştur. Özellikle Karya, Likya ve İyonya'da karşımıza çıkan tarımsal teras sistemleri, engebeli coğrafyalarda üretim ve geçim olanaklarını arttırmak amacıyla inşa edilmiştir. Terasların, yerleşimlerin parçalı da olsa yoğunlaşmasına ve özellikle Erken Hellenistik Dönem'den itibaren yerleşim düzenlemelerinin farklılaşmasına yol açtığı açıktır.³ Tıpkı Likya'da olduğu gibi, tarıma uygun karstik ovalar (polye taban) topografyanın belirgin bir özelliğidir. Bu ovalar yeraltı suyu akışını sağlayan karstik kayaçlar sayesinde sarnıç oluşturmaya uygun tabanlar bulunan yerlerdir. Demir oksit bileşikleriyle zenginleşmiş kırmızı topraklar Yarımada'da belli yerlerde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, kırsal yerleşim desenlerinin, coğrafi kısıtlar nedeniyle fazla bir yayılım gösterme olanağı bulamadan geliştiği belirtilebilir. Bunlar, tekil veya çoğul nitelikli çiftlikler veya yapı grupları olarak karşımıza çıkmakta olup öncelikle tarımsal ekonomiye hizmet edecek şekilde tasarlanmıştır. Kırsalda, yol şebekesine yakın tarım yapmaya, ürün toplamaya, sevkiyatını organize etmeye elverişli arazilerde konumlandırılan böylesi çiftlik yerleşimleri, yılın tüm zamanları için ya da belli sezonlarda geçici iskân noktası olarak kullanılıyor olmalıydı. Köle ya da serbest işçiler tarafından döndürülen bu mekânlardaki tarımsal faaliyet, haliyle ya geçim için veyahut ekonomik getiri amaçlı yapılıyordu.⁴ Klasik Dönem'den itibaren, antik çiftliklerin, özellikle ana yerleşim merkezlerinden makul mesafelerde ulaşılabilecek kırsal yapıların varlığı bilinmektedir.⁵ Likya, Pisidia ve Pamfilya gibi bölgelerin yanı sıra Kilikya'da da hatırı sayılır büyüklükte kuleli çiftlikler ve bunların tarımsal faaliyetlerle doğrudan ilişkilerini yansıtan işlikler belgelenmiştir. Söz konusu çalışma bölgelerindeki verinin büyük bölümü Hellenistik ve Roma Dönemleri'nin özelliklerini yansıtmaktadır.⁶ Roma Dönemi özelinde ve büyük çiftliklerin bulunmadığı bazı yerlerde, izole şekilde kullanılan pres döşem noktalarından veya malzemelerin istiflendiği alanlardan bahsedilmekte,

¹ Son çalışmalardan birinde, Sirene'nin Rodoslularca kolonize edilmesinin İ.Ö. 7. yüzyılın ikinci yarısına kadar gittiği önerilmektedir. Bkz. Badoud 2020: 153-155.

² Liv.45.25

³ Takaoğlu 2021: 369.

⁴ McHugh 2017.*passim*.

⁵ Çevik ve Bulut 2007: 106-130; Takaoğlu 2021: 367-369.

⁶ *i.e.* Aydınoğlu 2010: 244-282. Ayrıca bkz. Aydınoğlu ve Mörel 2017.*passim*.

bunların muhafazası veya sezonluk kullanımı için bazı küçük yapılar inşa edildiği bildirilmektedir.⁷ Esas itibarıyla küçük çiftlikler, Roma Dönemi boyunca takip edilebilmektedir.⁸

Dağlık Kilikya’da yapı faaliyetleri İ.Ö. 2. yüzyıl başlarında hız kazanmıştır. Bu süreç, örneğin Olba territoryumunda, özerk bir tapınak devleti dönemi ve Seleukoslar ile yerel hanedan rahipleri arasındaki iş birliği zamanıydı. Yerleşim modeli, ortak bir savunma refleksine bağlı gelişmiş görünmektedir. Bununla birlikte yerleşim bileşenleri, “kent” izlenimi verecek şekilde planlanmamış; savunma, gözetleme ve tarımsal faaliyetlerin devamlılığını temin edecek şekilde inşa edilmiştir. Tekil yerleşimler veya çiftlikler, genellikle poligonal taşlarla örülmüş savunma duvarları ve kulelerle birlikte bir *akropol* üzerindeki garnizonlara ev sahipliği yapan bölgesel bir ağın parçası haline gelmiştir. Bu gibi yapıların bir diğer özelliği ise derin vadilere bakan en doğal savunulabilir noktalara yerleştirilmiş olmalarıdır.⁹

Dağlık Kilikya’nın yerleşim dokusunda önemli bir payı olan ve birçoğu Hellenistik anakarada belgelenen kulelerin, çiftlik evi-depo-gözetleme yapısı işlevi gördüğü öne sürülmüştür. Bir diğer öneri ise bunların Likya’dan da bilindiği üzere çevrede devriye ve kontrol işlevlerinin yanı sıra, küçük tarım evlerinin veya ekili alanların bir parçası olabilecekleri yönündedir. Savunma ve kontrol amaçlı ayrı kuleleri olan garnizonlara sahip benzer yerleşim düzenleri, Teselya ve Othyris Dağı’nda gözlemlenmiştir.¹⁰ Özellikle Dağlık Kilikya’da, coğrafi koşulların yerleşimlerin büyümesine imkân vermemesi nedeniyle kalelerle çevrili köy ve yerleşimler inşa edildiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda, politik bağlantıları nedeniyle de Kuzey Kıbrıs (özellikle Karpaz Dağları silsilesi) yerleşimleriyle bazı ortaklıklar mevcuttur. Ptolemaioslar’ın dahil olan Karpaz’daki yerleşim pratikleri daha çok savunma ve ticaret gereksinimlerinin bir sonucu olmalıydı. Ancak, Selevkoslar’ın Akdeniz’in bu sektöründe ön alması ve yerel yöneticiler ataması, askeri reflekslere göre şekillenen yerleşim modelleri ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, kısıtlı ve engebeli arazi koşullarının hüküm sürdüğü Mora Yarımadası’nda, örneğin Methana’da, araziler kaynakların azami şekilde kullanımı ve sömürüsüne göre şekillenmiş¹¹, Kikladlar’a yakın duran Melos Adası’nda ise Klasik dönem yapıları, Yarımada’da olduğu gibi, öncelikle fonksiyonlarına göre tasarlanmıştır.¹²

⁷ Takaoğlu 2021: 375. Knidos’ta bulunan iki adet Hellenistik Dönem şarap işliği ve amphora atölyeleri için Sakarya vd. 2019: 320-333.

⁸ Bkz. Bean ve Mitford 1970.

⁹ Aydınöglu 2004: 169-184.

¹⁰ Durugönül 2002: 59-68; Aydınöglu 2005: 251-262.

¹¹ Forbes 2007: 51-203.

¹² Barber 2005: 2-8.

Bu çalışmada, Bozburun Yarımadası'nın güney ve orta sektörlerinde iki *demos* olan Phoinix (Taşlıca) ve Tymnos (Bozburun) territoryumlarında tespit edilen belli başlı çiftlik yerleşimlerinin, Geç Klasik Dönem'den Geç Antik Çağ'a (dâhil) kadarki süreçte kullanım şekilleri, gelişim modelleri, genel yerleşim dokusuyla ilişkisi ve beslenme alanlarını da kapsayan nüfuz çemberleri sorgulanmaktadır. Klasik ve Hellenistik Dönemler'den itibaren, beklendiği üzere kendisi için yarattığı potansiyel hariç, Rodos'un kolonisi statüsünde deyim yerindeyse zamanın büyük *polis*lerinin ekonomilerine üretim ve muhtemelen dağıtım noktaları olarak hizmet eden kırsal nitelikli farklı türdeki yerleşim birimlerinin (tekil ya da çoğul) gelişme şekillerini anlamak ve varsa literatürde verilen değerlerle uyumlu olup olmadığını anlamak esas sorunsalımızdır.

Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) destekli yüzey taramaları, çalışma yönteminin sınırlarını çizmektedir. 2009-2012 yıllarında gerçekleştirilen arazi çalışmalarının önemli bir kısmında, Rodos ile neredeyse burun buruna olan iki örnekleme, Phoinix ve Tymnos yerleşimlerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla, her iki *demosun khoralarında* elde edilen orijinal veri ve bahse konu *demosların tarihi coğrafyasına* ilişkin izler ışığında, literatüre ilk kez kazandırılan farklı tipteki çiftlik yerleşimlerinin bu düzendeki rolü açıklanmaya çalışılacaktır. Çiftlik yerleşimlerinin etki alanlarının tayinine dönük kriterler, arazi gözlemleri sonunda toplanan verinin CBS ile karşılaştırıldığı alanlara göre kurgulanmıştır. Bu kapsamda yapılan hesaplamalar, etraflarındaki yüzey malzemesi ışığında antik terasların fiziki sınırlarının CBS ile oluşturulan vektörel veriye dönüştürülmesi sonucunda test edilerek gerçekleştirilmiştir. Teraslar genellikle buldukları cep ovalarıyla sınırlandırıldıkları için minimum nüfuz alanlarının hesaplandığı varsayılmaktadır. Büyük kısmında kontektsten kopmuş çatı kiremitleri, tarla sınırlarında kullanılan ya da tamamen tahrip olmuş pres döşemeleri, *amphora* parçaları, olasılıkla ağıl bölmeli basit planlar, kuyu veya sarnıçlar tespit edilmiştir. Ancak, intansif sörvey kısıtları nedeniyle arkeolojik malzemenin büyük bir bölümü, sistematik bir düzen içinde verilememiştir.

Geç Klasik Dönem'den başlayarak ve Hellenistik Dönem ekonomisinin yön vermesiyle tekil ve büyük ölçekte karşımıza çıkan (*demos çekirdeğini ve ana polisleri besleyen*) çiftlik yerleşimlerinden kasıt, tek başına etki alanı geniş sayılan kırsal yapılardır. Bir diğer grup ise (her ne kadar büyük çiftliklerin çöküntü alanlarına hâkim konumlanma şekilleriyle kısmen benzerlikler gösterebilse de) Geç Antik Dönem'e doğru ve hatta bazen Geç İslami Dönem'e kadar oldukça benzer topografik koşullar altında şekillenen arazilerde ve görece küçülmüş olan yapılarla tanımlanabilmektedir. Bu gibi daha küçük boyutlu yapılar, genellikle tarım teraslarıyla çevrili çöküntü alanlarda öbeklenen tekil ve sıkışık düzende tasarlanmış yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki grubun ortak özelliği, lokalize edildikleri yerlerde veya çok yakınlarında antik tarım ekonomisi ve teknolojilerini yansıtan bozulmuş

teras sistemleri ve başta pres donanımları veya parçaları olmak üzere kırsal nitelikli kanıtlar sunmaları ve bir gözetleme noktasının görüş alanı içerisinde yer almalarıdır.

1. PHOINIX

Klasik Dönem'den itibaren arkeolojik buluntulara sahip Phoinix *demosu*¹³, modern Taşlıca Köyü'nün 2,5 km güneybatısında, Sindili Ovası'ndaki eski Fenaket Köyü'nde yer alır. *Akropol* çevresinde yoğunlaşan merkezi yerleşim çanağı, yaklaşık 100 hektarlık bir alana yayılmıştır. Seramik buluntularının büyük bölümü için İ.Ö. 4. ila 3. yüzyıllar *terminus post quem* olarak önerilmektedir.¹⁴ Ancak, bazı *diateikhisma*¹⁵ duvarlarının harçsız ve tipik işçiliği bize, *demosun* İ.Ö. 5. yüzyılda çekirdek halinde olduğunu göstermektedir.¹⁶ Bu çanağın etrafında çeşitli karakterlerde yerleşimler bulunur. Modern Taşlıca'nın doğusunda, Kapakdibi mevkiinin hemen yanında, bir *phourion*¹⁷ niteliğindeki surlu yapının üzerinde yükselen Kaledağ, Roma Dönemi'ne kadar aktif olarak kullanılmış olmalıdır. Söğüt Körfezi, Kızılada ve Rodos'a hâkim konumu nedeniyle öncelikle askeri nitelikte bir tahkimat olduğu ileri sürülmüştür.¹⁸ Sur sistemindeki duvar işçiliği, yüzeydeki seramik parçaları ve orta surların girişinde tespit edilen *in-situ* bir pres yatağı¹⁹ bir bütünsellik içerisinde ele alındığında, kaleyi İ.Ö. 4. ila 3. yüzyıllara tarihlemek mümkündür. Ancak, böylesi bir kalenin klasik Karya tipi yerleşimleri de dikkate alınarak Arkaik Dönem'de, hatta daha öncesinde de kullanılmış olma ihtimali yüksektir.

Phoinix'in, yerleşim çanağıyla sınırlı kalmaksızın Roma Dönemi'ne doğru kendini, özellikle doğu, kuzeydoğu ve güneybatı sektörlerinde ağaç dalı desenine dönüştürdüğünü²⁰ biliyoruz. Yakın çevresindeki adalarda da nüfuzu olmalıydı. Örneğin, batısındaki Taşlıca Adası'nı, doğusunda Kızılada, diğer adıyla Elaiussa'yı (ki isim itibariyle de zeytin ve zeytin işlemeciliğiyle ilgili olmalıydı) da bu çemberde ele almak gerekir.

Modern Taşlıca civarında, özellikle Dolamaç- Sulukale Tepe- Akçaasar Mevkii- Oturacak Tepe hattında (ki bunlar antik Phoinix'in territoryumunun kuzey sınırını çizmektedir) yapılan gözlemlerde klasik dönemler namına bütünselliği bozulmamış kanıtlar ne yazık ki henüz elde edilememiştir. Seramik parçaları ve duvar örgü-harç tekniğine bakıldığında Sulukale Tepe ve üzerinde bir gözetleme

¹³ ASAA 2 (1916: 167, 121); Fraser ve Bean 1954: 80; Umar 1993: 266–267, 662.

¹⁴ Oğuz-Kırca 2014: 288, 289.

¹⁵ bkz. Akarca 1972: 132.

¹⁶ Flensted-Jensen 2004: 1110; Oğuz-Kırca 2014: 285-286.

¹⁷ Oğuz-Kırca 2014: 284-285.

¹⁸ Oğuz-Kırca 2016: 134.

¹⁹ Oğuz-Kırca ve Demirciler 2015: 56-57, 74 (Res.8,B). Bu tip pres yatakları için ayrıca bkz. Paton ve Myres 1898: 212-214.

²⁰ Oğuz-Kırca 2014: 308.

noktası (355 m) bulunan Akçaasar mevkiilerinin silik bazı göstergeler nedeniyle Geç Antik Dönem'e kadar ve hatta İslami Dönemler'de de kullanılmış olduğu ortadadır. Söz konusu gözetleme noktasının, çevredeki teraslar ve bahçe düzlüklerine son derece hâkim konumuyla tarımsal *pyrgos* misyonu üstlendiği değerlendirilmektedir. Üzerindeki yapılar geniş ebatlara sahip su sarnıçlarıyla desteklenmiştir. Taşlıca ve Mazıkaşığı Tepe arasındaki en düşük kotlu arazilerde açılmış olan kuyular bugün de kullanılmaktadır.

Phoinix'in belli başlı çöküntü alanlarında, büyük ve tekil ya da çoklu ve sıkışık düzen öbeklerden oluşan kırsal yapılarla karşılaşırız. Bunlar, *akropol* ve yakın çevresinin oluşturduğu birinci derece yerleşim düzenini destekleyen ikincil öneme haiz birim veya öbeklerdir. Söz gelimi, Arap Ada ve komşu Söğüt Köyü sınırlarındaki Göktepe arasında izlenen küçük ölçekli çiftliklerin de (yer yer tekil ve dağınık dursalar dahi) bir nizam içinde öbelenen yapı gruplarına ait olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, Phoinix'te bu kuralı bozan (ne büyük ve tekil ne de çoklu sıkışık düzen) sektör, batı kıyı hattının hemen arkasında seyreden cep düzlükleri ve üzerindeki doğal yükseltilerdir.

Çukur Tepe önlerindeki kırsal izler ve Hellenistik-Roma Dönemi seramikleriyle birlikte belgelenen bazı mimari öğelerden geriye kalanlar (Fig.2), yerleşim olgusunun küçük ölçekte gerçekleştiğine işaret etmektedir. Anladığımız o ki komşu *demos*ların sınırlarına yakın noktalarda çiftlik yapılarının sayısı ya azalmakta ya da çiftlik niteliğinden çok mezradaki sınır boyu konutları şekline bürünmektedirler.

Güney ve güneybatı *khora*ya en uygun erişim noktası, *akropol*ün hâkim olduğu Sindili Ovası'ndan başlayan antik rotadır.²¹ *Demos* 'un kuzey ve güney sektörlerinde belgelenen ve her ikisinde olasılıkla aynı işçilikten çıkmış bosajlı, isodomik duvar örgülerinin Phoinix'in idari sınırlarını oluşturduğu daha önceki çalışmalarda ortaya konmuş, hatta KD-GB aksında yaklaşık 50 m uzanan duvar serisinin ovaya bakan alanında bir *agoranın* olabileceği önerilmişti.²² Söz konusu yapıdan burada bahsetmemizin nedeni, bu alanın önünden geçen bir yol ağının, Phoinix'in güneybatı sektöründeki kırsal yerleşimlere ulaşımı kolaylaştırmasıdır. Nitekim stabilize bir yolun sonunda silikleşmiş ve genişlikleri ortalama 1,5-1,8 m olarak ölçülen antik üç ayrı rota takip edilerek varılan düzlüklerde devşirme kesme taşların kullanıldığı ağlar (Fig.3) gözlemlenmiştir. Antik rota, bugünkü anayolun çok yakınında, hemen üst kotunda Yeşilgelme Koyu'na kadar seyredip saatin tersi istikametinde dönmektedir. Yelkaya-Akgeri Tepe arasındaki alanda, ardışık ancak düzenli aralıklarla konuşlanmış tarlalar ve küçük tekil yapılar kaydedilmiştir. Bunların çoğunda ya da yakınlarında sarnıçlar ve kuyular bulunmaktadır. Örneğin, Kasarae sınırına yakın bir konumda, Namlıalan'daki yapı kalıntıları arasında tespit edilen basamaklı

²¹ Yakın bir dönemde, kestirme bir hattı takip eden traktör yolu açılmıştır.

²² Oğuz-Kırca 2014: 303.

oval yapı (Fig.4) dikkat çekicidir.²³ Söz konusu yapının etrafındaki yüzey seramikleri Geç Hellenistik-Roma Dönemi'ne işaret etmektedir. Phoinix sınırlarında üç (3) büyük ölçekte tekil çiftlik yapısı kaydedilmiştir:

1.1. Gedikçukur, No.1

Ardışık modern tarlalardan sonra antik yol Akgeri Tepe dolaylarında dar bir boğaza, oradan da Gedikçukur mevkiine ulaşmaktadır. Gedikçukur'da çatallanan yolun bir bölümü aşağı kotlara, güneydeki Gedik Koyu'na kavuşan Karahorata Deresi'ne uzanmaktadır. Söz konusu kurumuş dere yatağı kenarında, bozuk teraslara hâkim bir sırtta, yaklaşık 120 m yükseklikte, teras duvarları (oldukça iri ve isodomik kesme taşlardan örülmüş) belirgin bir çiftlik yapısı belgelenmiştir²⁴ (Fig.5,6). Yapının sınırları büyüktür. Bugün çobanlarca kullanılan yapının kapsadığı alan/ etki alanı yaklaşık 1,7 ha olarak hesaplanmıştır. Makiler dışında çevrede zeytin ağaçlarının varlığı dikkat çekmektedir. Yapının içinde yer aldığı vadi, tarım teraslarıyla çevrelenmiştir.

Kapı lentoları (70x200 cm) büyük kireçtaşı bloklarından işlenmiştir. Seramik bulgularının büyük bölümü Hellenistik Dönem'e tarihlendirilmiştir. Teras duvarlarındaki taşların ortalama ölçüsü 50x70 cm'dir. *Pithos* ve *amphora* parçalarının yoğun yayılım gösterdiği bu yapıyı, öncelikli olarak Hellenistik Dönem'de uygulamaları bilinen, tapınaklar tarafından kamu adına tarım alanlarının kiraya verildiği, yönetildiği ve denetlendiği bir düzenlemenin parçası olarak değerlendiriyoruz²⁵.

Bu büyük ölçekli çiftliğin üzerine oturduğu sarp ve yalın teraslarda, Akgeri Tepe ve Gedikçukur'un kesiştiği yerdeki teras duvarlarının üstünde (Fig.7), Gedik Koyu'na ve kurumuş Karahorata Deresi'ne nazır ve sınırları belirgin vaziyette bir başka yapının *in-situ* temellerine rastlanmıştır.²⁶ Yalnızca temelleri kalmış olmasına rağmen tarım teraslarına hâkim konumu, bakışı ve duvarların yakın çevresinde kontekstten kopup tahrip olmuş bazı pres döşem parçalarıyla çiftlik olması muhtemel kırsal yapı olarak değerlendirilmiştir. Yapının planı güç okunmakla birlikte yine de girişi ve iç sınırları belirgindir (Fig.8). Yapı, doğu ve batı yönlü teras duvarlarıyla sınırlıdır. Mekânın güneybatısında bir sarnıç, kuzeydoğusunda ise kireçtaşından tonozlu mezar (70x210 cm ölçülerinde) olabileceği düşünülen bir bölüm mevcuttur.²⁷ Mezarların bu şekilde, belki de önceden planlanan bir noktaya

²³ Bu kuyu veya büyük sarnıç, dış çapı 4,6 m olan iki katmanlı bir duvar örgüsü sergilemektedir.

²⁴ Demirciler 2014: 57, 58, 60, 130-133.

²⁵ Dubois ve Hauvette-Besnault 1881; Fraser ve Bean 1954: 19; Fraser 1972; Osborne 1987; Oğuz-Kırca 2014: 275-276. Karya ve Rodos yazıtlarında geçtiği üzere tapınaklar tarafından kamu adına tarım alanlarının kiraya verildiği, yönetildiği ve denetlendiği bilinmektedir (*ibid.*).

²⁶ Demirciler 2014: 97-98.

²⁷ Nitekim, aynı işçilikte ve ölçekte Phoinix-Serçe Limanı yolu kenarında izlenmektedir. Etrafa saçılmış piramidal bloklar, bir anıt mezar yapısına (Benzer bir mezar için bkz. Kızıl-Öztekin 2009: 378) ait olabilir.

yapılması mülkiyetin ilanına²⁸ işaret ediyor olabilir. Çiftlik yapılarında depo, işlik, ahır ve mezarlar genellikle alt katta olabiliyordu. Söz gelimi Likya için de benzer planda, iki katlı, 1-3 odalı basit tasarımlar hakkında bilgi verilmektedir.²⁹ Seramik yoğunluğu güney kesimde artmaktadır. Bu bölüm çiftliğin avlusu olmalıdır. Planın bozulduğu ve tahribatin en yüksek olduğu yer orta bölümdür. Plana bakıldığında en az üç segmentin yaşam alanı ve/veya hayvanlar için kullanılan mekânlar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bahse konu yapının çevresindeki yüzey seramikleri Hellenistik ve Roma Dönemleri'ne işaret etmektedir. Yapının etki alanı yaklaşık 0,9 ha olarak saptanmıştır.

Bu küçük parseldeki çiftlik yerleşiminin yanı başındaki tarlanın sonunda, *akropol* yönünde Sindili Ovası'nın güneyindeki en dar sektöründeki alanda modern ağıllarla yan yana, 144-156 m kotlarında sıkışık düzende birkaç konut kümelenmesi tespit edilmiştir.³⁰ Konut temelleri ve kuru duvar tekniği uygulanan teras duvarları belirgindir. Söz konusu yapılar, eşitlikçi planda uygulanmış haneler olabileceği gibi *akropol*'ün küçük bir mahallesi olarak da değerlendirilebilir. Erken Hellenistik Dönem'e tarihlenen *amphora* parçalarının yanında *terra sigillata* örneklerinden parçalar da gözlemlenmiştir. Alanda bulunan tek sarnıcın kolektif amaca hizmet ettiği düşünülebilir. Bu civarda kaydedilen pres taşları (Fig.9), ekonomik faaliyetlere işaret eden somut kanıtlar arasındadır.

1.2. Burgaz Tepe, No.2

Burgaz Tepe'nin doğu yakasında (Burgaz Tepe ve Top Tepe arasındaki daha düşük rakımlı kireçtaşı alanda, 283 m yükseklikte) belgelediğimiz sınırları iyi korunmuş çiftlik yapısı³¹, Apollon Tapınağı'nın³² önünden geçen bir kurumuş dere yatağına hâkim konumdadır (Fig.10). Çiftliğin teras duvarlarının hemen önünden geçen antik patika, Burgaz Tepe'nin doğu sırtlarını takip ederek *akropole* ulaşmakta, oradan "U" dönüş yaparak Tülü Tepe'nin doğusunda kaybolmaktadır. Bu rotada, Burgaz Tepe'nin üzerindeki küçük bir gözetleme alanı (*pyrgos*?) dikkate değerdir. Büyük çiftlik yapısının üzerine oturduğu teras duvarında büyük poligonal taşlar kullanılmıştır (Fig.11). Bu izole çiftliğin kuzeybatı köşesinde (Vitruvius'un tarifleriyle uyumlu şekilde), olasılıkla küçük bir işliğe ait 75 cm çaplı kaya oyu büyük bir pres taşı (Fig.12); doğu kısmında, arka avluda bir sarnıç, yüzeyde Hellenistik Dönem *amphora* parçaları tespit edilmiştir (Fig.13). Çiftliğin etki alanı yaklaşık 1.7 ha olarak hesaplanmıştır.

²⁸ Bu konuda bkz. Alcock 2007: 131.

²⁹ Bulut 2018: 680

³⁰ Demirciler 2014: 96-97.

³¹ Demirciler 2014: 95, 116-120.

³² Tapınak için bkz. Dürrbach ve Radet 1886: no.4 (s.258); Bresson 1991: no. 151 (s.149); Oğuz-Kırca 2014: 287.

1.3. Küçükdibekbaşı, No.3

Küçükdibekbaşı Mevkii'nde antik yol takip edilerek ulaşılan, *akropolün* yaklaşık 1,5 km güneydoğu yakasında, Rodos'un kuzey iskelesini (kuş uçuşu yaklaşık 20 km) uzaktan seyreden bir konumuyla üçüncü bir çiftlik yapısı (Fig.14,15) belgelenmiştir.³³

Bu 3 no.'lu yapı, Rodos'a fiziksel açıdan en yakın konumdaki çiftliktir. Daha kısıtlı bir araziye sıkışmış olmasına rağmen etrafındaki tarım teraslarını daha rahat kontrol ediyor olmalıydı. Doğrudan fiziksel etki alanının yaklaşık 1,8 ha olduğu hesaplanmıştır. Kuzeydoğusundaki Dibekbaşı mevki ile birlikte değerlendirildiğinde, kullanım evresinde daha geniş bir araziye hükmediyor olabilir. Yapı içindeki ve çevresindeki yoğun seramik parçaları Hellenistik ve Roma Dönemleri'ne işaret etmektedir. Yapı, kuzeydoğusundaki ve güneydoğusundaki teraslardan (Fig.16) gelen ürünün toplandığı/ işlendiği veya sevkiyatın yapıldığı bir kompleks olmalıdır.

2. TYMNOS

Günümüzde Bozburun Mahallesi'ne karşılık gelen Tymnos antik yerleşiminin çekirdeğini, merkezin kuzeydoğusundaki Tepebaşı mevkiinde yükselen Kaletepe ve etekleri oluşturmaktadır (Fig.17). Mimari öğelerin yoğunlaştığı alan Kaletepe, hatta hemen doğusundaki Avlana Köyü etrafında gelişmiş olsa da Tymnos, adalar (örneğin Kiseli Ada, Kızılada) dâhil kıyı bandında uzanan kısıtlı tarım arazileri, iç kesimlerle bağlantıyı sağlayan koyları ve dağlık kesimlerdeki cep vadileriyle özellikle batı (Azmak Suyu ve Apostol Burnu arası) ve doğu sektöründe (Avlana-Yeşilova-Örenyaka ve çevresi) yayılım alanı bulmuş görünmektedir. Depremlere de bağlı denizel yükselmeler nedeniyle kıyı hattındaki bazı yapılar ve iskeleler sular altında gömülü vaziyettedir. Yanı sıra, rüzgâr erozyonu nedeniyle büyük oranda bozulan ve antik dönemden itibaren kullanım görmüş olan tarımsal teras sistemleri, *demos* ve çevresinde oldukça belirgindir. Son iki yüzyıl içinde raporlanan yazıtlar ışığında ki, bunların neredeyse tamamı Avlana Köyü ve Tymnos kıyı bandı arasındaki farklı noktalarda bulunmuştur, yerleşimin İ.Ö. 5. ila İ.S. 1. yüzyıllar arasında iskân gördüğü kaydedilebilir.³⁴ Bununla birlikte, özellikle yapı türleri, inşa teknikleri ve yüzey buluntuları (Fig.18) ışığında, Geç Antik Dönem ve sonrasında itibaren de iskân alanlarının kullanıldığı belirlenmiştir.

2.1. Batı (Üçeren, Örteren ve Apostol Burnu Arası)

Yarımada'nın batısında, ekseriyetle küçük çiftlik yapılarının öbekler oluşturduğu görülmektedir. Ancak, nadiren de olsa tekil yapılarla karşılaşılmaktadır. Bozburun merkezinin batı sektöründeki Apostol (Atabol) Burnu'na kadar uzanan bu mini yarımada, Hellenistik Dönem örüntülerinden Erken

³³ Demirciler 2014: 59, 135-139.

³⁴ Bresson 1991: 101-115 (nos.84-110) (Selimiye'de bulunanlar hariç); Oğuz-Kırca 2018: 262-268.

Bizans yapılarına kadar geniş bir yelpazede örnekler sunmaktadır. Hellenistik ve Roma Dönemleri'ne ait izler, özellikle Örteren olarak bilinen ve merkezden yarım saatlik bir yürüyüşle antik yoldan ulaşılan mevki ile Üçeren mevki arasında (Fig.19) yoğunlaşmaktadır.³⁵

Sözü edilen antik patikanın kaybolduğu Bozburun Koyu'na hâkim bir noktada, 72 m kotunda küçük bir çiftlik evi (3,5x5,6 m dörtgen planlı, yaklaşık 0,1 hektarlık bir etki alanına sahip)³⁶ belgelenmiştir (Fig.20). Bu yapının ilerisinde, genişçe ve hafif çanak formu bir cep düzlüğüne açılan boğazın girişinden itibaren beliren Örteren'de (yaklaşık 45 ha yayılım alanına sahiptir) devşirme kesme taşların kullanıldığı ve 20. yüzyılın başlarına kadar iskân edilmiş olan yoğun bir yerleşim öbeği ile karşılaşmaktadır. Terk edilmiş yıkıntı halindeki yapı kalıntıları arasında, sarnıçlar dikkat çekmektedir. Alüvyon dolgu zeminde inşa edilmiş yapılar, ortalama 2-2,5 m genişliğindeki tarım teraslarıyla sarılmıştır (Fig.21). Bu terasların devamı, komşu alan Üçeren'de izlenmektedir.

Üçeren'de belgelenen ancak konteksi oldukça bozulmuş bir pres platformunun³⁷ dere tabanının üst kotlarında yapılması tesadüf olmasa gerektir. Anlaşılan o ki bu düzenek, silindirik baskı kolu yuvası olan bir Roma Dönemi *mola oleariasına* aittir (Fig.22). Yüzeydeki seramik buluntuları (özellikle *amphora* kaideleri ve *pithos* ağız parçaları) Geç Klasik, Hellenistik ve Roma Dönemleri'ni karakterize etmektedir.

Daha batıdaki Kocatepe-Yassıbalık arasında kalan iç orta kesim, Örteren'e kıyasla daha derin bir çanak oluşturan alandır (Fig.23). Bu alanın çevresi boyunca, seyrek ancak düzenli aralıklarla konumlanmış bir yapılar kümesi dikkat çekmektedir. Bu sektördeki yapılar, Geç Antik Dönem izleri dâhil, yakın zamanlara kadar neredeyse kesintisiz kullanılmış olmalıdır (Fig.24). Güneydoğu yönündeki Tavşanbük Koyu'na hâkim Ayacabük Tepe (164 m) üzerinde, K-KB yönünden başlayan bir tahkimat oluşturacak şekilde inşa edilmiş duvarlar dikkat çekmektedir (Fig.25). Böyle bir koruma veya gözetleme alanı, Bozburun'un kuzeydoğusunda yükselen Kaletepe'yi³⁸ desteklemiş olabilirdi. Nispeten korunmuş Geç Antik Dönem yapıları (ki çoğunlukla dini nitelikteki yapılardır³⁹) ise Kiseli Ada, Mercimek Koyu, Tavşanbük ve Apostol Burnu arasındaki sahil bandında yoğunlaşmaktadır (Fig.26).

Tarımsal faaliyetler kapsamında ürün stoklanmasına hizmet eden depo işlevli mekânlara ait birkaç vurgu yapmakta fayda bulunmaktadır. Bu tip alanlar (herhangi bir saldırı ya da baskın durumunda kullanılmaları dâhil) genellikle yerleşimlerin dışındaki tepeliklerde veya yamaçlarında

³⁵ Demirciler 2014: 61, 102-105.

³⁶ Demirciler 2014: 61, 89.

³⁷ Uzunel ve Taşkıran 2010; Demirciler 2014: 106; Oğuz-Kırca ve Demirciler 2015: 57, 71.

³⁸ Bkz. Oğuz-Kırca 2018.

³⁹ Mandalya Körfezi'nde belgelenen 5.- 6. yüzyıl örnekleri için özellikle bkz. Serin 2013: 197-200.

gözlemlenmektedir.⁴⁰ Zaman zaman bu gibi yapıların mezar olarak kullanıldığı da öne sürülmüştür.⁴¹ Yorumu şimdilik güç olsa da bir tanesi Kaletpe’de, gözetleme kulesinin hemen altındaki dere yatağının üstündeki boğazdaki küçük vadinin başladığı yerde belgelenmiştir (Fig.27).

2.2. Doğu (Avlana ve Yeşilova-Örenyaka Arası)

Yeşilova ve çevresinin, Klasik Dönem’den itibaren öncelikle tarıma hizmet edecek şekilde kullanılmış olması mümkün görünmektedir. Yanı sıra bu sektör, teraslı sırtlara doğru kontektleri iyi korunamamış birkaç mezar kalıntısına ait izler barındırmaktadır. Ancak, en belirgin izleri, modern evlerin hemen doğusundan itibaren vadiye konuşlanmış ve Örenyaka olarak bilinen lokasyona kadar uzanan bölümde izlenen yapı kalıntıları oluşturmaktadır (Fig.28). Bunların yakınında Klasik Dönem tekniğini yansıtan kaba poligonal duvar örgüleri (Fig.29) tespit edilmiştir. Yer yer su yapılarına, kaba işçilikle inşa edilmiş teras duvarlarına ve çanak-çömlek parçaları ışığında Klasik ve Hellenistik Dönemler’de kullanılmış oldukları değerlendirilen yapı temellerine rastlanmaktadır (Fig.30). Halk arasında İnmaari denilen komşu lokasyonda, *in-situ* bir pres yatağı belgelenmiştir (Fig.31). Daha güneyde, Tersane olarak adlandırılan noktada ise bir gözetleme kulesi çevresinde harap duvarlar izlenmiştir. Tarım teraslarının yoğunluğu, *demosun* bu sektörde de oldukça aktif olduğunu göstermektedir (Fig.32).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Phoinix’in, KD-GB doğrultulu territoryumu içerisindeki *khora*sının yayılım alanı, Arap Ada’ya nazır küçük karasal boğaz ve Kasarae’ya komşu Gedikçukur arasındaki kırsal yerleşimlerle sınırlanmıştır. Yoğun arazi kullanımı da topografik kısıtlara bağlı olarak KD-GB aksında gerçekleşmiştir. Fakat böylesi kırık yapı bir arazinin bölgede azami kullanım durumuna bağlı olarak istisnalar elbette mevcuttur. İnsan eliyle şekillendirilen arazilerin önemli bir kısmını, 0,5-5 ha arasında değişen (*Akropol* ve yakın çevresinin oluşturduğu birinci seviye yerleşim çemberinin dışındaki) ikincil seviye yerleşim öbekleri (hane kümelenmeleri ya da mezra tipi yayılımlar) oluşturmaktadır. Büyüklüklerine bakılmaksızın, *khora*daki üçüncü seviye yerleşimleri çiftlikler meydana getirmektedir. Bu çiftliklerin, nüfuz alanlarıyla birlikte 0,7-1,8 ha arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Ayrıca Yarımada’nın doğusunda yer alan Amos (Turunç)’ta bulunan yazıtlar⁴² karşımıza çıkan değerleri büyük ölçüde doğrulamaktadır. Üç büyük örneğin dışındaki küçük çiftlikler, Alcock’un bildirdiği ortalama değerlerle (0,1- 0,3 ha) uyum içerisinde.⁴³

⁴⁰ Forbes 2007: 248-251.

⁴¹ Bean 2000: 200.

⁴² Fraser ve Bean 1954: 6-12, 14, 19, 125.

⁴³ Alcock 2007: 126.

Gedikçukur'daki büyük çiftlik yapısı (1 no.lu çiftlik), kamu arazilerinin denetimi gibi özel bir görev üstlenmiş, hatta ekonomik değeri olan ürünlerin devlet veya elitler eliyle işlenmesi için toprakların kamu adına kiraya verilmesi işinde yer almış olmalıdır. Ancak, burada, salt Rodos elitleri eliyle işletilen arazilerden söz etmek tek başına anlamlı değildir. Bölge elitleri dendiği zaman Rodos vatandaşlığına sahip Yarımada asıllı seçkinler göz ardı edilmemelidir. 1 no'lu çiftliğin Phoinix'in güney kıyılarına yakınlığı göz önünde bulundurulduğunda kentsel/kamusal faaliyetler için bir üretim-dağıtım üssü görevi de görmüş olması aynı derecede mümkün görünmektedir.

Öte yandan, 1 no.lu çiftliğin üst komşusu olan ve sarp bir alanın Gedik Koyu'na dönük istikametinde, vadinin yan sırtında belgelenen yapı parseli ayrıca kayda değerdir. *Akropol*'ün güney sektörüne düşen ve Pınarbükü de denilen Gedik Koyu, aynı zamanda bu sektörde bulunan ilgili bir yazıttan bahsederlerken Chaviaras ve Chaviaras tarafından anılmıştır.⁴⁴ Yazarlarca, *Akropol* ve Gedikçukur'un orta noktasında, dörtgen boşluk alan olarak tarif edilen yer, bugün geriye sadece temelleri kalan bu komşu yapı olabilir. Diğer bir deyişle, Demopheides tarafından Herakles'e adanmış olan yazıt, dörtgen planlı bu yapıda ya da çok yakınında bulunmuş olsa gerek. Kaldı ki, parselin içerisinde, hemen girişinde bir tonozlu yeraltı mezarı yer almaktadır. Yazıt, söz konusu mezarın üstünde ya da yanında olabilir miydi? Şu da var ki mezar, yapının ebatlarına bakılırsa sıradan birine ait değildi. Bu yazıtların tercümesini yapanlar bugün hayatta değiller, dolayısıyla kesin bir yorumda bulunmak şimdilik olanaksız görünüyor.

Phoinix *khora*sında, tekil ya da öbeklenmiş halde olup olmadığına bakılmaksızın dağınık desen sergileyen kırsal yerleşimler, yüzeydeki seramik buluntuları ışığında yer yer Geç Hellenistik Dönem'i karakterize etmektedir. Burgaz Tepe'deki 2 no'lu yapı da bu tariflere uymaktadır. Öte yandan, Burgaz Tepe örneği yerel bir yöneticiye (ya da tüccar bir elite) ait olabilir miydi? Ya da tarımsal işlevli bir üretim/dağıtım istasyonu olarak işlev görürken yine seçkin birinin çiftlik "konutu" olarak hizmet vermiş olabilir miydi?

Değerli bir bitki olan zeytin, Karya dâhil Akdeniz'in diğer bölgelerinde, pek çok amaca hizmet etmek üzere yetiştirilirdi. Hamam ve *gymnasium*lardaki ya da tıp, kozmetik gibi alanlardaki harici kullanımının⁴⁵ yanında bugünün petrolünü ikame ederdi. Kandillerde kullanılan yağın kalitesi önemli olsa gerek ancak elbette mutfak tüketim malzemesi olarak kullanılması da en az bunlar kadar değerliydi. Festivallerde ya da spor müsabakalarındaki kullanımlarına ilişkin bilgiler aktaran yazıtların yanı sıra kriz ve afet zamanında zeytinyağı bağışçıları hakkında bilgi veren epigrafik buluntular, bu

⁴⁴ Chaviaras ve Chaviaras 1913: no.88.

⁴⁵ Bkz. Mitchell 2005: 94-95.

ürüne olan talebin önemini gözler önüne sermektedir.⁴⁶ Rodoslular, zeytinyağı gibi ticari değeri yüksek ürünlerin gerek ilk müşterileri gerekse birinci elden toplayıcıları olmuşlardır. Aynı şekilde, şaraba olan talep kendini, *amphora* atölyeleri, farklı *amphora* tipleri ve işliklerle göstermektedir. Likya'da da rastlanan, genellikle kapalı mekânlarda bulunan monolit pres yataklarını pek çok yerde tespit etmiş bulunmaktayız. Elbette bu demek değildir ki açık alanlarda tasarlanan düzenekler yoktu. Her hâlükârda böylesi bir tespit değerlidir. Katı bir kural olmamakla birlikte açık havadakiler genellikle şarap için, kapalı mekânlardakiler ise zeytinyağı için tercih ediliyor⁴⁷ olmalıydı. Bu durum, üzümün fermantasyon süresi ve güneş ışığının fermantasyon sürecindeki etkisiyle de ilgilidir. Zeytinyağının depolanması esnasında güneş görmemesi gerektiği de bir kıstas olabilir. Ayrıca, Likya'da şarap işliklerinin yüksek kesimlerde daha yaygın olduğu anlaşılmıştır.⁴⁸ Burgaz Tepe'nin doğu sektöründeki 2 no.lu çiftlikte bulunan *in-situ* pres yatağı örneğinde olduğu gibi, üzüm yaşken yerinde işlemden geçiriliyor, *amphora*lara dolduruluyor ve dağıtımına hazır hale getiriliyor olmalıydı. Burgaz Tepe'nin üzerindeki *pyrgosun* hemen yakınında, bahse konu pres yatağıyla aynı çap ölçüsüne (75 cm) sahip ancak bugün tarla duvarında kullanılmış devşirme bir parça daha bulunmuştur. Bir ihtimal, civarda bulduğumuz pres unsurları, bu çiftlikten alınıp yapı malzemesi olarak kullanılmıştır.⁴⁹ Çiftlik, kuzey ve doğudaki tarım terasları üzerinde doğrudan kontrol sağlamış ve öncelikli olarak buralardan toplanan ürünlerin denetimini yapmış olmalıdır. 3 no.lu çiftlikte de durum benzer görünmektedir.

Büyük çiftliklerin tamamı, en uzun teras duvarı 50 m'yi aşmayan dörtgen planlı (diğer kenarları 20 ila 30 m arasında değişen) yapılarıdır. Tekil ve belli bir tarımsal plantasyon alanına sahip olan bu kırsal mülkler, daimî kullanılmaları durumuna göre *oikos* ve *domus* olarak pek tabii değerlendirilebilir. Ancak, sezonluk kullanılmaları halinde, hasat zamanlarında resmi/ özel misyonlu geçim, toplama ve dağıtım istasyonları olarak karakterize edilmeleri gerek coğrafi konumlanmaları gerekse idari-ekonomik işlevleri bakımından daha anlamlı olabilir. Hatta bunlar, Geç Klasik Dönem'den itibaren görünür olmaya başlayan, Batı ve Güney Anadolu'da mimari kalıntılar veya arkeolojik buluntularla yorumlanıp belgelenen pek çok çiftlik evi çerçevesinde de ele alınabilir. Ancak yine de bu gibi yapıların büyük bölümü, tıpkı Kyme örneğinde olduğu gibi, zeytinyağı ve şarap işlikleri veya bunlara ait döşem parçaları ışığında yorumlanmıştır.⁵⁰ Kilikya'da, tarımsal üretimin büyük bölümünün yüklenicisinin çiftlikler olduğu, bunların gerek pres donanımlarına gerekse yol şebekelerine yakınlığı

⁴⁶ Bkz. Mitchell 2005: 96.

⁴⁷ Mekân tarifi için ayrıca bkz. Bulut 2018: 686-688, 691.

⁴⁸ Bulut 2018: 694.

⁴⁹ *Akropol*'ün yakın çevresinde ve kırsalda yer alan yapı döküntüleri arasında göze çarpan devşirme press döşem elemanlarının varlığı, bize haliyle *demosun* mikro düzeydeki ekonomik faaliyetleri hakkında fikir vermektedir. Döşemelerin parçası niteliğindeki bazı *fulcrum* ölçülerinin diğer *demos*larda saptananlarla özdeşliği, standart ekonominin benzer çarklardan geçmiş olması gerektiğini akıllara getirmektedir.

⁵⁰ Takaoğlu 2021: 368-369.

vurgulanmış, bu durumun ulaşım ve ticari faaliyetlerle potansiyel ilişkisine değinilmiştir.⁵¹ Bu bağlamda, çiftliklerin konumlanma konusu ayrıca değerlidir. Ancak stratejik noktalara yakınlık konusunda Bozburun Yarımadası, Kilikya örneğinden (kıyı ve dağlık kesim arasındaki “mantar” konumlanmalar)⁵² oldukça farklılaşmaktadır. Şöyle ki; muhtemelen Bozburun’un irili ufaklı koylar vasıtasıyla ve neredeyse tamamen denizyolu trafiğine bağlı ulaşım ihtiyaçları kapsamında sahip olduğu “transfer” hatları, Kilikya’nın açık deniz üzerinden aldığı veya gönderdiği lojistik faaliyetlerin hacmiyle kıyaslanamayacak derecede farklı idi. Ayrıca, sınıra yakın hatlarda çiftlik yapılarının sayıca azalmasını ya da ölçüklerinin küçülmesini, hayvancılık faaliyetlerinin yerleşim yoğunluğundan uzaklaştığı ölçüde artmasına ya da geçiş noktalarında müstakilleşmesine yormak mümkündür.

Dönemsel bakıldığında, örneğin Phoinix’te, Hellenistik ve Roma Dönemi’nde ağaç dalı desenine bürünerek *khoraya* yer yer sıkışık gruplar şeklinde yayılan öbeklerin yanında, Tymnos’takiler, özellikle Geç Antik Dönem’den itibaren çanak şeklindeki arazilerin ağzında (Yassıbalık örneği) ya da içinde (Örteren örneği) düzenli ancak daha seyrek aralıklarla ve yine bir merkeze bağımlı kalmadan oluşmuş veya gelişmişlerdir. Yerleşim desenleri, kısıtlı coğrafi koşullara uymak suretiyle ve sert rüzgârlardan korunmak amacıyla iklimsel şartlara göre şekillenmiştir. Phoinix’in *khorasında* da izlenen kırsal yerleşim öbeklerinin istisnası tekil büyük çiftliklerdir ki bunlar için, tarım teraslarını nispeten daha geniş bir perspektiften görecekları şekilde tasarlandıkları notu düşülebilir. Yani, fiziksel açıdan görüş alanlarına rahatlıkla giren tarım arazilerini kontrol edebilecekleri en optimum sınırlarda inşa edilmişlerdir. Tüm bu kırsal yerleşimlerin ortak noktası yol şebekelerine olan yakınlıkları ya da hemen üzerlerindeki konumlarıdır. Ancak hiçbiri buldukları yamacın yüksek bir noktasında değildir. Bir istisna, Herakles’e ait yazıtın bulunmuş olduğu ve olasılıkla doğrudan bir yöneticiye ait olabilecek çiftliktir. Yapının konumu, büyük çiftliklere göre daha yüksek bir kottadır.

Yolların, ören yerlerinin ve civara yayılmış kanıtların mekânsal ilişkilerine⁵³ iyi bir örnek, hâlihazırdaki Örteren ve Üçeren’in, öncelikle fiziksel açıdan bağlantısallığıdır. Bu iki yerleşim alanı, Yarımada’daki kırık yapıları arazilerin tarıma hizmet şeklini, terasların sürekliliğini ve bunların doğrudan ilişkisini tipik bir şekilde ortaya koymaktadır. İkisi de özellikle Hellenistik ve Roma Dönemleri boyunca, mevsimsel bağ bahçeciliğın yapıldığı nispeten değerli araziler olmalıydı. Örteren-Üçeren arasındaki ve Gökçören üzerinden Kocabahçe Koyu’na devam eden araziler ise tüm bölgede hâsılatın toplandığı ve sezonluk bağ bahçelerin işletildiği mini plantasyonlar olmalıydı. Likya ve Kilikya gibi bazı bölgelerde rastlanan yerleşim düzenlerinin ve savunma ağının bir parçası

⁵¹ Aydınöğlü 2004.

⁵² Aydınöğlü 2004: 169-171.

⁵³ Tartaron 2003: 40-41.

niteliğindeki kuleli çiftliklerin aksine, Yarımada'daki kırsal düzenin, savunma şebekesinin ana öğeleri arasındaki “gözetleme kulelerinin” görüş açısında olacak şekilde ve öncelikle tarımsal üretime göre şekillendiğinin altını çizmek mümkündür. Ayrıca, Karya'nın, örneğin Kilikya'dan farklılaştığı en önemli nokta dönem bazında değerlendirilebilir. Selevkosların kurduğu büyük kent silüetlerinin⁵⁴ gölgesinde gelişen tarım alanları Karya'da tam tersine kentleşme olmaksızın gelişmiş görünmektedir. Çalışma alanımızda çiftlik kulelerinin olmaması, bölgede daha güçlü bir savunma ağının tarım teraslarının güvenliğine dönük vizibilitesi yüksek noktalar eliyle yönetilmiş olmasından kaynaklanmış olmalıdır. Yarımada'da, doğal bir bariyer görevi üstlenen Toroslar gibi yüksek dağ silsilesi mevcut değildir. Dolayısıyla, gerek Geç Klasik Dönem gerekse Geç Antik Dönem'den itibaren takip edilen desenler, öncelikle “edilgen” ve kendi içinde pragmatiktir.

Bu anlamda, Tymnos'ta, Yassıbalık önlerindeki antik terasların belirlediği alan ve etrafındaki daha sıradan tekil yapıların konumlanması, ayrıca belli bir düzen içinde öbeklenmesi dikkat çekicidir. Bu gibi çevirme yerleşimlere sık rastlanmamakla birlikte bu örneğimizdeki kırsal yapılar olabildiğince düzenli aralıklarla konumlanmışlardır. Her ne kadar yakın dönemlere kadar kullanılmış olsalar da (olasılıkla mübadeleden önce aktif bir alandı) bu tip bir yerleşme pratiğindeki amaç muhtemelen, bağ-bahçeler için yeterli batı rüzgârına açık⁵⁵ ancak kapalı iç kesimde olmanın avantajıyla sert rüzgârlara kapalı ve aynı zamanda dikim yapılabilir derince bir depresyon alanını azami düzeyde kullanmaktı. Bunlar da tıpkı Örtören ve civarındaki tarım teraslarıyla iç içe geçmiş yerleşim öbeği gibi sezonluk ekilip dikilen bahçeler sisteminin parçası olabilirdi.

Sonuç olarak, Geç Klasik dönemden itibaren bulgu veren kırsal yerleşimlerin, yalnızca Rodos'un resmi veya kurumsal hâkimiyet kurduğu İ.Ö. 3. ila 2. yüzyıllar arasında ortaya çıkmadığı, olasılıkla Hekatomnidler'in hüküm sürdüğü ve tüm Yarımada'ya nüfuz ettiği Klasik-Geç Klasik dönem boyunca da özellikle Peraialı elitler eliyle işletilen araziler olması gerektiği ortaya konulabilir. Kaldı ki ekonomik değeri olan bu topraklar, Geç Antik Çağ'a ve modern zamanlara kadar sürekli olarak işletilmiştir. Arazilerin işletilmesinin Rodos eliyle başlamış olma zorunluluğuna ait düşünceler ve buna meyilli yaklaşımların, işi kolaylaştırmaktan öte giden bir yanı bulunmamaktadır. Rodos'un rolünü bu denli büyütme yerine, yine Rodos sömürsü esnasında Rodoslu elitlerin yanında yerli seçkinlerin, hatta sıradan ailelerin de aynı arenada bulunma ihtimalinin göz önünde bulundurulması önemlidir. Bu durum, Geç Antik Dönem'de ve sonrasında da kendini göstermeye devam etmiş ve Yarımada'nın kırsal dönüşüm döngüsü farklı şablonlarda ancak ekonomi öncelikli motivasyonlarla tamamlanmıştır.

⁵⁴ Durugönül 2002.

⁵⁵ Bkz. Cato 6.2; Varro 1.24.1.

Bozburun Peninsula Rural Settlement Arrangement in the Light of the Farmsteads of Phoinix and Tymnos (4th Century B.C.- Late Antiquity)

EXTENDED SUMMARY

One of the frequented places of the Karian origin people, who mainly settled in Southwest Anatolia, is the Bozburun Peninsula attached to Marmaris. It was acknowledged as the Karian Khersonesos in the Classical period (or the Rhodian Peraia associated with the Hellenistic period) as a secluded region which transformed itself into denser residential areas, especially beginning from the early 3rd century B.C. Something clear is that the escalation in Rhodes' exploitation activities contributed to this process.

The rural architecture and *kome* scale planning developed depending on the environmental conditions, but without having the opportunity for an excessive dispersal. Rural structures were designed to serve the agricultural economy, exhibiting different patterns of use and spheres of influence and must have been used as permanent establishments all year round or as temporary settlements in certain seasons. In this study, a selection of some main structures, which were identified during our surveys and linked to the rural life of the Peninsula, are examined. Those documented in the *territoria* of Phoinix and Tymnos (as the two *demoi* in the southern and middle sectors of the region) and used from the Late Classical Period to the Late Antiquity, are specified according to their usage patterns, function and sizes. Additionally, their development models until but including the Late Antiquity are questioned.

Farmsteads formed the backbone of the regional economy. In their mature periods, they became large structures with wider catchment areas, but over time they seem to have left their place to more ordinary buildings that clustered in depressions surrounded by agricultural terraces. As per period, the functions they assumed and the location they were positioned, it is understood that the vast majority of the settlements were designed within the sight of a watchtower (*pyrgos*) tasked with protecting the agricultural land and, nearby the streambeds. However, none of them seems to have replaced the function of a structure belike the towered farmsteads of e.g. Cilicia or Lycia.

In Phoinix, the expansion zone of the *khora* within the NE-SW oriented territory is considered to be limited to the rural settlements tracked between the small terrestrial strait overlooking Arap Island and Gedikçukur Location. Intensive land use has occurred in the same axis due to the topographical constraints but there are exceptions depending on the maximum use of the fractured soil. A significant part of the human shaped landscape, with the *Acropolis* being the first order centre, consists of secondary order settlements (e.g. household clusters or hamlet-type habitation) ranging from 0,5 to 5 hectares. Regardless of their size, the farmsteads form the third order settlements. Three (3) large

individual farmsteads (at Gedikçukur location (No.1), east of Burgaz Hill overlooking a dried-up stream bed passing by the Temple of Apollo (No.2) and Küçükdibekbaşı locality (No.3) were, for the first time, identified within the boundaries of this *demos*, which has revealed archaeological traces, particularly since the Classical period and transformed itself into a dendritic pattern, especially in the east, northeast and southwest, down to the Roman period. As a case in point, the structure (No. 1) documented in Gedikçukur is considered have burdened a special function such as auditing of the public lands and even taken part in leasing on behalf of the public for the processing of the products of economic value controlled by the state or the elites. Given its proximity to the shores of Phoinix, it is equally possible that it served as a base for urban/public activities. It appears that the farmstead No.2, also in view of the *in-situ* press bed discovered inside, took direct control over the agricultural terraces in the north and east, and inspected the products collected from these plantations. The situation seems to be similar in farmstead No. 3, as well.

The farmsteads confirm the values given in literature to a large extent. The catchment area of the larger category vary between 0,7-1,8 hectares while smaller ones range from 0,1 to 0,3 hectares. Over the spots close to the borders of the neighboring *demoi*, either the number of farmsteads decreases or they take the form of border dwellings as hamlets. Documented samples of pressing installations, water features (e.g. the stepped, oval distinguished water structure exceeding a human's height found near Kasarae border), terrace walls, underground tombs signalling isolated property declarations, sealed amphora fragments or *liti* are some concrete indicators of agricultural involvement of the rural settlements. Along with typical findings, the masonry works are greatly dated to the Hellenistic and Roman periods.

In the countryside of Tymnos, primarily falling to the western peninsula between Üçeren, Örtören and Cape Apostol and suburbs of Avlana and Yeşilova-Örenyaka in the eastward, single standing farmsteads are rarely found. Starting from Örtören- a fan-shaped depression with a range of approximately 45 ha, highly dependent on groundwater, small-scale household clusters are observed on alluvial filled soils or bowls surrounded by hills and present a sort of egalitarianism in their physical extents. While a broad chronology, from the Late Classical to the Early Byzantine period, is pursued in Üçeren, the findings date back to the Late Antique era in the inner central part of Kocatepe-Tülütepe-Yassıbalık, lying further west. The sparse but regular clusters, which form a deep trefoil bowl around this area, must have remained under the surveillance of the fortified peak on Ayacabük Hill that overlooks Tavşanbük Cove. The Late Antique/ Early Byzantine religious structures become denser on the coastline or insular areas. The ruins and terrace relics, which are traceable over Avlana and Yeşilova line, commonly reflect the Classical period technique in the earliest.

Based on the above-mentioned;

The large farmsteads of Phoinix are the rectangular plan structures with the longest terrace wall not exceeding 50 m (with the other sides varying between 20 and 30 m). Individual or clustered, their characterization as subsistence, collection and distribution stations burdened with official/private missions, is notable in terms of both their geographical location and administrative-economic functions. The diminishing number of farmsteads or the decrease in their scales close by the borders can be attributed to the increases in the livestock activities as one moves away from the density of settlement or their detachment as isolated units at the crossing points.

Once considered on a spatio-temporal basis, vis-a-vis the clusters in Phoinix that took sporadic and sometimes dispersed compact patterns in the *khora* during the Hellenistic and Roman periods, those in Tymnos were formed at the edge of bowl shape fields (Yassibalık case, indicatively) or depression floors (Örteren) at regular but less frequent intervals down to the later periods, without being dependent on a center. The exception to collectively planned ruralscapes, as also observed in Phoinix, are the individual farmsteads, which were planned to clearly watch and oversee their agricultural terraces from a relatively broad perspective. The common aspect of all the settlements is their proximity to road networks but none of them are at a point of high slope, excluding the potential spot housing the ruins of a farmstead, where, possibly, an inscription of Heracles was found by Chaviaras and Chaviaras, and which might have directly belonged to a ruler. The pocket plains intertwined with the agricultural terraces continuing to Kocabahçe Bay via Gökçören and Örteren are the mini plantation cases where seasonal vineyards were run, particularly between the Hellenistic period and Late Antiquity. The individual units, which were in use until recently, in front of Yassibalık and their positioning around the terraces also deserve a discussion. All are situated as if forming a constellation, by taking position at regular intervals as much as possible, again at the edge of a rectangular bowl with a trefoil rim. Ensuring invisibility, these must have been quarters that are open to sufficient westerly winds but with the advantage of being in an interior sector closed to strong air currents and making maximum use of a deep depression area where planting could be realized, at the same time. The effect of geographical and physical conditions is overt enough, hereabouts. These, too, could have been part of a system of seasonally planted orchards that remained active from the Early Hellenistic to the modern times. From a different perspective, they also remind of kind of satellite settlements planned for olive and viticulture.

Consequently;

Contrary to the towered farmsteads of e.g. Cilicia and Lycia, the primary mission of the rural structures, which are the products of a careful reckoning that cannot be ignored in respect of their contribution to the distribution economies as well as reflecting the projections of traditional Karian life, has been to ensure the self-sufficient economic model throughout the ages. In the early periods, large-scale (1,5 ha on average) individual instances were planned to monitor the production and surplus and officially control the yield in the immediate environment while the smaller ones that used the flexibility provided by *khora* were orchestrated in more compact patterns probably for combined support. The Late Antique structures, whose patterns changed according to the economic-political conjectures, were positioned similar to satellite settlements (45-50 ha) at regular but sparse intervals in a way that would also canalise themselves into seasonal agriculture.

In sum, the rural units did not emerge and develop only between the 3rd and 2nd centuries B.C when Rhodes gained official dominance, as often claimed, but there must have been lands deployed by the Peraians, in particular, probably when the Hekatomnids ruled and penetrated the entire Peninsula. Instead of exaggerating the role Rhodes played, it is suggested that the possibility of local elites', even the local population's taking part in the same arena as well as the Rhodian landlords in the course of the Island's exploitation activities, should now be taken into account.

KAYNAKÇA

- Akarca, A. (1972). Yunan Arkeolojisinin Ana Çizgileri I: Şehir ve Savunması, Türk Tarih Kurumu, Ankara.
- Alcock, S.E. (2007). "The Essential Countryside", Classical Archaeology (Ed: Alcock, S.E. ve Osborne, R.), Blackwell, Oxford, 118-161.
- Aydınoğlu, Ü. (2004). "Yerel İrade-Dış Baskı Tartışmaları Arasında Olba Territorium'undaki Yerleşim Düzenlemesi ve Hellenistik Dünyadaki Yeri", Olba, 10, 169-184.
- Aydınlioğlu, Ü. (2005). "The Settlement Patterns of The Olbian Territory in Rough Cilicia in The Hellenistic Period", Olba, 12, 251-263.
- Aydınoğlu, Ü. (2010). "The Farms in Rough Cilicia in the Roman and Early Byzantine Periods", Adalya, 13, 243-282.
- Aydınoğlu, Ü. ve Mörel, A. (2017). Antik Dönemde Akdeniz'de Kırsal ve Kent: Sempozyum Bildirileri, 04-07 Nisan 2016, Mersin, Türkiye.
- Barber, R. (2005). "Cycladic Settlement and Landscape", Architecture and Archaeology in the Cyclades (Papers in Honour of J.J. Coulton) (Ed: Yeroulanou, M. ve and Stamatopoulou, M.), Basingstoke, Oxford, 1-11.
- Bean, G.E. (2000). Eskiçağ'da Menderes'in Ötesi, (Çev: P. Kurtoğlu), Arion, İstanbul.
- Bean, G.E. ve Mitford, T.B. (1970). Journeys in Rough Cilicia, 1964-1968, Vienna.
- Badoud, N. (2020). "Trois Decrets de Camiros. À Propos de la Colonisation de Cyrene Par Les Rhodiens", Ricerche Ellenistiche, 1, 153-169.
- Bonfante, L. (2003). Etruscan Dresses, John Hopkins University Press, Baltimore ve London.
- Bresson, A. (1991). Recueil des Inscriptions de la Pérée Rhodiene (Pérée Intégrée), Les Belles Lettres, Paris.
- Bulut, S. (2018). "Likya'da Zeytinyağı ve Şarap Üretimi Üzerine Bir Ön Değerlendirme", Cedrus, 6, 675-700.

Chavarria, A. ve Lewitt, T. (2004). "Archaeological Research on the Late Antiquity Countryside", Recent Research on the Late Antiquity Countryside (Ed: Bowden, W., Lavan, L., Machado, C.), Leiden, Boston, 3-52.

Chaviaras, N. ve Chaviaras, M. (1913). *Archaiologike Ephemeris*, 88.

Çevik, N. ve Bulut, S. (2007). "The Belen and Kelbessos Farmsteads With Towers on the Border of Pisidia: Lycia and Some Thoughts on Security in the Countryside", *Adalya*, 10, 105-130.

Demirciler, V. (2014). Agricultural terraces and farmsteads of Bozburun Peninsula in antiquity. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi.

Dubois, M.M. ve Hauvette-Besnault, A. (1881). "Antiquités de Mylasa", *Bulletin de Correspondance Hellénique*, 5, 95-119.

Durugönül, S. (2002). "Dağlık Kilikia ve Karpaz Bölgesi (Kuzey Kıbrıs) Antik Yerleşim Özellikleri", *Olba*, 6, 58-69.

Dürnbach, F. ve Radet, G.A. 1886. "Inscriptions de la Pérée Rhodienne", *Bulletin de Correspondance Hellénique*, 10, 245-269.

Flensted-Jensen, P. (2004). "Karia", An Inventory of Archaic and Classical Poleis: An Investigation Conducted by the Copenhagen Polis Center for the Danish National Research Foundation (Ed: Hansen, M.H. ve Nielsen, T.H.), Oxford University Press, Oxford, 1108-1137.

Forbes, H. (2007). *Meaning and Identity in a Greek Landscape: An Archaeological Ethnography*, Cambridge University Press, New York.

Fraser, P.M. (1972). "Notes on Two Rhodian Institutions", *The Annual of the British School at Athens*, 67, 113-125.

Fraser, P.M. ve Bean, G.E. (1954). *The Rhodian Peraea and Islands*, Oxford University Press, London.

Homeros. *İlyada*, (Çev: A. Erhat ve A. Kadir), Homer, İstanbul, 2007.

- Kızıl, A. ve Öztekin, İ.E. (2009). “2008 Yılı Muğla İli, Milas İlçesi ile Ören ve Selimiye Beldeleri’nde Arkeolojik Yüzey Araştırması”. Araştırma Sonuçları Toplantısı, 27(3), 359-384.
- Marcus Cato (Cato the Elder). De Agricultura, (Çev: Hooper, W. D. ve Ash, H. B.) http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Cato/De_Agricultura/A*.html
- Marcus Terrentius Varro. De Re Rustica, (Çev: Hooper, W. D. ve Ash, H. B.) http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Varro/de_Re_Rustica/1*.html
- McHugh, M. (2017). The Ancient Greek Farmstead, Oxbow Books, Oxford.
- Mitchell, S. (2005). “Olive Cultivation in the Economy of Roman Asia Minor”, Patterns in the Economy of Roman Asia Minor (Ed: Mitchell, S. ve Katsari, C.), The Classical Press of Wales, UK, 83-113.
- Oğuz-Kırca, E.D. (2014). “Restructuring the Settlement Pattern of A Peraean Deme Through Photogrammetry and GIS: The Case of Phoinix (Bozburun Peninsula, Turkey)”, Mediterranean Archaeology and Archaeometry, 14(2), 281-313.
- Oğuz-Kırca, E.D. (2016). “Karya Khersonesos’nda Taş İşçiliği”, IV. ODTÜ Arkeometri Çalıştayı, Türkiye Arkeolojisinde Taş: Arkeolojik ve Arkeometrik Çalışmalar (Ed: Ayter, P. ve Demirci, Ş.), Bilgin, Ankara, 130-137.
- Oğuz-Kırca, E.D. (2018). “Tymno-Karians or Transformers of the Bozburun Peninsula During the Hellenistic Period? Retrospective Reflections of a Demos on the Karian Cultural Heritage”, Phaselis, 4, 259-294.
- Oğuz-Kırca, E.D. ve Demirciler, V. (2015). “Antik Dünyada Kırsal Ekonomi: Karya Kersonesos’ndan Yeni Kanıtlar”, Anadolu, 41, 51-76.
- Osborne, R. (1987). Classical Landscape with Figures: The Ancient Greek City and Its Countryside, George Philip, London.
- Paton, W.R. ve Myres, J.L. (1898). “On Some Karian and Hellenic Oil-Presses”, The Journal of Hellenic Studies, 18, 209-217.
- Sakarya, İ., Atıcı, N., ve Tuna, N. (2019). “Knidian Amphorae of the Hellenistic and Late Roman Periods at Burgaz (Palaia Knidos)”, Herom (Journal on Hellenistic and Roman Material Culture), 8, 317–340.

Serin, U. (2013). “Karya’daki Geç Antik ve Bizans Dönemi Yapı ve Yerleşimleri Üzerine Bazı Gözlemler”, METU JFA, 1, 191-211.

Takaoğlu, T. (2021). “Adapting to A Diverse Landscape: Agriculture in Roman and Hellenistic Anatolia”, A Companion to Ancient Agriculture (Ed: Hollander, D. ve Howe, T.), Wiley Blackwell, 363-382.

Tartaron, T.F. (2003). “The Archaeological Survey: Sampling Strategies and Field Methods”, Hesperia Supplements, 32, 23-45.

Thucydides. History of the Peloponnesian War (Kitap 1-8), (Çev: J. Henderson ve C.F. Smith), Loeb Classical Library, Harvard University Press, 2003.

Titus Livius (Livy). History of Rome (Kitap 45), (Çev: C. Roberts), E.P. Dutton and Co., New York, 1912.

Umar B. (1993). Türkiye’deki Tarihsel Adlar, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Uzunel, Ö. ve Taşkiran, M. (2010). “A Workshop from Caria Chersonesos”, Proceedings of the International Symposium: Trade and Production Through the Ages”, Konya, 189-202.

PHI Greek Inscriptions. Region: Rhodes and S. Dodecanese (IG XII,1), Annuario della Scuola Archeologica di Atene [ASAA2]; Segre & Pugliese Carratelli, Tituli Camirenses (ASAtene 27-29) [Tit. Cam.]; Attica (IG I-III), IG II² 1100, SEG 15.108.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Volkan DEMİRCİLER E. Deniz OĞUZ-KIRCA
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Volkan DEMİRCİLER E. Deniz OĞUZ-KIRCA
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Volkan DEMİRCİLER E. Deniz OĞUZ-KIRCA
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Volkan DEMİRCİLER E. Deniz OĞUZ-KIRCA
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Volkan DEMİRCİLER E. Deniz OĞUZ-KIRCA

FİGÜRLER

Fig.1: Bozburun Yarımadası, Marmaris, Muğla.

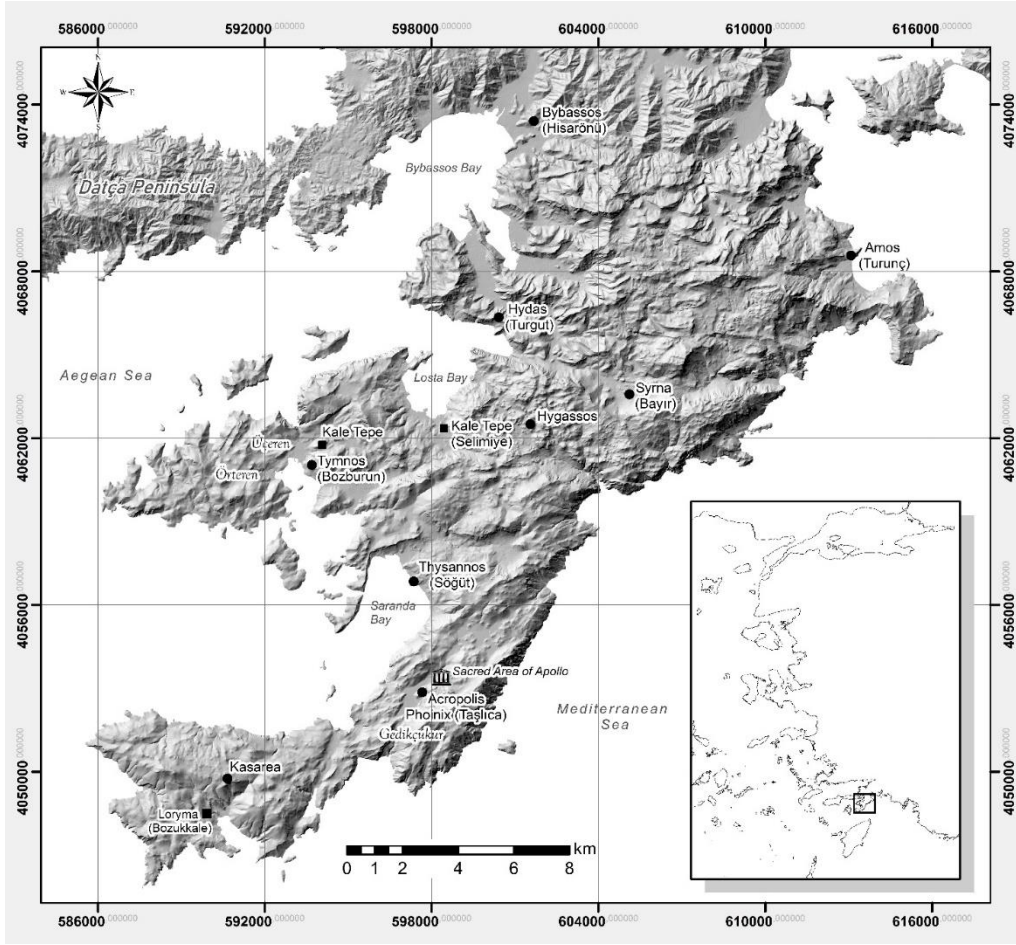


Fig.2: Kırsal bir yapıya ait duvar kalıntısı, Çukur Tepe, Taşlıca.



Fig.3: Büyük devşirme blokların kullanıldığı ağıl yapısı, Taşlıca.



Fig.4: Basamaklı oval yapı (sarnıç/kuyu), Namlıalan, Taşlıca.



Fig.5: 1 No.'lu çiftlik yapısının planı, Gedikçukur, Taşlıca.

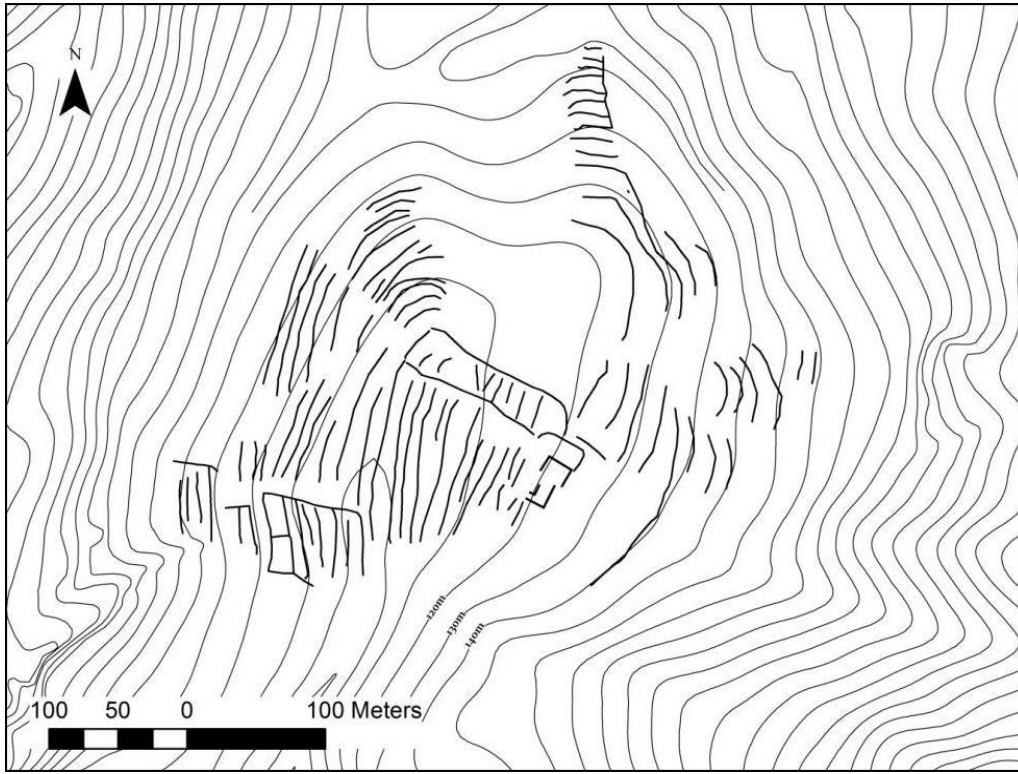


Fig.6: 1 No'lu çiftlik yapısı kalıntıları ve yüzey seramikleri, Gedikçukur, Taşlıca.



Fig.7: Çiftlik yapısının üzerine oturduğu teras duvarı, Akgeri Tepe sırtları, Taşlıca.



Fig.8: Çiftlik yapısına ait duvar izleri, Akgeri Tepe sırtları, Taşlıca.



Fig.9: Pres taşlarından bir örnek, Taşlıca.



Fig.10: 2 No.'lu çiftlik yapısının planı, Burgaz Tepe, Taşlıca.

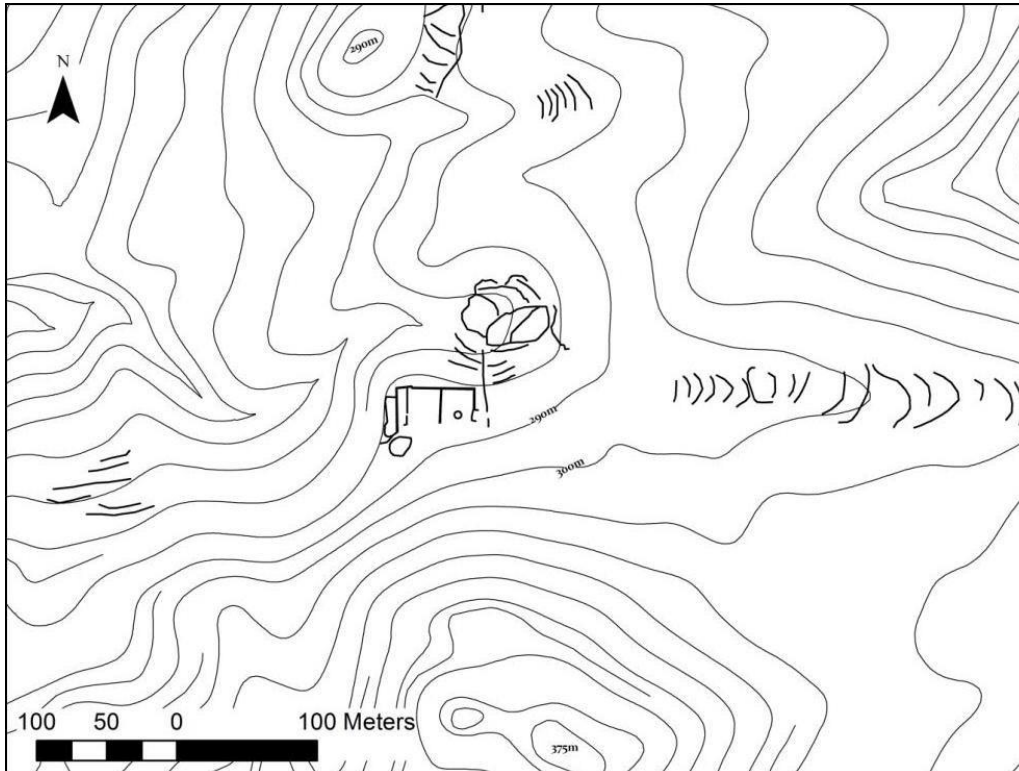


Fig.11: 2 No.'lu çiftlik yapısına ait teras duvarı, Burgaz Tepe, Taşlıca.



Fig.12: *In situ* pres taşı, 2 No.'lu çiftlik yapısı, Burgaz Tepe, Taşlıca.



Fig.13: Sarnıç ve yüzey seramikleri, 2 No.'lu çiftlik, Burgaz Tepe, Taşlıca.



Fig.14: 3 No.'lu çiftlik yapısının planı, Küçükdebekbaşı, Taşlıca.

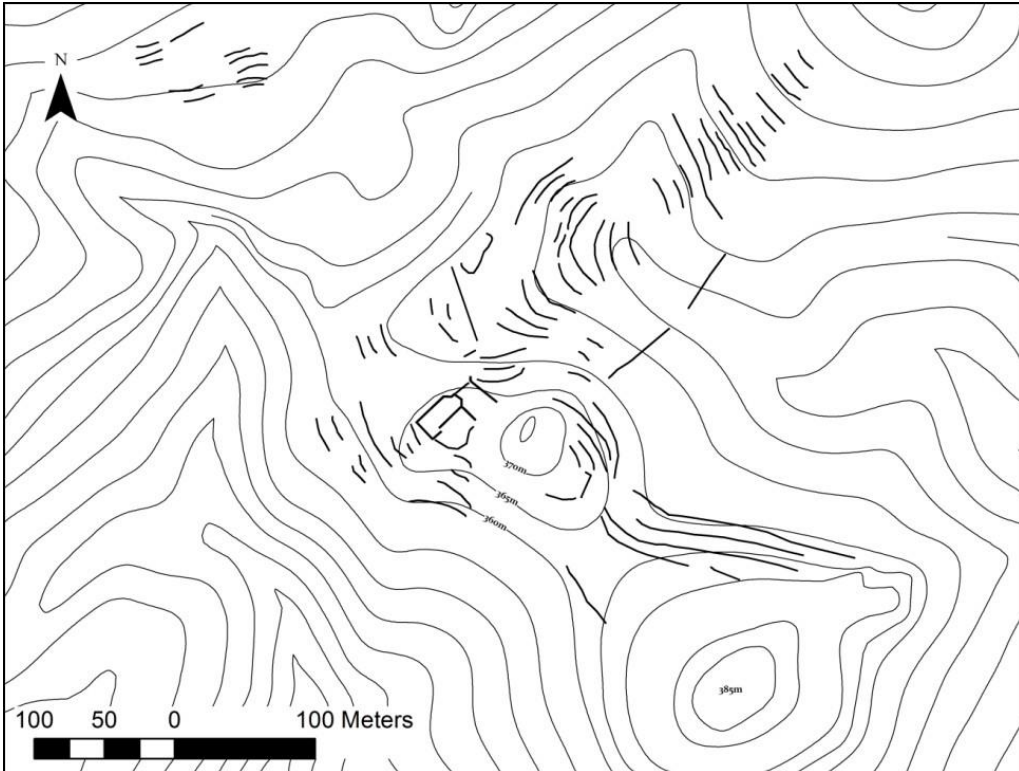


Fig15: 3 No.'lu çiftlik yapısına ait kalıntılar ve yüzey seramikleri, Küçükdebekbaşı, Taşlıca.



Fig16: 3 No.'lu çiftlik yapısı ve civarındaki tarım teraslarının görünümü



Fig.17: Kaletepe, Bozburun.



Fig.18: Tymnos antik yerleşiminde tespit edilen yüzey seramiklerinden örnekler, Bozburun.



Fig.19: Örteren ve Üçeren arasındaki alüvyal alan ve etrafındaki tarım terasları, Bozburun.



Fig.20: Çiftlik yapısı, Örteren, Bozburun.



Fig.21: Tarım terasları, Örtören, Bozburun.



Fig.22: Zeytinyağı/şarap işliğine ait *in situ* pres, Üçeren, Bozburun.



Fig.23: Kocatepe-Yassıbalık, Bozburun.



Fig.24: Kırsal yapılara ait mimari kalıntılar, Kocatepe-Yassıbalık, Bozburun.



Fig.25: Koruma/gözetleme alanı, Ayacabük Tepe, Bozburun.



Fig.26: Geç Antik Dönem dini yapı kalıntıları, Bozburun.



Fig.27: Depo / mezar? Yapısı, Kaletepe, Bozburun.



Fig.28: Kırsal yapı kalıntılarında bir örnek, Örenyaka, Bozburun.



Fig.29: Poligonal duvarlar, Örenyaka, Bozburun.



Fig.30: Erken dönem yapı kalıntısına ait temel duvarları, Örenyaka, Bozburun.



Fig.31: Zeytinyağı/şarap işliğine ait *in situ* pres yatağı, İnmaarı, Bozburun.



Fig.32: Tarım teraslarını gösteren hava fotoğrafı, Tersane, Yeşilova, Bozburun.





Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma¹

Araştırma Makalesi/Research Article

Hasan ÖNCÜ* İbrahim ANIL**

ÖZET

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de 2005 yılından itibaren nüfusu 50.000 ve üzerinde olan belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Stratejik yönetim ve belediyelerdeki uygulamalarını konu edinen bu çalışmada İstanbul ilçe belediyelerinden çalışmaya katılmayı kabul eden dokuz ilçe belediyesi, stratejik yönetim uygulamaları kapsamında ele alınmış olup, bu uygulamaların etkin olarak yapılıp yapılmadığının araştırılıp ortaya çıkarılması ve yapılması gerekenlerle ilgili somut öneriler sunulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda stratejik yönetim süreci bütün aşamaları ile ele alınarak araştırmaya katılan ilçe belediyelerinin strateji geliştirme müdürü veya müdür vekilleri ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular, içerik analizi yöntemi aracılığıyla “frekans analizi” tekniği kullanılarak yorumlanmıştır. Bulguların analizi ve yorumlanmasıyla elde edilen çıkarımlar sonucunda; belediyelerdeki stratejik yönetim uygulamalarında belli bir tecrübenin oluşmasına rağmen hem birbirinden farklı hem de ortak çeşitli eksikliklerin olduğu ve yeterli düzeyde standardın oluşmadığı görülmüştür. Ayrıca belediyelerde büyük ölçüde benzer çalışmaların yapıldığı, hazırlanan plan ve programların belediyelerin zaten yapmakta olduğu rutin işlerini kapsayan dokümanlara dönüşmekten öteye gidemediği dolayısıyla stratejik yönetim uygulamasının etkin olarak yapılmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, Yönetim, Stratejik yönetim, Belediyelerde Stratejik Yönetim.*

JEL Kodları: *H70, H83, M1*

A Research on Strategic Management Practices in Municipalities

ABSTRACT

In parallel with the developments in the world, since 2005, municipalities with a population of 50,000 and above have been obliged to prepare strategic plans in Turkey. In this study, which focuses on strategic management and its applications in municipalities, nine district municipalities from Istanbul district municipalities that agreed to participate in the study were handled within the scope of strategic management practices, and it was aimed

¹ Bu makale, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, Hasan Öncü tarafından hazırlanan ve İbrahim Anıl danışmanlığında yürütülen “Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

* Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, honcu34@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4903-8846>

** Prof. Dr., İstanbul Kent Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, ibrahim.anil@kent.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0596-0150>

to investigate and reveal whether these practices were carried out effectively and to present concrete suggestions about what should be done. In this direction, the strategic management process was handled with all its stages and the findings obtained as a result of the interviews with the strategy development manager or deputy directors of the district municipalities participating in the research were interpreted using the "frequency analysis" technique through the content analysis method. As a result of the inferences obtained from the analysis and interpretation of the findings; Although there is a certain experience in strategic management practices in municipalities, it has been seen that there are various deficiencies that are both different from each other and common and that there is not a sufficient level of standard. In addition, it has been determined that similar studies have been carried out in municipalities to a large extent, that the plans and programs prepared cannot go beyond turning into documents covering the routine works of the municipalities, so the strategic management practice is not carried out effectively.

Keywords: *Strategy, Management, Strategic Management, Strategic Management in Municipalities.*

JEL Codes: *H70, H83, M1*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır*

GİRİŞ

Stratejik yönetim, dünyada ilk kez 1960'lı yıllarda özel sektörde uygulanmaya başlamış ve başarılı sonuçların görülmesinin yanında dünyadaki gelişmeler ve değişmelere bağlı olarak, 1980'li yıllardan itibaren öncelikle gelişmiş batı ülkelerinde, özel sektörden sonra kamu kesiminde de uygulanmaya başlanmıştır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). Böylece günümüzde stratejik yönetimin önemi, kamu kurumlarının yönetim kapasitelerini artırma, süreklilik arz eden politikalar geliştirme, kaynakların etkin ve verimli kullanılması gibi açılardan giderek artmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel şekilde stratejik yönetim Türk mevzuatında da yerini almıştır. Devlet Planlama Teşkilatı Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu'nda, stratejik planlama kavramı, geniş manada stratejik yönetim sürecinin tamamını kapsayacak biçimde kullanılırken, 5018 Sayılı Kanununda da bu kavramın stratejik yönetim üzerine bina edildiği görülmektedir (Aşgın, 2008: 50). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda resmi olarak tanımlanmasının ardından 2005 yılında yasalaşan 5393 sayılı Belediye Kanunu'yla nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Belediye ve ilgili diğer yasalarda bu kavram her ne kadar stratejik planlama olarak anılsa da Kamu İdareleri için hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzu'nda geniş anlamda "stratejik yönetim" sürecinin tamamını kapsayacak şekilde kullanıldığı için bu araştırmanın "stratejik yönetim" kapsamında tasarlaması uygun görülmüştür. Bu bağlamda bu çalışmada stratejik yönetim anlayışının belediyelerde etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı araştırılmaktadır.

1. STRATEJİK YÖNETİM

Küreselleşmeyle birlikte, dünyadaki değişimin ve gelişmelerin etkilerini yönetebilmek ve rekabet avantajı sağlamak için; strateji ve stratejik yönetim konularının günümüzde daha önemli hale geldiği ve bu konuların gelecekte daha da önemli hale geleceği söylenebilir. Strateji kavramı dar anlamda

“savaşın kazanılması amacıyla askeri araç ve gereçlerin kullanılması”, geniş anlamda ise; “bir ulusun siyasal hedeflerini gerçekleştirebilmek için kaynaklarını düzen içerisinde yönlendirmesi” olarak tanımlanabilir (Aydın vd., 2012: 3-5). Porter’a göre (1996: 1) strateji; “farklı eylemlerin bir araya gelmesiyle oluşan, organizasyon için son derece değerli ve benzersiz bir pozisyon alma süreci”dir. Karaoğlu' (2010: 21) stratejiyi; ”bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek, başkaları tarafından algılanamayan, fırsat ve tehditleri algılayabilmek” olarak tanımlamaktadır.

Başka bir tanımlamada Dinçer (2007: 21) stratejiyi “kuruma istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerek araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak açıklamaktadır. Yönetim ise en genel tanımıyla “belirli bir amaca yönelik olarak bir örgütün kurulması, örgütün işlerliğini sağlayacak yönetsel etkinlik ve kaynakların bir araya getirilmesi, aralarında eşgüdüm sağlanması, izlenecek yöntem ve denetimi kapsayan bir disiplindir.”(Gözübüyük,1998: 1). Strateji kavramı yönetim kavramı ile ilişkilendirildiğinde, “kamu hizmet ve görevlerinin devamlı olarak aksatılmadan yürütülmesi için bir araya gelmiş bulunan insan, araç ve gereç topluluğuna işlerlik kazandırılarak, koordine ve organize edilmesi işlemi” olarak ele alınmaktadır (Kuyaksil, 1994: 7).

Stratejik yönetim kavramı ise Eren’e göre (2005: 25). “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bir araya getirilmesiyle doğmuştur. Ancak Parnell’e (2014: 28-29) göre stratejik yönetim strateji teriminden daha geniş bir anlam ifade eder ve işletme faaliyetleri için öncelikli bir strateji belirlenmesinde üst yönetimin çevre analizini de içeren bir süreçtir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, organizasyonun ne yapması, nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiği gibi konulardaki kararlara ulaşmayla ilgilidir (Ereş, 2004). Stratejik yönetim, özel veya kamu yararı amacıyla faaliyet gösteren tüm örgütlerde gelecekte ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin belirlenmesini ve bunlara ulaşmak için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eden bir kavram olarak stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemeyi amaçlamaktadır (Aktan, 2005: 68-70).

Görüldüğü gibi stratejik yönetim, örgütün uzun dönemde yapacağı faaliyetlere ve ulaşmak istediği sonuçlara odaklanan bir yönetim sürecidir. Çünkü geleceği öngörerek değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen kurumlar varlığını devam ettirirken diğer kurumlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu anlayışla hareket eden örgütler, gelecekte de var olabilmek ve hedeflerine ulaşmak için bugünden geleceğe emin adımlarla ilerleyerek rakiplerine üstünlük sağlayabileceklerdir (Gültekin ve Mazı, 2016: 451). Dolayısıyla örgütler uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilmeleri için dışarıdan gelebilecek her türlü tehditler ve tehlikelerle baş etmek için çevre analizi yaparak gerekli

önlemleri alırlar. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için rekabet üstünlüğü sağlayacak faaliyetleri başarmaları gerekmektedir.

1.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci literatürde araştırmacılar tarafından birbirinden farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Erkan'a (2008:23) göre stratejik yönetim ile genellikle, Neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz? Gibi dört temel soruya cevap aranmaktadır. Akgemci ve Güleş'e (2010: 12) göre stratejik yönetim kuruluşların hayatlarını devam ettirebilmeleri ve piyasada istikrarlı bir rekabet avantajı elde edebilmeleri için veri ve bilgi toplamak, analiz etmek, strateji geliştirmek, stratejik karar ve seçim yapmak, stratejiyi uygulamak ve uygulama sonuçlarını izlemek için yapılan eylemlerdir. Stratejik yönetim süreci; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulaması ve uygulamanın kontrolü ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Otlı ve Demir, 2005: 158). Aktan'a (2005: 76) göre "stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlanması, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetiminden oluşmaktadır." Bu süreç, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarını içermektedir (Dinçer, 2007:39). Çevre analizi, amaçların belirlenmesi, stratejik seçenekler arasında seçim yapılması, stratejilerin uygulanması, kontrol ve değerlendirme aşamalarıdır (Hatiboğlu,1986: 45).

Snell (2002) stratejik yönetim sürecini altı aşamada açıklar. Birinci aşama; işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi, çevresel analizlerin yapılmasıdır. İkinci aşama dışardan gelebilecek fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi, organizasyonun görevinin, hedeflerinin ve stratejilerinin başarısını etkileyen ve başarısından etkilenen gruplar veya kişiler yani paydaşların ele alınmasıdır. Üçüncü aşam işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesiyle, finansal, insan kaynakları, pazarlama, iş (üretim) süreçleri ve diğer kurum içi analizlerin yapılmasının yanısıra aynı zamanda örgütün, rakiplerinden üstün olabilmesini sağlayan oganizasyon yapısı, kaynakları, eşsiz ve benzersiz olan temel yetenekleri (core competence) ve bilginin ortaya çıkarılmasıdır. Dördüncü aşama ise SWOT analizi yapılarak ortaya çıkan sonuçlara göre stratejilerin belirlenmesidir. Beşinci aşamada stratejilerin uygulanması ve son aşama olan altıncı aşama da ise örgütün kendi stratejisine ilişkin sürecin değerlendirilerek düzeltici hamleleri yapmak amacıyla bu stratejilerin kontrol edilmesidir (Snell, 2002:119-130). Ülgen ve Mirze (2014:57) ise stratejik yönetim sürecininin stratejik bilince sahip olmakla başladığını ve stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesiyle devam ettiğini sonrasında ise sırasıyla çevre analizinin (makro çevre, sektör, işletme iç çevre analizi ve durum tespiti matrisi) yapıldığı stratejik analiz evresi, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlendiği stratejik yönlendirme evresi, strateji oluşturma evresinde temel ve alt stratejilerin belirlenmesi, organizasyon, liderlik, kurum

kültürü, yönetim tarzları gibi konularında stratejiyle uyumlaştırma çalışmaları yapıldığı strateji uygulama evresi ve son aşama olan stratejik kontrol evresinde ise uygulama sonucundaki performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili tekniklerin uygulanmasıyla devam ettiğini belirtmişlerdir.

Wheelen ve Hunger (2004: 136) Stratejik yönetim sürecini çevre analizi (dışsal ve içsel analiz, SWOT Analizi), strateji oluşturma (misyon, hedefler, stratejiler, politika), strateji uygulama (programlar, bütçeler, prosedürler), değerlendirme ve kontrol (performans izleme, ölçme ve düzeltici önlem alma)" olmak üzere dört aşamada ele almaktadır. Stratejik Yönetim Sürecinin aşamalarını araştırmacılar birbirinden farklı biçimlerde ele alırken, Wheelen ve Hunger (2004:136)'ın modelini geliştiren, Eren'in (2013:5) ise stratejik yönetim sürecini üç farklı aşamaya ayırmak suretiyle incelediği görülmektedir. Eren'e göre, birinci aşama stratejik planlamadır. Burada öncelikle çevresel analizler (genel çevre ve endüstri çevresi) ve işletme analizleri yapılmak suretiyle, misyon, vizyon, amaç, hedef, strateji ve politikalar oluşturulmaktadır; ikinci olarak stratejilerin uygulanması aşamasında; örgüt kültürü, örgüt yapısı ve liderlik uygulamalarının stratejiye uyumlu hale getirilmesi, programlar, bütçeler ve süreçlerin oluşturulması; üçüncü ve son aşama ise değerlendirme ve kontrol sürecidir. Bu süreçte tüm aşamalarda başarı izlenerek eksiklikler ve aksayan yönler belirlenerek düzeltici önlemler alınmaktadır. Wheelen, Hunger ve Eren'in modellerini birlikte değerlendirirsek Eren'in modelinin de dört evrede incelenebileceğini söyleyebiliriz. Çünkü Eren'in modelindeki birinci evre olan stratejik planlama aslında Wheelen ve Hunger'ın (2004) modelindeki çevresel analiz ve strateji oluşturma evrelerinin birleşiminden oluşturulduğu görülmektedir. Bu çalışmada belediyelerde uygulanan stratejik yönetim süreci bu model çerçevesinde dört evrede incelenmektedir.

2. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

Türkiye'de kamu kurumlarında stratejik yönetimin mevzuat alt yapısının 2003 tarih ve 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu"nu ile resmi olarak tanımlandığı söylenebilir (Yılmaz ve Volkan, 2014: 58-69). 2005 yılında yasalaşan 5393 sayılı Belediye Kanunun'yla birlikte nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Stratejik plan;"bir kuruluşun uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için hareket tarzlarının benimsenmesi ve gerekli kaynakların tahsis edilmesidir (Chandler, 1962: 16). Bryson stratejik planlamayı; "kurumun ne olduğu, neyi yaptığı ve neyi neden, nasıl yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmeye yönelik disiplin edilmiş çaba (Bryson, 2018: 4) olarak tanımlar. Başka bir tanımlamaya göre ise stratejik plan; örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için dış çevresini stratejik bir bakışla rasyonel ve analitik olarak inceleyerek geleceğin düzenlenmesine çalışmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 256,257).

Hem 5018 sayılı kanun hem 5393 sayılı kanunla birlikte yönetim anlayışında ortaya çıkan paradigma değişikliği merkezi idareyi ve kamusal hizmet sunan yönetim birimlerini etkilemiştir (Ünal, 2013: 25-43). Genel çerçevesi bu kanunlarla belirlenen yönetim alanındaki paradigma değişimi yerel yönetimler üzerinde de etkili olmuş ve yerel yönetim birimleri değişen koşullar karşısında hem yapısal yönden hem de hizmet sunma yönünden yöntem, teknik ve araçlarını yeniden gözden geçirmek durumunda kalmış (Bayraktar vd., 2020: 65) ve stratejik yönetim çalışmaları hayata geçmiştir. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetiminde yapılan reformlar çerçevesinde belediyelerde uygulanan stratejik yönetim süreci belediyelerin orta ve uzun vadeli odaklanmak istedikleri önceliklerinin belirlenmesi, bütçenin hazırlanması, bütçenin uygulanması sürecinde mali disipline riayet edilmesi, kaynakların stratejik öncelikler doğrultusunda dağıtılması, etkili şekilde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve bunların üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine dayanır (Erözbağ, 2021). Stratejik yönetim anlayışının belediyelerde başarılı bir biçimde uygulanması için öncelikle yönetim anlayışının stratejik bakış açısıyla değişmesi gerekmektedir. Çünkü daha öncesinde de ifade edildiği üzere stratejik düşünme diğer düşünme düzeylerinden farklıdır yönetime stratejik yaklaşım bazı gereksinimleri uygun hareket edilmesini gerektirir (Barca, 2002a: 16). Bunlar: Rekabet avantajı sağlamayı amaçlamak, oluşturulan avantajı sürdürülebilir kılmak, gelecek referanslı hareket etmek ve kurumu bütüncül bir şekilde ele almaktır Barca (2002b: 16–21). Ayrıca belediyelerde stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için stratejik yönetim anlayışı gereklidir. Bunun içinde öncelikli olarak stratejik planlamanın tepe yöneticileri tarafından benimsenmesi ve yöneticilerin stratejik planlama ile doğrudan ilgilenmesi gerekmektedir. Üst yöneticilerin stratejik planlamayı ve yönetimi kurumun rutin bir çalışması olarak görmeleri ve çalışmanın içerisinde yer almaları stratejik planlamanın amacına ulaşması açısından önemli bir dezavantajdır. Bu doğrultuda stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecinin tepe yöneticiler tarafından sahiplenilmesi oldukça önemlidir (Erözbağ, 2021).

Türkiye'deki belediyeler tarafından uygulanan stratejik planlama örnekleri incelendiğinde belediyelerin genellikle stratejik niteliği olmayan rutin ve sıradan faaliyetleri stratejik amaçlar ve hedefler olarak değerlendirdikleri ve bunu yazılı olarak belirttikleri görülmüştür. Bu durumun stratejik planlamaların siyasal otoritenin baskısıyla ve bütçe ile ilişkilendirilerek yürütülmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Bayraktar vd., 2020). Mevcut çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular da bu durumu desteklemektedir. Araştırmada çeşitli kamuoyu ve siyasi baskılardan dolayı üst yönetimin analiz sonucunda belirlenen bazı tehditleri değiştirttiği ve hatta yazdırmadığını belirlenmiştir. Bu durum stratejik planlamada siyasal otorite baskısını açık şekilde ortaya koymaktadır. Kamu çalışanlarının stratejik plan ve stratejik yönetime ilişkin tutumunu ele alan başka bir çalışmada Aşgın ve Yaman (2018) 5-15 Ocak 2015 tarihleri arasında Kalkınma Bakanlığı'nın düzenlediği

stratejik planlama eğitimine katılan 60 kalkınma uzmanı ile görüşmeler yapmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgularda katılımcıların stratejik planlamaya yönelik olumlu tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Mevcut araştırma sonucunda da katılımcıların stratejik planlamaya yönelik olumlu tutum içerisinde oldukları değerlendirildiğinde her iki çalışmanın da bu açıdan benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Kerman ve arkadaşları (2012) ise araştırmalarında Ege bölgesi il belediyeleri örneğinde belediyelerde stratejik planlama uygulamalarını incelemiştir. Araştırmada maliyet aşamasının stratejik planlamada en sık eksiklik görülen alanlardan birisi olduğu görülmüştür. Buna göre Aydın belediyesi haricindeki belediyelerde stratejik planlamada faaliyetlerin maliyetlendirilmesinin yapılmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında stratejik planlamada karşılaşılan diğer eksikliğin ise izleme ve değerlendirme aşaması olduğu, performans göstergelerine yönelik verilerin düzenli bir şekilde derlenip düzenlenmesinde ve stratejik plan uygulama sürecinde gözden geçirilerek güncellenmesinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada Ege bölgesi il belediyelerinin stratejik planlamada plan gereklerini büyük ölçüde karşıladığı; fakat izleme ve değerlendirme ve maliyetlendirme aşamalarında eksiklikler olduğu, bu eksikliklerin giderilmesi ile mali disiplinin sağlanacağı, kaynakların önceliklere göre dağıtılacağı ve gerçek anlamda bir stratejik planlamanın hayata geçirileceği vurgulanmıştır. Mevcut araştırma sonuçları da bu bulgularla örtüşmektedir.

Başka bir çalışmada ise Bozlağan ve Akçakaya (2016) İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde uygulanan stratejik planlama çalışmalarını incelemiştir. Bu doğrultuda araştırmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2010-2014 ve 2015-2019 yılları arasında yayınlanan stratejik planlar mukayese edilmiştir. Araştırmanın sonunda belediyenin istikrar ve süreklilik arz etmesi gereken misyon tanımında köklü değişikliklerin yapıldığı, fakat bu değişiklikleri zorunlu kılan tarihsel, sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişmelerden söz edilmediği belirlenmiştir. Her iki planda da SWOT analizinin yapıldığı, burada belediyenin güçlü, zayıf yönleri ile fırsatların ve tehditlerin ortaya konduğu; fakat plan hazırlama kılavuzunda GZFT matrisinin kullanılmadığı ve bunun sonucunda kurumun yararlanması, keşfetmesi, yüzleşmesi ve sakınması gereken yönlerin çalışanlar ve paydaşlar tarafından algılanabilir hale getirilmediği belirlenmiştir.

Kırılmaz (2013) ise İçişleri Bakanlığının 2010-2014 Stratejik Planı örneğinde kamu kurumlarında stratejik yönetimi incelemiştir. Araştırmada bu planın uygulandığını gösteren performans programları ve faaliyet raporlarının stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda bakanlıkça ne düzeyde uygulandığı ölçülmüştür. Buna göre bakanlığın stratejik yönetimi genel anlamda değişiklik ve yenilik getirecek şekilde uyguladığı ve bu konuda bakanlık düzeyinde bir farkındalığın olduğu görülmüştür. Fakat faaliyet raporları ve performans programı arasındaki ilişkinin tam olarak kurulamadığı yasal

zorunluluk doğrultusunda hazırlandığı görülmüştür. Bu sonuç mevcut araştırma bulgularıyla da tutarlıdır. Bu bulgular kamu kurumlarında stratejik planlamanın yasal bir prosedür olarak görüldüğünü ve bu zorunluluk doğrultusunda yürütüldüğünü, SWOT analizinin siyasal baskıların gölgesinde hazırlandığını, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme süreçlerinde eksikliklerin olduğunu ortaya koymaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada stratejik yönetim anlayışının belediyelerde etkin olarak uygulanıp uygulanmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilçe belediyeleri arasından çalışmaya katılmayı kabul eden dokuz ilçe belediyesinin stratejik yönetim sürecinin tamamına yönelik olarak yaptıkları uygulamalar incelenmiştir. Çalışmanın öncelikle bu alana katkı yapma potansiyeli taşıması nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların algıları, düşünceleri, deneyimleri ve bakış açılarının da uygulamaya katkı yapacağı düşünülmektedir. İstanbul ilçe belediyelerinde stratejik yönetim uygulamalarından elde edilen verilerin analizi, yorumlanması ve değerlendirilmesiyle uygulamanın nasıl yapıldığının görülmesinin mevcut durum ile ilgili farkındalık yaratacağı söylenebilir. Bunların yanında ayrıca araştırmanın sonunda elde edilen bulgulardan hareketle uygulamanın nasıl yapılması gerektiğine yönelik getirilen önerilerin belediyelere ışık tutması, genelde belediyelerde, özelde İstanbul ilçe belediyelerinde stratejik yönetim sistemi uygulama kapasitesinin artırılması ve daha iyi uygulanmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma araştırma konusu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bir bütün olarak ortaya çıkarılmasına yönelik nitel bir sürecin takip edildiği araştırmalardır. İnsanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını en güçlü biçimde ortaya koyabildikleri bir teknik olması nedeniyle görüşme, nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45-47). Araştırma sorusunun derinlemesine incelenmesi amacıyla bu çalışmada da katılımcılarla mülakat yapılarak birincil kaynaklardan veri toplama yoluna gidilmiş ve “görüşme tekniği” kullanılmıştır.

3.3. Çalışma Grubu

Araştırmada ele alınacak hedef kitle İstanbul ilçe belediyelerinde stratejik yönetim süreci boyunca yaptıkları çalışmalar hakkındaki bilgilerine ve sürece ilişkin algılarına başvurulmuş strateji geliştirme

müdürleri veya vekilleridir. Bu nedenle araştırmanın evreni İstanbul'da nüfusu 50.000 ve üzerinde olan yasal olarak stratejik yönetim uygulaması zorunlu olan ilçe belediyeleridir. Çalışmanın gerçekleştiği dönemde (2016/4-2017/1) İstanbul'da mevcut olan 39 ilçe belediyesinin tümünde stratejik yönetim uygulaması yapılmaktaydı. Dolayısıyla İstanbul'daki 39 ilçe belediyesi çalışmaya konu olan ana kütle oluşturulmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu ise bu 39 ilçe belediyesi içerisinde görüşmeyi kabul eden 9 ilçe belediyesinin strateji geliştirme müdürü veya vekillerinden oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Veri Analizi

Araştırmada veriler, açık uçlu soruların kullanıldığı mülakatlar vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini güçlendirmek için önceden randevu alınmak suretiyle katılımcılar ile gerçekleştirilen mülakatlarda “ses kayıt cihazı ile verilen cevapların kaydedilmesi” tekniği kullanılmıştır. Ses kayıt yöntemi daha önceden her bir soru için tek tek hazırlanmış soruları içeren A4 kâğıtları, soru sırasına göre katılımcının kendisine birer birer verilerek, sırasıyla bu sorulara verilen cevapların katılımcının izni ile kayıt cihazına kaydedilmesi şeklinde bir görüşme türüdür. Soruların her birinin ayrı A4 kâğıda yazılarak katılımcıya birer birer verilmesindeki sebep, sonraki soruların vereceği cevabı etkilememesi ve kâğıdın boş kalan alt tarafını not almak için kullanabilmesi düşüncesidir. Elde edilen verileri analiz etmek için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bu teknik ile toplanan veriler sistemli ve planlı olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda her bir soru için; ayrı ayrı önemli boyutlar saptanarak kod/anahtar sözcükler belirlenmiştir. Daha sonra her araştırma sorusuna ait birbiriyle ilişkili kodlar gruplanarak temalar oluşturulmuştur. Sonraki aşamada katılımcıların aynı araştırma sorusuna verdikleri yanıtlar birlikte analiz edilerek her soru için belirlenen kod/anahtar sözcüklere içerik analizi tekniklerinden frekans analizi uygulanarak görüşme verileri içerisindeki tekrar ve sıklık durumlarına göre sayı ve yüzde oran olarak belirlenmiş ve önem derecelerine göre sıralanmıştır.

3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, araştırma sorularının araştırmada ele alınan problemle ilgili olup olmamasının yanında araştırmanın sonuçlarının doğru ve inanılır olup olmaması bakımından da büyük öneme sahiptir (Tekin, 2017: 9) Bu çalışmada yukarıda değindiğimiz kaygıları ortadan kaldırmak için araştırma soruları 5 kişilik bir uzman komisyonla hazırlanmıştır. Ayrıca çalışmada geçerliliği artırmak için verilerin nasıl toplandığı, nasıl analiz edildiği, nasıl yorumlandığı ve araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Güvenilirliği sağlamak için araştırmanın her aşamasında “tutarlılık incelemesi” yapılması konusunun gerekliliği büyük önem taşımaktadır. Bu kaygılardan hareketle araştırmada tüm araştırma süreci boyunca tutarlılığı sağlamaya özen gösterilmiştir. Bu tutarlılığın nasıl sağladığı araştırma süreci gözden geçirildiğinde, araştırma evreninin saptanması, veri

toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamalarında görülebilmektedir. Diğer taraftan araştırmaya ilişkin tüm veri ve kayıtlar (katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtlar, belediyelerin borç durumları ile ilgili gazete haberleri) araştırmacı tarafından saklanmakta ve gerekli durumlarda araştırmacıların faydasına sunulmak üzere korunmaktadır. İhtiyaç halinde bu bilgilere araştırmacıdan ulaşılabilir.

3.6. Araştırmanın Sorunsalı

Son yıllarda kamu yönetimindeki mali ve idari sorunlar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmelerinin giderek önem kazandığı görülmektedir. Kamu kurumlarında planlama anlayışının yetersizliği, kaynakların etkin verimli kullanılmadığı ve mali disiplinin olmadığı gibi sorunlar herkes tarafından bilinmektedir. Ayrıca kurumların bunları vatandaşla yeterince paylaşmadıkları, şeffaf olmadıkları, hesap verme sorumluluklarını yerine getirmediği gibi eleştiriler sürekli yapılmaktadır. Buradan hareketle kamu kurumlarında dolayısıyla belediyeler stratejik yönetim uygulamasına geçerek planlı hizmet sunuma, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmeyi sağlayacaklarını savunarak stratejik yönetim uygulamasını benimsemiştir. Stratejik yönetim kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken bir yandan da kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. Ayrıca uygulama sonuçlarının halka açık ilan edilmesiyle birlikte hesap verme sorumluluğunun da yerine getirilmesi ve dolayısıyla şeffaflığın sağlanması beklenmektedir. Bu düşüncelere dayanarak stratejik yönetimin yasal olarak nüfusu 50.000'i geçen tüm belediyelere 2005 yılından itibaren uygulanması zorunluluğu getirilmiştir. Belediyelerin stratejik planlarını, vizyon, misyon, değerlerinin kendileri tarafından açıklamalarından ve uymayı taahhüt etmelerinden sonra, tüm paydaşlarına karşı vizyon, misyon, değerlerine bağlı uyumlu ve sorumlu davranacakları varsayılmaktadır. Ayrıca belediyelerin stratejik plan, performans programı, bütçe ve faaliyet raporu olarak açıkladıkları bu belgelere bağlı kalınacağı konusunda söz vermesinin belediyelere güven ve itibar kazandırabileceği de düşünülmektedir.

4. BULGULAR

Görüşme sonucunda elde edilen veriler çevresel analiz, strateji oluşturma ve planlama, strateji uygulama, değerlendirme-kontrol ve sürecin değerlendirilmesi temaları altında incelenmiştir.

4.1. Çevresel Analiz

Çevresel analiz temasında tüm katılımcıların dış çevre analizi ile ilgili olarak, uzak/genel çevre, yakın/endüstri çevresi ve içyapı/çevre analizi konularında çalışma yaptıkları görülmektedir. Katılımcılar verdikleri cevaplarda; belediyelerde yapılan dış çevre analizi kapsamında uzak/genel çevrede sadece uluslararası belediyeçilik projelerini araştırarak faydalanmaya çalıştıklarını ve bu

projelerle ilgili bilgileri genellikle geziler, internet gibi kanallardan edindiklerini söylerken, bu konuda başka da bir çalışma yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan sadece (K7) PESTEL analizi konusuna değinirken bu konuda derinlemesine bir çalışma yapmadıklarını vurgulamıştır. Bu durumda araştırmaya katılan belediyelerde yapılan uzak çevre analizinin uluslararası belediyeçilik projeleriyle ilgilenmekle sınırlı kaldığı ve hiçbirisinde “PESTEL” analizi yapılmadığı kanısına varılmıştır.

Yakın çevrede ise tüm katılımcıların makro planlar, demografik yapı, coğrafi konum, sosyal hayat, yasal mevzuat, dış paydaş analizi konularında çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu konuda katılımcıların ilçedeki eğitim, sağlık, spor, çevre, rekreasyon, coğrafi yapı, iklim, ekolojik yapı, coğrafi alan, yerleşim özellikleri, ilçedeki nüfus yapısı, kadın- erkek sayısı, yaş grupları, eğitim ve gelir durumları, belediyenin yasal olarak yetki ve sorumlulukları gibi konuları inceleyerek mevcut durum tespiti yaptıkları görülmektedir. Tüm katılımcılar; ülkemiz kamuoyunda ön plana çıkan belediyelerin uygulamalarını, projelerini incelediklerini, uygun bulduklarını örnek aldıklarını ve faydalanmaya çalıştıklarını belirtirken, bazıları (K1,K4,K7,K5) diğerlerinden farklı olarak bu çalışmayı rakip analizi diye yaptıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların tümü dış çevre analizinde daha çok ilçelerinde yaşayan vatandaşların ve diğer dış paydaşların beklentilerine, taleplerine, proje önerilerine önem verdiklerini söylemişlerdir. Bazı katılımcılar ise dış çevre analizi kapsamındaki incelemelerin ve araştırmaların yüzeysel yapıldığını, çalışmaların yeterli düzeyde olmadığını, kadro zamanın ve verilerin yetersiz olduğunu, bazı konularda sağlıklı verilere ulaşamadıklarını, dış paydaş anketlerine geri dönüşlerin ve katılımın yetersiz olduğunu, mevcut durum tespiti yaptıklarını, ancak durum analizini yeterince yapamadıklarını belirtmişlerdir. Tüm katılımcılar; dış çevreden elde ettikleri bilgilerle mevcut durum tespiti yaptıklarını ve elde ettikleri bilgileri belediye içinde çalışma grubuyla birlikte analiz ederek belediyelerin fırsat ve tehditlerini belirlediklerini, daha sonra müdürlerin ve üst yönetimin de katıldığı toplantıda bu bilgileri değerlendirerek verilen kararlara göre fırsat ve tehditleri kesinleştirdiklerini belirtmektedir. Diğer taraftan bazı katılımcıların çeşitli kamuoyu ve siyasi baskılardan dolayı üst yönetimin analiz sonucunda belirlenen bazı tehditleri değiştirttiğini hatta yazdırmadığını belirtmiş olmaları, bu kararlarda objektiflik sorunu olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca katılımcıların hiçbirisinin dış çevrede olabilecek gelişmelerden, değişimlerden, bunların kent/ilçe ve belediye üzerinde yaratacağı etkilerden söz etmemiş olmaları analizleri bu konuyu göz önüne almadan yaptıklarını düşündürmektedir.

Öte yandan iç yapı analizinde tüm katılımcılar; belediyenin organizasyon yapısını, insan kaynaklarını, fiziksel varlıklarını ve mali yapısını inceleyerek mevcut durum tespiti yaptıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan iç paydaş analizi yaparak paydaşların önerileri, memnuniyet durumları ve özellikle proje taleplerini ve ulusal belediyeçilik projelerini belirlediklerini vurgulamışlardır. Bunların dışında

(K1,K3,K7) ayrıca kurum kültürünün önemine değinirken, bunlardan K1 ve K7 bu konuda herhangi bir çalışma yapmadıklarını, K3 ise kurum kültürü analizi yaptıklarını ifade etmiştir. Yapılan çalışmanın mevcut personel, araç makine ve mali yapının çeşitli kriterlere göre sayısal/oransal olarak gösterimden ibaret olduğu görülmektedir. Katılımcılar; içyapı analizi sonucunda belediyenin mevcut durumuna göre güçlü ve zayıf yönlerini belirlediklerini ancak üst yönetimin çeşitli siyasi kaygılarla analiz sonucunda belirlenen bazı zayıf yönleri değiştirttiğini hatta yazdırmadığını vurgulamışlardır. Katılımcılar bunların dışında güçlü ve zayıf yönlere karar verirken rakip ya da herhangi belediyeyle kıyaslama yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda çevredeki olası değişiklikler ve etkiler göz önüne alınmadan sadece mevcut varlıklar çalışma grubu ve üst yönetim tarafından değerlendirilerek içyapı analizi yapıldığı anlaşılmaktadır.

Çevresel analiz genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların proje kodunu en yüksek frekansta kullandıkları görülmektedir. Dış çevre analizinde katılımcı belediyelerin sadece birisinde (K3) kurum kültürü analizi çalışması yapıldığı ve hiçbirisinde PESTEL, Rakip ve Rekabet analizi yapılmadığı, bunun yanında, zayıf yönlerin ve tehditlerin belirlenmesine belediye başkanlarının objektiflikten uzaklaştıracak düzeyde müdahale ettiği görülmektedir. Dış çevrede gelecekte olabilecek değişikliklerin ve bunların ilçe belediyeleri ve kentin gelişimi üzerinde oluşturabileceği olumlu/olumsuz etkileri değerlendirmeden sadece mevcut durum bilgilerine göre yapılan SWOT analizinin mevcut durum analizi düzeyinde kaldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca PESTEL analizi olmadan yapılan SWOT analizinin güvenilirlik düzeyinin kesin olmadığı ve bu durumda uzak çevre ile yeterli bağın kurulamamış olduğu söylenebilir. Bu durumda bazı katılımcıların da belirtmiş olduğu gibi dış çevre analizinin yeterli düzeyde yapılmadığı ve önemli eksikliklerin olduğu düşünülmektedir.

4.2. Strateji Oluşturma ve Planlama

Strateji oluşturma ve planlama temasında katılımcıların geleceğe bakış/gelecek öngörüsü, strateji geliştirme ve önceliklendirme kapsamında çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplarda, geleceğe bakış/gelecek öngörüsü kapsamında belediyeye ait misyon, vizyon ve değerleri belirlemek için çalışma ekibi müdürlük uzmanları ile birlikte toplantılar, çalıştaylar yaparak projeleri, başkanın seçim beyannamesini, paydaş analizini, SWOT analizini, ilgili yasaları, ilçenin öncelikli alanlarını ve özel durumlarını inceleyerek değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Bunların dışında misyon, vizyon ve değerlerin ne anlama geldiğinin daha iyi anlaşılması ve çalışma ekibinde farkındalık yaratmak için eğitimler düzenlediklerini ayrıca çeşitli kurumların misyon, vizyon ve değerlerini incelediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları her ilçeye ait özel durumların olduğunu, yine imar planları, yeşil alan ihtiyacı, kültürel faaliyetler, kentsel dönüşüm ihtiyacı gibi

konularda önceliklerinin birbirine göre farklılıklar gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu durumdan ilçelerin özel durumları ve öncelikli alanları birbirine göre farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların misyon, vizyon ve değerlerle ilgili ifadelerinde kalite, verimlilik, vatandaş odaklılık, insan odaklılık, gelişim, yenilikçilik, eşitlik, şeffaflık, yaşam kalitesi, marka, modern, mutlu insanlar, model, öncü, katılımcılık gibi kavramların öne çıktığı görülmüştür. Yine katılımcıların çoğu (K1,K2,K3;K7,K8), her seçim döneminden sonra yeni başkan seçildiğinde ve mevcut başkanın tekrar seçilip göreve devam etmesi durumunda dahi belediyenin misyon, vizyon ve değerlerinin değiştirildiğini, vizyona ne derece ulaşıldığına, gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmadığını, böyle bir değerlendirmenin yapılmadığını dile getirmişlerdir. Tüm katılımcılar; misyon, vizyon ve değerlerle ilgili alternatif cümleleri çalışma ekibi müdürlük uzmanları ile birlikte yaptıkları çalışmalar sonucunda belirlediklerini, daha sonra müdürlerin, başkan yardımcılarının ve belediye başkanının da katıldığı toplantıda bu alternatifleri değerlendirerek kesinleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların vizyon ile ilgili ifadelerine bakıldığında K3 ve K6 vizyonlarının kentin 5 yıl sonraki durumunu yansıttığını, K9 ve K4 ilçenin 5 yıl sonra geleceği durumu stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve projeler ile stratejik plana yansıttıklarını belirtmişler. K7 ise İBB ve bazı kamu kurumlarının ilçedeki kararlarda çeşitli yetkileri olduğu için kente yönelik vizyonu ilçe belediyesinin tek başına oluşturmasının yeterli olmadığını bu yüzden vizyonu belediyenin yönetim alanına yönelik olarak yapabilecekleri ölçüde belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında K1, K2 ve K5 vizyonlarının kentin 5 yıl sonraki geleceğini tam olarak yansıtmadığını, geleceği yüzeysel hedef bazlı düşündüklerini, beş yıl sonraki yeşil alan miktarı, okullaşma oranı gibi konular vizyondan anlaşılmadığını belirtmiştir. Ayrıca bunlara ait bilgilerin stratejik planda amaçlar ve hedeflerde görüldüğünü, kentin gelişiminin vizyona göre hayal edilerek değil de kentin konumu, sosyo-ekonomik ekonomik şartlarına göre belirlendiğini vurgulamışlardır. K8, ilçenin beş yıl sonraki geleceğini hayal ederek vizyon çalışması yapmadıklarını, K4 vizyonlarına bakınca ilçenin beş yıl sonrasının resmini kendilerinin anladığını ama bilmeyen birisinin anlamasının zor olduğunu, K9 vizyonun daha çok belediyenin yönetim felsefesini yansıttığını vurgulamıştır. Bunların dışında kentin beş yıl sonra ulaşacağı nüfusu, yeşil alan ve spor alanı miktarı, kültür merkezi sayıları/alanı, belediyedeki çalışan sayısı ve eğitim durumları vb. kriterlerin vizyon ifadesinden anlaşılmasının önemine değinmiştir. Ayrıca bu konularda belediyenin ve kentin beş yıl sonra hangi seviyede olacağını düşünerek vizyon oluşturmanın ve bu konulardaki ölçülerin tanımlandığı kısa bir vizyon açıklaması yazılmasının faydalı olacağını dile getirirken kendilerinin bu şekilde değil de beklentilere göre çalıştıklarını söylemişlerdir. Bu sonuçlarda tüm katılımcıların misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesini benzer şekilde yaptıkları, uyguladıkları metodun ve katılımın yeterli olduğunu düşünebiliriz. Ancak katılımcıların

vizyonla ilgili ifadelerine göre belediyelerin vizyonlarının ilçenin beş yıl sonraki fotoğrafını yansıtmadığı düşüncesi ağırlık kazanmaktadır. Bunların yanında katılımcıların belediyelerin vizyon, misyon ve değerlerle ilgili ifadelerinde çok sayıda benzer kavramı kullanmış olmaları, misyon, vizyon ve değerlerin özgünlüğünü tartışmalı hale getirmektedir. Bu ifadelerin her beş yılda değiştiğini ve bu değişiklikler yapılırken misyon, vizyon ve değerlerle ilgili geçmişe yönelik olarak bir değerlendirmeye yer vermedikleri görülmüştür. Özellikle vizyonun gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgili herhangi bir ölçüm ve değerlendirme yapılmadan değiştirilmesinin stratejik yönetim yaklaşımına uygun olmadığı söylenebilir.

Katılımcılar strateji geliştirme kapsamında; öncelikle SWOT analizi, paydaş analizi, belediye başkanının seçim beyannamesi, müdürlüklerin gelecek beş yıl içinde yapmayı düşündükleri faaliyet/projeler, mevcut stratejik plandaki ve performans programındaki gerçekleşmeyen faaliyet/projeleri, vizyon, misyon gibi bilgileri değerlendirerek beş yıllık stratejik amaçları ve bunları gerçekleştirecek stratejik hedefleri ve projeleri belirlediklerini söylemişlerdir. Bu dönemde ayrıca stratejik planın birinci uygulama yılına ait stratejik amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için her bir stratejik hedefe ait performans hedeflerini, projeleri, performans göstergelerini, ölçü birimlerini ve göstergelere göre projelerin yıllık hedeflerini belirleyerek performans programı hazırladıklarını ve bu çalışmayı beş yıllık stratejik plan süresince her yıl tekrarladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar bu aşamada belirledikleri projeleri ilgili stratejik hedefler altında topladıklarını ayrıca bu projelere ait performans göstergeleri ve yıllık hedeflerin bazen hepsini bazen de önemli gördüklerini bir araya getirerek ilgili stratejik hedefin performans göstergelerini ve yıllık hedeflerini oluşturduklarını vurgulamışlardır. Bu durum önce projelerin belirlendiği sonra birbiriyle ilgili olanlar gruplanarak bu gruplara uygun stratejik hedefler belirlendiğini düşündürmektedir. Katılımcılardan birisi (K8) dışındakiler öncelikle birinci yılın performans programı proje maliyetlerini ve kaynak ihtiyaçlarını hesapladıklarını belirtmiştir. Daha sonra ise bunları kullanarak ilgili stratejik hedeflerin ve stratejik amaçların stratejik planın birinci yılına ait maliyet ve kaynak ihtiyaçlarını, bunları belirli oranlarda artırarak da stratejik amaçların, stratejik hedeflerin diğer yıllarına ve stratejik planın beş yıllık maliyet ve kaynak ihtiyacını hesapladıklarını söylemişlerdir. K8 ise bunlardan farklı olarak bu şekilde yapılan çalışmayla aslında beş yıllık bütçe ve stratejik plan bağlantısının kurulmadığını, kurulmuş gibi gösterildiğini, kendilerinin bunu gerçekçi bulmadıkları için de stratejik planın sadece birinci yıla ait maliyet ve kaynak ihtiyacı hesaplarını yaptıklarını dile getirmiştir. Bu konuda ayrıca bu dönemde mali hizmetler müdürlüğünün bütçe çalışması kapsamında geçmiş gelir gerçekleştirmelerini analiz ederek stratejik planın birinci yılında gerçekleşebilecek gelirleri tahmin ettiklerini sonra bunları belirledikleri oranlarda artırarak da ikinci ve üçüncü yıla ait gelir tahminlerini yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca

stratejik planın son iki yılına ait gelirler konusuna değinmediklerini ve üç yıllık bütçe hazırladıklarını vurgulamışlardır. Bu durumda stratejik planın dördüncü ve beşinci yılları için bütçe ilişkisinin kurulmadığı düşünülmektedir. Katılımcıların hepsi kalite politikaları olduğundan bahsederken, ikisi (K1, K7) dışındakiler ayrıca sosyal yardım, hizmet, toplum sağlığı, kurumsal gelişim ve kentsel gelişim gibi alanlarda politikalar belirlediklerini ifade etmiştir. Hiçbir katılımcı ise insan kaynakları, finans ve satın alma gibi politikalara değinmemiştir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu (K1,K2,K3,K4;K8) stratejinin önemine değinmiştir. K1 ve K4 stratejik hedefleri gerçekleştirmeye yönelik alınması gereken tedbirlere ve atılması gerekli adımlara göre strateji belirlediklerini söylerken diğerleri (K2,K3,K8) ise stratejinin önemli olduğunu belirtmelerine rağmen strateji belirlemediklerini ifade etmektedir.

Katılımcılar; hedef ve proje önceliklerine karar verirken yatırım planları, maliyetler, kaynaklar, seçim beyannamesini, Paydaş ve SWOT analizini, ayrıca yatırım projeleri için mülkiyet, imar, plan tadilatı, kamulaştırma konularında çalışmalar yaparak proje ve hedeflerin durumlarını ortaya koyduklarını vurgulamaktadır. Ayrıca öncelik kararlarına müdahil olmadıklarını, bu kararları günlük/rutin işlerde bazen birim müdürlerinin bazen de başkan yardımcılarının büyük/vizyon projelerinde ise belediye başkanının verdiği söylemişlerdir. Katılımcılar önceliklendirme kararlarını verirken SWOT analizi kodunu en düşük frekansta kullanmışlardır. Bu durum belediyelerde hedef ve projelere yönelik sistematik bir öncelik belirleme sisteminin olmadığını düşündürmektedir. Katılımcıların strateji oluşturma, planlama aşamasında proje kodunu en yüksek frekansta kullandıkları görülmektedir.

4.3. Strateji Uygulama

Strateji uygulama temasında katılımcılar verdikleri yanıtlarda; performans programı, prosedür, insan kaynakları, yönetici atamaları, organizasyon yapısı, kurum kültürü ve bütçe konularında çalışma yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların tamamı yanıtlarında stratejik amaçları ve stratejik hedefleri gerçekleştirmek için stratejik planın ilk yılına ait; performans hedeflerini, projeleri, performans göstergelerini, ölçü birimlerini (kg, ton,m2,adet,% ,iş günü vb.) ve göstergelere göre yıllık hedefleri belirlediklerini vurgulamışlardır. Katılımcılar bu çalışmayı stratejik plan çalışma grubu ve ilgili müdürlük uzmanlarıyla birlikte toplantılar, çalıştaylar, yüz yüze görüşmeler gibi etkinlikler yaparak belirlediklerini ve bunlara uygun olarak performans programı hazırladıklarını ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili olarak, paydaş analizini, SWOT analizini, müdürlüklerin faaliyet/proje taleplerini, belediye başkanının seçim beyannamesini, geçmiş yılın performans programını, önceki yıllardan kalan işlerle birlikte incelediklerini belirtmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar performans göstergelerini, sonuç, çıktı, etkinlik, verimlilik, kalite biçimde sınıfladıklarını belirtirken tüm katılımcılar belirlenen projelerin maliyetlerini ve kaynak ihtiyaçlarını hesapladıklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların

tamamı bu dönemde mali hizmetler müdürlüğünün de gelir bütçesi hazırladığını, buna göre birim müdürleri, başkan yardımcıları ve belediye başkanı ile görüşerek müdürlüklere tahsis edilen bütçe miktarlarını belirlediklerini ve performans programını buna göre revize ederek kesinleştirdiklerini vurgulamışlardır. Katılımcıla uygulama yılındaki tüm çalışmalarını bu performans programı ve bütçeye göre yürüttüklerini ayrıca stratejik plan, performans programı, proje, maliyet, kaynak ihtiyacı, bütçe gibi konularda yaptıkları tüm çalışmaların hem birbiriyle hem de müdürlüklerle ilişkisini tablo ve kodlama gibi şekillerde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu ifadelerine göre stratejik plan, performans programı, (proje, maliyet, kaynak ihtiyacı), bütçe ve müdürlük ilişkisinin kurulduğu kanısına varılmıştır. Maliyet ve kaynak ihtiyacının hesaplanması konusunda; bazı katılımcılar (K3, K6, K7) insan kaynakları ve sosyal güvenlik giderlerinin tümünü proje maliyetlerine yansıtıklarını, (K1) personel ve sosyal güvenlik devlet primi giderlerinin büyük bir kısmını proje maliyetlerine yansıtıklarını sadece destek hizmeti maliyetlerini genel yönetim giderlerinde gösterdiklerini vurgulamıştır. Diğer katılımcılar ise bu giderlerin hepsini genel yönetim giderlerinde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bazıları ayrıca tahakkuk ve tahsilat işlemleri takibi, çeşitli toplantılar, kültürel etkinlikler gibi destek faaliyetlerinin maliyetlerini sıfır kabul ettiklerini belirtirken bazıları ise personel giderlerini mevcut organizasyon yapısına, elektrik, su, doğalgaz, araç ve bakım gibi genel yönetim giderlerini ise yıllardaki gerçekleştirmeleri belli oranlarda artırarak belirlediklerini vurgulamışlardır. Dolayısıyla maliyet ve kaynak ihtiyacı hesaplamalarında belediyeler arasında büyük benzerliklerin ve bazı farklılıkların olduğunun görülmektedir. Bunun yanında maliyetlerin ve kaynak ihtiyacının bu şekilde hesaplanmasının gerçekçi olmadığı, bunların projeler özelinde hesaplanması gerektiğini ve bu nedenle proje maliyetleri ve kaynak ihtiyacı belirlenmesinde sorunlar olduğu söylenebilir. Tüm katılımcılar; performans programının uygulamasını prosedür ve yönetmeliklere göre yürüttüklerini ifade ederken, prosedür ve yönetmeliklerle ilgili olarak; güncel tutmaya çalıştıklarını, kısmen güncel olduğunu, bazen güncellemeyi unuttuklarını vurgulamışlardır. Bu ifadelerden hareketle prosedür ve yönetmeliklerle ilgili olarak güncellenmenin yetersiz olduğu kanısına varılmıştır. Katılımcılar; belediyede insan kaynakları, yönetici, kurum kültürü, organizasyon yapısı gibi unsurlarda zaman zaman değişiklikler yapıldığını dile getirirken, bu değişikliklerin belediye başkanının istekleri, stratejileri ve düşüncelerine göre yapıldığını bu değişikliklerin stratejik plan ve stratejilerle ilişkili yapılmadığını vurgulamışlardır. Bu ifadelerden hareketle strateji/stratejik plan uyumlandırmasının yapılmadığı kanısına varılmıştır.

Katılımcıların tamamı performans programını uygulayabilmek için aynı dönemde mali hizmetler müdürlüğünün gelir bütçesi hazırlanmasına yönelik olarak başlangıçta içinde bulunulan yılın o anına kadar ve/veya önceki iki yıldaki bütçelerin gelir türleri/kalemlerine göre gerçekleştirme durumlarını

inceleyip analiz ettiklerini, tahakkuk ve tahsilatların gerçekleşme durumları gibi bilgileri belirlediklerini vurgulamışlardır. Daha sonra ise enflasyon, TEFE, TÜFE durumlarını analiz edip değerlendirerek yıllık artış oranlarını tespit ettiklerini, analiz sonucunda gelir türleri/kalemlerine göre gelir miktarlarını belirlediklerini ve bunları yıllık artış oranlarına göre artırarak varsa yeni gelir kaynaklarını da ekleyerek mali yılın gelir bütçesi taslağını oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar hazırladıkları gelir bütçe taslağını müdürler, başkan yardımcıları ve belediye başkanı ile görüşerek kesinleştirdiklerini ve müdürlüklere tahsis edilecek bütçe miktarlarını belirlediklerini söylemişlerdir. Müdürlüklere tahsis edilen bütçelere uygun olarak performans programını revize ettiklerini ve bu bilgilere göre performans programını gerçekleştirmek için; mali yıla ait gelir ve gider bütçesinin tüm detaylarının yer aldığı belediye bütçesini ve bunu kararlaştırılan artış oranlarını artırarak ikinci ve üçüncü yıl bütçelerini belirleyerek üç yıllık belediye bütçesini hazırladıklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların hepsi bütçesinin üçer aylık her bir döneminde %25'inin harcanacağını düşünerek yıllık harcama programı düzenlediklerini ifade etmiştir. Ancak bu şekilde hazırlanan harcama programının çok da gerçekçi olmadığı söylenebilir. Tüm katılımcılar bütçe ile performans programında yer alan projeler, araç, gereç, iş makinası ve insan kaynakları gibi harcamalar için müdürlüklere ödenek tahsisinin yapıldığını, müdürlüklerin harcama yapabilmesi için mali hizmetler müdürlüğünden ödenek alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu ödeneğin yeterli olmadığı durumlarda başka bir ödenekten veya yedek ödenekten aktarma yapılabileceğini, onların yeterli olmaması halinde ek bütçe yapılarak ödenek alınabileceğini belirtmiştir. Katılımcılar belediyelerin denk bütçe uyguladıklarını bu yüzden üçer aylık dönemlerdeki raporlarda gelir gider arasında fark olsa da yıl sonundaki raporda bunların birbirine eşit yâda yakın olarak gerçekleştiğini, borçlarının olmadığını, zaten yasal olarak da böyle olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak bazı katılımcıların bunu gerçekçi bulmadığını söylemesi, seçim sonrası medyadaki belediyelerin borçları ile ilgili çıkan haberler ve bazı katılımcıların yazılmamak kaydıyla verdiği bilgiler bütçe gerçekleşme sonuçlarına ait bilgilerin çok da güvenilir olmadığı izlenimi yaratmıştır. Katılımcılar strateji uygulama evresinde kaynak kodunu en yüksek, proje kodunu ise ikinci derece yüksek frekansta kullanmışlardır.

4.4. Değerlendirme ve Kontrol

Değerlendirme ve kontrol temasında verdikleri yanıtlarda katılımcıların tamamı bütçe ve faaliyet/proje hedefleri gerçekleşme verilerinin ilgili müdürlükler tarafından belediyede kullanılan yazılım üzerinden sisteme girildiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar; strateji geliştirme müdürlüğü çalışanlarının bu verilerden hareketle faaliyet/proje hedef gerçekleşme sonuçlarına ve gerçekleşme oranlarına göre başarı/performans bilgilerine yer verdiklerini, üçer aylık ve yıllık faaliyet raporu hazırladıklarını ve bu raporu, ilgili müdürlere ve başkan yardımcılara sunduklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar;

müdürlüklerin verileri dahi sisteme zamanında girmediğini, kendilerinin bunları takip etmek zorunda kaldıklarını, müdürlükleri zaman zaman uyarmak zorunda kaldıklarını, verisi olmayan hedefleri değerlendiremediklerini dile getirmişlerdir. Faaliyet raporu ile ilgili katılımcıların benzer konulara değindikleri ancak bazı katılımcılar ayrıca diğerlerinden farklı olarak faaliyet raporunun halka, kamuoyuna ve diğer ilgili birimlere hesap verme ve denetim aracı olarak düzenlenmesi gerektiğini ancak gerçeğin böyle olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumda faaliyet raporunun, kamuoyu ve diğer birimleri aydınlatma, hesap verme, denetim aracı olma özelliği taşımadığı, dolayısıyla başarı/performans ölçme ve değerlendirme konusuyla ilgili asıl amacına ulaşmadığı söylenebilir. Diğer taraftan katılımcıların tamamı tüm müdürlüklerin projelerin performans hedeflerinin her bir performans göstergesine göre üçer aylık dönemsel hedef gerçekleştirme değerlerini ve hedef gerçekleştirme oranını/performans puanlarını hesaplayarak hazırladıkları üçer aylık (dönemsel) faaliyet raporları ile başarı/performans takibi yaptıklarını söylemişlerdir. Katılımcılardan bazıları (K4,K5,K7) ise diğerlerinden farklı olarak bunların dışında ayrıca ilgili performans gösterge hedeflerinin gerçekleştirme oranlarının aritmetik ortalamalarına göre, stratejik hedeflerin, stratejik amaçların, odak/hizmet/stratejik alanlarının ve performans programının üç aylık dönemsel gerçekleştirme oranlarını/başarı/performanslarını izlediklerini ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların hepsi performans izlemedeki gibi aynı çalışmaları projelerin yıllık gerçekleşen verileri üzerinden yaparak yıl sonunda da yıllık performans ölçümü yaptıklarını vurgulamışlardır. Katılımcılar hedef kodunu en yüksek, proje kodunu ise ikinci derece yüksek frekansta kullanmışlardır.

Bütçe performansı konusunda ise katılımcılar mali hizmetler müdürlüğünün belediye bütçesini diğer müdürlerin kendi bütçelerinin gelir ve gider performans gösterge hedeflerine göre, bütçe dönemsel (üçer aylık) gerçekleştirmelerini ve gerçekleştirme oranlarını belirleyerek bütçe performansını izlediklerini ifade etmektedir. Bu konuda bazı katılımcılar (K9, K8, K7,K3) ayrıca faaliyet/ projelerin bütçe gerçekleştirmeleri ve gerçekleştirme oranlarını belirleyerek projelerin bütçe başarısını/ performansını da izlediklerini, yılsonunda ise izlemedeki çalışmanın aynısını yıllık veriler üzerinden yaparak yıllık bütçe ve proje bütçe performans puanlarını hesapladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan sadece birisi (K5) diğerlerinden farklı olarak projelerin performans gösterge hedeflerini günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak gösteren detaylı iş planı hazırladıklarını ve performans izleme, ölçme ve değerlendirmeyi buna uygun olarak yaptıklarını söylemiştir. Diğer katılımcılar ise bu konuda faaliyet/projelerin performans göstergelerinin yıllık hedeflerini dört eşit parçaya bölerek üçer aylık dönemsel hedefler belirlediklerini ve performans izleme, ölçme ve değerlendirmeyi bunlara göre yaptıklarını birbirine benzer ifadelerle vurgulamışlardır. Katılımcıların hepsi ifadelerinde bütçe gerçekleştirmelerini takip ettiklerinden bahsederken hiçbirisinin bütçe sapmalarına değinmemiş olmaları

bu çalışmayı yapmadıklarını düşündürmektedir. Oysa kaynakların etkin ve verimli kullanılması için bütçe sapmalarının detaylı analizlerinin yapılarak, nedenlerinin belirlenmesi ve tekrarlamasını önleyecek sistemin kurulmasının gerekli olduğunu söylenebilir. Ayrıca K9, K8, K7 ve K3'ün görev yaptığı belediyelerin dışındakilerde proje bütçelerinin performans izleme, ölçme ve değerlendirilmesinin yapılmadığı, bunun yanında hiçbirisinde proje hedefleri ve proje bütçesinin ilişkili olarak değerlendirilmediği kanısına varılmıştır.

Katılımcıların tamamı projelerin performans göstergelerinde hedeflerdeki sapmaları dönemsel ve yıllık olarak belirlediklerini, bunları analiz ettiklerini ve varsa sapma nedenlerini açıkladıklarını vurgulamıştır. Katılımcıların çoğunluğu (K3,K4,K5,K6,K7,K9) sapmaları %20,%25 gibi kontrol standartlarına göre belirlediklerini söylerken, diğer katılımcılar (K1,K2;K8) bu konuda herhangi bir ölçüye değinmemişlerdir. Bu durumda standart konusuna değinmeden hedef sapmalarıyla ilgili değerlendirme yapan katılımcıların görev yaptığı belediyelerde de bu konuda bazı ölçülerin, standartların olduğunu ancak çok da farkında olmadıklarını düşündürmektedir. Sapma nedenleri açıklamalarının ise genellikle durum tespiti niteliği taşıdığı ve planlama sorunundan kaynaklandığını görülmüştür. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu (K3,K4,K5,K6,K7,K9) yıl sonunda proje performans gösterge hedefinin % gerçekleşme oranı/performans puanının belediyenin değerlendirme standartlarına göre kaldığı aralığı göz önüne alarak gerçekleşme durumunu çok iyi, iyi, yetersiz, orta, zayıf, yetersiz diye belirleyerek performans değerlendirme yaptıklarını ifade etmiştir. Ancak katılımcıların bu değerlendirmelere göre alınması gereken tedbirlere, düzeltici/önleyici faaliyetlere, eylem planlarına konulara değinmemiş olmaları bu çalışmaların rapor düzeyinde kaldığını göstermektedir. Diğer katılımcılar (K1,K2,K8) ise yıllık değerlendirme toplantıları düzenlediklerini ancak buna performans değerlendirmesi denilemeyeceğini söylemişlerdir.

Katılımcıların bazıları (K8,K5,K4,K2) altı ayda bir olmak üzere yılda iki kez, çoğunluğu (K1,K3,K6,K7,K9) ise yılda bir kez birim müdürleri, başkan yardımcıları ve belediye başkanının katılımıyla performans değerlendirme toplantısı yaptıklarını ifade etmektedir. Katılımcılar; bu toplantılarda altı aylık faaliyet raporunun görüşüldüğünü, her müdürün kendi müdürlüğüne ait faaliyet/projelerin performans göstergelerine göre hedeflerinin altı aylık başarı/performans ve/veya sapma durumları hakkında bilgi verdiğini ifade etmektedir. Ayrıca müdürlerin kendi müdürlük bütçelerinin mali hizmetler müdürünün ise belediye bütçesinin altı aylık başarı/performans durumu ile ilgili bilgi verdiğini vurgulamaktadır. Yine katılımcılar hedeflerdeki sapmalarla ilgili olarak; sapma analizlerini yeterince yapmadıklarını bunu yanında sapmalarla ilgili eylem planlarını da yapmadıklarını, aslında yapmayı istediklerini ancak üst yönetimin bu konunun önünü açmadığını, yapılmasını istemediğini belirtmiştir. Diğer yandan kendilerinin bunu yapmayı zorladıklarını ama

güçlerinin yetmediğini, sapmaların da yer aldığı performans izleme raporunu hazırlayıp müdürlüklere ilettiklerini, ancak müdürlüklerin çok da ilgilenmediğini dile getirmişlerdir

Katılımcıların çoğunluğu (K9,K8,K6,K4,K2,K1) insan kaynakları performans ölçme ve değerlendirme çalışmasının önemine işaret ederken bunlardan K9,K6 ve K2 bu konuda çalışma yapmadıklarını söylemişlerdir. Bazı katılımcılar (K8,K4,K1) ise insan kaynakları performans ölçme çalışması yaptıklarını ancak yaptıkları çalışmaları performans ölçme değerlendirme açısından çok da anlamlı bulmadıklarını bunun daha çok personele ek ödeme yapmak için kullanıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca K4, personel hedeflerinin stratejik hedeflerle ilgisi olmadığını, sonuçların sadece belediye başkanıyla paylaşıldığını, K1, yaptıklarını anlamlı bulmadıkları için uygulamadan vazgeçtiklerini vurgulamıştır. Bu durumda katılımcı belediyelerin hiç birisinde insan kaynakları performans ölçme ve değerlendirme yapılmadığı kanısına varılmıştır. Katılımcıların hepsi beş yıllık dönem için stratejik plan hazırlarken önceki dönem stratejik planında gerçekleşen/gerçekleşmeyen faaliyet/proje ve hedefleri belirlediklerini, gerçekleşmeyenleri müdürlüklerle birlikte değerlendirdikten sonra uygun görülenleri yeni stratejik plan çalışmasına aldıklarını vurgulamışlardır. Uygun görülmeyenleri ise iptal ettiklerini, yani mevcut stratejik planda olup da beş yıl içinde gerçekleşmeyen faaliyet/proje ve hedeflerden hangilerinin gelecek beş yıl için hazırlanacak stratejik plana dahil edilip edilmeyeceğini değerlendirerek karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda bazı katılımcılar ayrıca (K7,K5,K2,K1) stratejik planla ilgili olarak bir kez performans ölçme çalışması yaparak rapor hazırladıklarını, ancak üst yönetimin çok da anlamadığı, ilgilenmediği ve önemsenmediği için bir daha hazırlamadıklarını ve bu raporu kamuoyu ile paylaşmadıklarını ifade etmiştir. Yapılan stratejik plan performans ölçme ve değerlendirme çalışmanın beş yıl sonunda mevcut stratejik plandaki gerçekleşen/gerçekleşmeyen projelerin tespit edilmesi ve yeni yapılacak stratejik plana hangilerinin alınıp alınmayacağına karar verilmesinden ibaret olduğu görülmektedir. Bu durumda stratejik planın performans ölçme ve değerlendirilmesinin yapılmadığı söylenebilir.

Değerlendirme kontrol aşamasında; bütçe ve projelerin performans göstergesi hedeflerin her birinin ayrı ayrı gerçekleşme oranlarının belirlenerek ve/veya ilgili gerçekleşme oranlarının toplamalarının aritmetik ortalaması alınarak performans programı, hizmet/odak/stratejik alanlar gibi düzeylerde yapılmaktadır. Ancak kapsam, maliyet, süre, kalite, üretim miktarı gibi etkenler birbiriyle ilişkili olarak göz önüne alınmadan yapılan başarı/performans izleme, ölçme ve değerlendirme çalışması çok da anlamlı görülmemektedir. Dolayısıyla katılımcı belediyelerde bu konuda yetersiz olmakla birlikte operasyonel düzeyde bazı çalışmalar yapıldığı ancak bu şekliyle başarı/performans izleme, ölçme ve değerlendirme sisteminin strateji odaklı olmaktan uzak olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar başarı/performans izleme, ölçme ve değerlendirme aşamalarında tespit edilen sapmalara göre

amaçlarda, hedeflerde, performans göstergelerinde, stratejilerde, stratejik planda, kaynak kullanımında herhangi bir değişikliğe gidildiğine ve/veya sapmalarla ilgili düzeltici faaliyet başlatıldığına yönelik herhangi bir konuyu dile getirmezken aksine sapmaları takip edemediklerini ifade etmişlerdir Bu durumlar göz önüne alındığında, strateji/başarı gözden geçirme sisteminin yetersiz olduğu hatta olmadığı, değerlendirme ve kontrol faaliyetinin gerektiği gibi yapılmadığı dolayısıyla bu faaliyetin amacına ulaşmadığı kanısına varılmıştır. Katılımcılar değerlendirme ve kontrol evresinde hedef kodunu en yüksek, proje kodunu ise ikinci derece yüksek frekansta kullanmışlardır.

4.5. Sürecin Değerlendirilmesi

Sürecin değerlendirilmesi temasında tüm katılımcılar belediyelerde stratejik yönetim uygulama sürecini etkileyen olumsuz durumlarla ilgili kurumsal yetersizlikler konusunda belediye başkanının çalışmalarına yeterince liderlik edemediğini vurgulamıştır. Katılımcılar bu konuda belediye başkanının, her türlü rutin işlerle ilgilenmesi nedeniyle çok yoğun olduğunu ve stratejik yönetim çalışmalarına yeterli zaman ayıramadığını ve liderlik yapamadığını, bu durumda çalışmanın liderliğini strateji geliştirme müdürlerinin üstlendiğini vurgulamaktadır. Ancak katılımcılar mevcut uygulamada diğer müdürlerle aynı yetki düzeyinde olan strateji geliştirme müdürünün liderliğinin stratejik yönetim uygulamasının başarısı için yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Katılımın ve sahiplenmenin eksikliği tüm katılımcılar tarafından dile getirilirken, katılımcılar belediye başkanı, başkan yardımcıları ve birim müdürlerinin çalışmalarına yeterince katılmadığını, her müdürlükten 1-3 kişinin katılımıyla çalışmaların yürütüldüğünü dolayısıyla katılımın yetersiz olduğunu ve bu konuda farkındalık eksikliği olduğunu vurgulamışlardır. Farkındalık katılımcıların çoğunluğu tarafından dile getirilirken katılımcılar liderlik, katılım ve sahiplenme konularındaki eksikliklerden dolayı belediyede stratejik yönetim konusunda yeterli düzeyde farkındalık oluşmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu bilgi, bilinç ve liyakat konusundaki eksiklikleri dile getirirken konuyla ilgili olarak; ilçe belediyeleri ile İBB'nin ve/veya diğer kamu kurumları arasında yetki karmaşası olduğunu, belediyelerde liyakat sisteminin olmadığını belirtmişlerdir. Öncelikle üst yönetim olmak üzere belediyede görev yapanlar ve diğer paydaşların stratejik yönetim konusuyla ilgili yeterli bilgiye ve bilince sahip olmadıklarını, ancak mevzuatın mecbur ettiği ve zorunlu oldukları düzeyde bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan katılımcıların yarısından fazlasının kurumsallaşmaya vurgu yaparken diğer konulara nazaran bunların üzerinde daha az durdukları görülmüştür. Katılımcılar; beş yılda bir belediye seçimlerinin yapılması, her yeni belediye başkanı geldiğinde vizyon, misyon ve değerler konularında değişiklik yapılması, belediye başkan yardımcıları, birim müdürleri ve personelin plansız olarak görev ve/veya birim değişikliğinin olması vb.gibi olumsuzlukları vurgulamaktadır. Ayrıca yukarıda belirtilen vb. olumsuz durumlar olması nedeniyle

stratejik yönetim sisteminin belediye genelinde kurum kültürü haline gelmediğini ve bu durumun kurumsallaşmayı olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Öte yandan belediyelerde stratejik yönetim sürecinin etkinliğini artırmak için yapılması gerekli çalışmalarla ilgili olarak katılımcılar; liderlik, stratejik plan, eğitim, performans programı, performans ölçme ve performans değerlendirme, denetim, ödül, standart, kurum kültürü, yönetim kültürü, yazılım, performans raporu ve yasal düzenleme konularına değinmişlerdir. Katılımcılar liderlik hakkında, özellikle belediye başkanının çalışmalara liderlik etmesinin ve çalışanlara hissettirecek düzeyde stratejik plan çalışmalarına katılmasının önemli olduğunu vurgularken, bu durumun başkan yardımcıları, birim müdürleri, çalışanlar ve diğer paydaşlar düzeyinde katılımı artıracaklarını, dolayısıyla stratejik yönetim çalışmasının kurum içinde yayılmasını, algılanmasını, benimsenmesini ve sahiplenilmesini artıracaklarını belirtmiştir. Katılımcılar ayrıca organizasyon yapısında değişikliğe gidilmesi ve strateji geliştirme müdürlüğünün doğrudan belediye başkanına bağlanması bu olmaz ise stratejik yönetim çalışmalarının bir başkan yardımcısının liderliğinde yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Eğitim konusunda da katılımcılar başta belediye başkanı olmak üzere, başkan yardımcıları, meclis üyeleri, tüm çalışanlar, yöneticiler, vatandaşlar ve STK'lerin stratejik yönetim süreci ve bu süreçteki görevleri, yetkileri, sorumlulukları, rolleri gibi konular hakkında bilgilenmeleri için stratejik plan, performans programı, bütçe gibi konularda eğitim almalarının gerektiğini vurgulamışlardır.

Katılımcılar süreci olumsuz olarak etkileyen durumlarla ilgili sırasıyla liderlik sahiplenme, içselleştirme ve katılım kod/sözcüklerini en yüksek frekansta kullanarak konumuz için yüksek önemde olduklarına işaret etmişlerdir. Kurumsallaşma ve etkinlik/verimlilik kod/sözcüklerini ise en düşük frekansta kullanarak sürece olumsuz etkilerinin çok da önemli olmadığına işaret etmişlerdir. Sürecin etkinliğini artırmak için ise sırasıyla liderlik, stratejik plan, eğitim kod/sözcüklerini en yüksek frekansta kullanarak bu alanlarda önerdikleri çalışmaların yapılması, sürecin etkinliğinin artırılmasında çok önemli olduğuna işaret etmişlerdir. Kurum kültürü, yönetim kültürü ve iletişim kod/sözcüklerini en düşük frekansta kullanarak sürecin etkinliğinin artırılmasındaki önemlerinin düşük olduğuna işaret etmişlerdir. Katılımcıların da belirttiği gibi liderlik konusu en temel konudur. Belediye başkanı bu çalışmalara yeterince vakit ayırıp liderlik etmediği sürece sahiplenme, katılım, içselleştirme, kurumsallaşma, liyakat, bilinç, denetim, farkındalık, etkinlik/verimlilik konularında yeterli seviyeye gelineceğini söylemek mümkün değildir. Dolayısıyla bu konuda başarılı olmak için öncelikle belediye başkanı olmazsa bir başkan yardımcısı bu çalışmalara yeterli düzeyde katılarak liderlik etmeli ve sahiplenmelidir. Stratejik yönetimin belediye başkanı, başkan yardımcıları, birim müdürleri ve belediye dışından üniversite, sivil toplum kuruluşu, iş dünyasından uzman veya akademisyenden oluşan bir kurul tarafından yürütülmesi faydalı olabilir. Ayrıca strateji geliştirme

müdürlüğü ya da ofisinin bu kurulun/ komitenin sekreteryasını yapması, stratejik hedeflerin belediye içinde her seviyede yayılması için iletişim süreçlerinin ve etkinliklerinin geliştirilmesine büyük önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Etkinlik/verimlilik konusunun katılımcılar tarafından çok da önemsenmediği, ancak stratejik yönetimin asıl amacının kaynakların etkin/verimli kullanılmasını sağlamak olduğu göz önüne alındığında bu konuların daha çok önemsenmesi gerektiği düşünülebilir. Yine olumsuz durumlarla ilgili kurumsallaşma konusundaki eksikliklerin ve sürecin etkinliğinin artırılması için kurum kültürü, yönetim kültürü ve iletişim konularının katılımcıların verdiklerinden daha fazla öneme sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Katılımcılarında ifadelerinden, stratejik yönetim uygulamasıyla ilgili olarak başlangıca göre önemli yol kat ettikleri ancak yukarıda belirttikleri konulardaki önemli eksikliklerin halen devam ettiği ve bu durumun da stratejik yönetim sürecinin etkinliğini olumsuz olarak etkilediği anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada İstanbul'daki ilçe belediyelerindeki stratejik yönetim uygulamaları bir bütün olarak ele alınmış ve bu uygulamaların etkin olarak yapılıp yapılmadığı analiz edilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen çıkarımlar değerlendirilerek ulaşılan sonuçlara yönelik açıklamalar; çevresel analiz, strateji oluşturma planlama, strateji uygulama, değerlendirme- kontrol ve sürecin değerlendirilmesi ana temaları altında aşağıda sunulmuştur.

Stratejik yönetim sürecinin birinci aşaması çevresel analiz aşamasıdır. Çevresel analiz süreci stratejik yönetim sürecinin en önemli aşamalarından birisidir (Eren ve Özdemirci, 2018:213). Kurumlar bu aşamada dış ve iç çevre analizi yapmaktadır. Bu doğrultuda kurumlar faaliyet gösterdikleri dış çevreyi analiz ederken fırsat ve tehditleri, iç çevreyi analiz ederken ise SWOT/FÜTZ ve PESTEL analizleri ile rakiplere göre üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirler (Ülgen ve Mirze, 2014: 64-67). Araştırmanın çevresel analiz temasında elde edilen sonuçlarda ise belediyeler tarafından yapılan dış çevre ve içyapı analizlerinin gerekli detayları içermediği dolayısıyla çevre analizin yüzeysel bilgilere dayandığı ve yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. İçyapı analizi sonucunda belediyelerin mevcut durumuna göre güçlü ve zayıf yönlerini belirlediklerini ancak üst yönetimin çeşitli siyasi kaygılarla analiz sonucunda belirlenen bazı zayıf yönleri değiştirttiği hatta yazdırmadığını görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan belediyelerde yapılan uzak çevre analizinin uluslararası belediyecilik projeleriyle ilgilenmekle sınırlı kaldığı ve hiçbirisinde “PESTEL” analizi yapılmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerine karar verirken rakip ya da herhangi belediyeye kıyaslama yapmadıkları, içyapı ve dış yapı analizlerinin çevredeki olası değişiklikler ve etkiler göz önüne alınmadan yalnızca mevcut varlıklar ve üst yönetim değerlendirmesine göre yapıldığı belirlenmiştir. Belediyelerin dış çevrede

gelecekte olası değişikliklerin ve bunların ilçe belediyeleri ve kentin gelişimi üzerinde oluşturabileceği olumlu/olumsuz etkileri değerlendirmeden sadece mevcut durum bilgilerine göre yapılan SWOT analizini baz aldıkları görülmüştür. Ancak PESTEL analizi olmadan yapılan SWOT analizinin kesin güvenilir sonuçlar vereceği söylenemez. Bu durumda belediyelerin dış çevre analizinde uzak çevre ile yeterli bağın kurulamadığı söylenebilir. Bu durum belediyeler arasındaki rekabet ortamının oluşmasını engellemesinin yanında belediyelerin dünyadaki gelişim ve dönüşümlere entegre olamamasına yol açması muhtemeldir. Çünkü dış çevre ile yeterli bağın kurulamadığı ve gelecekte olası değişikliklerin göz önünde bulundurulmadığı, değerlendirmelerin nesnel gerçeklere göre değil de üst yönetimin bakış açısında göre yapıldığı bir çevre analizinin belediyeleri çağın gerisinde bırakacağı düşünölmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması strateji oluşturma ve planlama aşamasıdır. Bu aşama vizyonun belirlenmesi ile başlar ve rekabetçi üstünlükler sağlayan temel yeteneklerin tesbit edilmesi, misyonun belirlenmesi, strateji geliştirme ve önceliklendirme ile devam eder. Dolayısıyla strateji oluşturma/planlama denildiğinde vizyondan başlayan devamında, stratejilere, stratejik amaçlara, stratejik hedeflere, bölüm hedeflerine ve en alt basamak olan kişisel hedeflere kadar inen amaçlar hiyerarşi anlaşılmaktadır (Dinçer,2013: 163,164). Araştırmanın strateji oluşturma ve planlama temasında elde edilen sonuçlarda ise tüm belediyelerin misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesini benzer şekilde yaptıkları, uyguladıkları metodun ve katılımın yeterli olduğu ancak katılımcıların vizyonla ilgili ifadelerine göre belediyelerin vizyonlarının ilçenin beş yıl sonraki fotoğrafını yansıtmadığı düşüncesinin ağırlık kazandığı belirlenmiştir. Belediyelerin vizyon, misyon ve değerlerle ilgili ifadelerini her beş yılda değiştirdiğı ve bu değişiklikler yapılırken misyon, vizyon ve değerlerle ilgili geçmişe yönelik olarak bir değerlendirmeye yer vermedikleri görülmüştür. Ayrıca belediyelerin vizyon, misyon ve değerlerle ilgili ifadelerinde birbirlerine yakın kavramlar kullandığı görülmüştür. Bu durum belediyelerin misyon, vizyon ve değerlerinin özgünlüğünü tartışmalı hale getirmektedir. Bunun yanında belediyelerin belirlenen misyon, vizyon ve değerlerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmeye yönelik herhangi bir ölçüm ve değerlendirme yapmadıkları belirlenmiştir. Bu durumun stratejik yönetim yaklaşımına uygun olmadığı söylenebilir. Belediyelerin hedef ve proje önceliklerine karar verirken kaynaklar, maliyetler, yatırım planları, Paydaş seçim beyannamesini, ve SWOT analizi gibi alanlarda çalışmalar yaptıkları bu çalışmalar neticesinde proje ve hedeflerin durumlarını ortaya koydukları ancak nihai kararın günlük/rutin işlerde bazen birim müdürlerinin bazen de başkan yardımcılarının büyük/vizyon projelerinde ise belediye başkanının verdiği belirlenmiştir. Bu durumda belediyelerin stratejik hedef, faaliyet/proje önceliklerine karar verme ile ilgili sistemlerinin yetersiz olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların önceliklendirme kararında SWOT analizi kodunu düşük frekansta kullanmaları öncelik kararları verilirken SWOT analizine yeterince önem verilmediğini

ortaya koymaktadır. SWOT analizine yeterince önem verilmesi belediyeleri çevresindeki fırsat ve tehditler ile sahip olduğu üstünlük ve zayıflıkları bir arada değerlendirerek, kısa, orta ve uzun dönemde izlenebilecek muhtemel stratejileri belirlemeye yönelik kararlarında deazvatajlı konuma getirecektir.

Stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşaması strateji uygulama aşamasıdır. Uygulama aşamasında, stratejilere uygun olarak her birimin ölçülebilir amaçları belirlenir, ihtiyaç varsa yeni örgüt yapısı düzenlenir, buna uygun olarak kadrolar oluşturulur, iş yapma yöntemleri ve usulleri düzenlenir, yetki devirleri yapılır, birimlere kaynak tahsisi yapılır, işletme ve birim politikaları oluşturulur, sonuçlar ölçülerek planlanan ve gerçekleşen durumlar arasındaki fark belirlenir ve buna yönelik düzeltici önlemler alınır (Dinçer,2013: 349,350). Strateji uygulama süreci belirlenen stratejilerin eyleme dönüştürmek ve istenen sonuçlara ulaşabilmek için atılması gerekli somut adımlardan oluşmaktadır.Eğer etkili bir uygulama yapılamıyorsa iyi bir strateji belirlemiş olmanın çok da anlamı yoktur. Araştırmanın strateji uygulama temasında elde edilen sonuçlarda belediyelerin performans programı, prosedür, insan kaynakları, yönetici atamaları, organizasyon yapısı, kurum kültürü ve bütçe konularında çalışmalar yaptıkları belirlenmiştir. Buna göre belediyelerin stratejik plan çalışma grubu ve ilgili müdürlük uzmanlarıyla birlikte yapılan toplantılar, çalıştaylar ve yüz yüze görüşmeler gibi etkinliklerle stratejik amaçları ve stratejik hedefleri gerçekleştirmek için stratejik planın ilk yılına ait performans hedeflerini, projeleri, performans göstergelerini, ölçü birimlerini ve göstergelere göre yıllık hedefleri belirledikleri görülmüştür. Bu durumda stratejik plan, performans programı, bütçe ve müdürlük ilişkisinin kurulduğu söylenebilir. Ayrıca maliyet ve kaynak ihtiyacı hesaplamalarında belediyeler arasında farklılıklar olduğu belediyelerin projeler özelinde maliyet hesaplaması yapmadığı bu nedenle proje maliyetleri ve kaynak ihtiyacı belirlenmesinde sorunlar olduğu belirlenmiştir. Belediyeler her ne kadar performans programının uygulamasını prosedür ve yönetmeliklere göre yürütseler de prosedür ve yönetmeliklerin güncellenmesi ile ilgili sistemde sıkıntılar yaşadıkları görülmüştür. Bunun yanında belediyede insan kaynakları, yönetici, kurum kültürü, organizasyon yapısı gibi unsurlarda zaman zaman değişiklikler yapıldığını fakat bu değişikliklerin belediye başkanının istekleri, stratejileri ve düşüncelerine göre yapıldığı dolayısıyla bu değişikliklerin stratejik plan ve stratejilerle ilişkili yapılmadığını görülmüştür. Bu durumda belediyeler tarafından strateji/stratejik plan uyumlandırmasının yapılmadığı uygulamanın stratejik hedefler ve stratejilerden ziyade faaliyet/projelere göre yürütüldüğü söylenebilir.

Stratejik yönetim sürecinin dördüncü aşaması değerlendirme ve kontrol aşamasıdır. Bu aşamada stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumları belirlenerek mevcut yöntemlere planlanan duruma ulaşıp ulaşılamayacağı analiz edilir. Analiz sonuçlarına göre değiştirilmesi gereken kararların, faaliyetlerin, amaçların, hedeflerin, stratejiler belirlenmektedir (Akgemici,

2013:45,46). Araştırmanın değerlendirme ve kontrol temasında elde edilen sonuçlarda bütçe ve faaliyet/proje hedefleri gerçekleşme verilerinin ilgili müdürlükler tarafından belediyede kullanılan yazılım üzerinden sisteme girildiği ve strateji geliştirme müdürlüğü çalışanları tarafından bu verilerin incelendiği bu incelemelerde faaliyet/proje hedef gerçekleşme sonuçlarına ve gerçekleşme oranlarına göre başarı/performans bilgilerine yer verildiği, üçer aylık ve yıllık faaliyet raporu hazırlandığı ve bu raporun ilgili müdürlere ve başkan yardımcılara sunulduğu belirlenmiştir. Ancak belediyelerin zaman zaman birim müdürlükleri tarafından verilerin zamanında girilmemesinden kaynaklı olarak zoruluklarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan hazırlanan faaliyet raporlarının halka, kamuoyuna ve diğer ilgili birimlere hesap verme ve denetim aracı olarak kullanılmaktan uzak olduğu görülmüştür. Bu durumda faaliyet raporunun, kamuoyu ve diğer birimleri aydınlatma, hesap verme, denetim aracı olma özelliği taşımadığı, dolayısıyla başarı/performans ölçme ve değerlendirme konusuyla ilgili asıl amacına ulaşmadığı söylenebilir. Öte yandan belediyeler tarafından bütçe gerçekleştirmelerinin takip edildiği ancak bütçe sapmalarının takibine yönelik bir sürecin yürütülmediği görülmüştür. Ancak unutulmamalıdır ki kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması için bütçe sapmalarının detaylı analizinin yapılması sapma nedenlerinin belirlenmesi ve tekrarlamasını önleyecek sistemin kurulmasının gereklidir. Bunun yanında üçer aylık dönemsel izleme raporlarda proje/faaliyetlerin performans göstergelerine göre hedef gerçekleştirmelerinde belirlenen sapma nedenleri açıklamalarının yetersiz olduğu ve sapmalara yönelik iyileştirme ve önleme çalışmalarının yapılmadığı, böyle bir iyileştirme sisteminin olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda belediyelerde değerlendirme ve kontrol faaliyetinin genel olarak projeler/faaliyetler yani operasyonel düzeyde yapıldığı stratejik düzeyde ise yapılmadığını söylemek mümkündür.

Stratejik yönetim sürecinin beşinci ve son aşaması sürecin değerlendirilmesi aşamasıdır. Kurumlar belirlemiş oldukları stratejilerin uygulamalarını sürekli olarak kontrol ederek beklenen sonuçlara ulaşmayanları gözden geçirmekte gerekli düzenlemeleri yaparak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Araştırmanın sürecin değerlendirilmesi temasında elde edilen sonuçlarda katılımın ve sahiplenmenin eksikliği tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Buna göre belediyelerde stratejik yönetim uygulama sürecini etkileyen olumsuz durumlarla ilgili kurumsal yetersizlikler konusunda belediye başkanının çalışmalara yeterince liderlik edemediğini bu görevin strateji geliştirme müdürlerine düştüğü ancak strateji geliştirme müdürünün liderliğinin stratejik yönetim uygulamasının başarısı için yeterli olmadığı, yeterli sahiplenmenin olmamasının belediyede stratejik yönetim konusunda yeterli düzeyde farkındalık oluşmasını engellediği görülmüştür. Ayrıca her beş yılda bir seçimlerin yapılması ve seçimlerden sonra vizyon, misyon ve değerler konularında değişiklik

yapılması, yersiz görev değişiklikleri nedeniyle stratejik yönetim sisteminin belediye genelinde kurum kültürü haline gelmediğini ve bu durumun kurumsallaşmayı olumsuz etkilediğini belirlenmiştir.

Araştırma neticesinde ulaşılan bulguların analizi, değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucunda elde edilen çıkarımlara göre; belediye başkanları, meclis üyeleri, başkan yardımcıları, müdürler, diğer çalışanlar ve ilçe sınırlarındaki paydaşların stratejik yönetim sürecini nasıl algıladıkları doğrudan zihniyet ile ilgili bir durumdur. Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını içselleştirmesinin önemini koruduğu, yasal düzenlemelerle getirilen plan ve programların bire araç olmaktan ziyade amaç olarak algılandığı, bu algı sonucu hazırlanan plan ve programların belediyenin zaten yapmakta olduğu rutin işleri kapsayan dokümanlara dönüşmekten öteye geçemediği anlaşılmaktadır. Bu eksikliklerden dolayı ilçe belediyelerinde stratejik yönetim uygulamalarının “etkin” olarak yapılmadığını, bunun başarılabilmesi içinde en başta düşünce biçimini ve yönetim kültürünün dönüşmesine ihtiyaç olduğunu, bununda kısa sürede gerçekleşmeyeceğini söylemek mümkündür.

Bu sonuçlardan hareketle belediyelerde, görev tanımlarının netleştirilmesi, personelin yetiştirilmesi, eğitimi, gelişimi ve liyakati konularına önem verilmesi önerilmektedir. Vizyon ve misyon tanımlamaları stratejik planlama mantığına uygun bir biçimde kurumsal değerlerle uyumlu, kapsamlı ve uzun vadeli bir şekilde yapılmalıdır. SWOT analizine ek olarak, büyük resmi görmek için makro ölçekli bir araç olan PESTLE analizi kullanılmalıdır. Çevre analizi yapılırken, ileriki dönemlerde kurumun yapısında, kapsamında, fiziki koşullarında ve mali durumunda meydana gelebilecek değişiklikler öngörülmelidir. Öte yandan stratejik planlama ve stratejik yönetimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için yöneticilerin bilgi eksikliği yaşadıkları görülen ilgili mevzuat, üst politika belgeleri, kurum bilgileri, kurumların güçlü ve zayıf yönleri, stratejik planlama çalışmalarının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı konusunda geniş kapsamlı bir eğitimin verilmesi ihtiyacı görülmüştür. Bu anlamda yöneticilere gerekli eğitimlerin verilmesi ve kurumlara bilgi ve veriye erişim olanağı sağlanmalıdır. Bunun yanında üst yöneticilerin stratejik yönetim çalışmalarını bizzat takip etmeleri ve bu çalışmalarını sahiplenmeleri de yöneticiler ve çalışanlar açısından teşvik edici bir ortamın oluşturulmasına stratejik yönetim ve planlamanın bir kurum kültürü haline gelmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca belediye başkanlarının stratejik planlama sürecine katılımını sağlayacak yasal düzenlemeler hayata geçirilmeli, Stratejik amaç ve projelerin sorumluları belirlenmeli, stratejik plan çok fazla gündelik konu içermemeli, stratejik plan, program, bütçe, faaliyet raporu, performans raporu dokümanlarının yönetilebilir ve izlenebilir olması sağlanmalıdır. Belediyeler arası bilgi ve deneyim paylaşımı için bir ağ kurulmalıdır. Bu ağ sayesinde başarılı uygulamalardan diğer belediyelerin faydalanabilmesi ve süreçlerin kıyaslanabilmesi için uygun bir zemin oluşturulmalıdır.

Araştırma sonuçlarının genelleştirilebilir olması adına sonraki araştırmacılar tarafından daha çok sayıda ve farklı belediyelerde stratejik yönetim uygulamasının; çevresel analiz, strateji oluşturma, strateji uygulama, değerlendirme ve kontrol aşamalarında görev alan teknik ve idari personelin katılımı ile doküman analizi ve anket gibi yöntemlerin kullanıldığı yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir.

A Research on Strategic Management Practices in Municipalities

EXTENDED SUMMARY

Considering the financial and administrative problems in public administration in recent years, it has become increasingly important for public administrations to carry out their activities in a planned manner. It is known by everyone that there are problems in public institutions such as the inadequacy of the planning understanding, the inefficient use of resources, and the lack of fiscal discipline. In addition, there are constant criticisms that institutions do not share these with citizens sufficiently, are not transparent, and do not fulfill their accountability responsibilities. From this point of view, strategic management practice has been adopted by arguing that they will enable planned service delivery, policy development, basing the determined policies on concrete work programs and budgets, and effectively monitoring and evaluating the implementation by switching to strategic management practice in public institutions and therefore municipalities. It is thought that strategic management will contribute to the development and strengthening of corporate culture and identity, while adding efficiency to public financial management. In addition, it is expected that the results of the Implementation will be published publicly, thus fulfilling the responsibility of accountability, thus ensuring transparency. Based on these considerations, "Strategic Management" has been legally required to be applied to all municipalities with a population of more than 50,000 since 2005. It is assumed that after the municipalities declare their strategic plans, vision, mission and values by themselves and undertake to comply, they will act harmoniously and responsibly towards all their stakeholders depending on their vision, mission and values. In addition, it is thought that the municipality's promise to stick to these documents, which they have announced as the strategic plan, performance program, budget and activity report, can bring trust and reputation to the municipality.

In this study, it is aimed to investigate whether the strategic management approach is applied effectively in municipalities. For this purpose, the practices of nine district municipalities among the district municipalities of Istanbul, which agreed to participate in the study, for the entire strategic management process were examined. In addition to the importance of the study primarily because it has the potential to contribute to this field, it is thought that the perceptions, thoughts, experiences and perspectives of the participants will also contribute to the practice. It can be said that as a result of the analysis, interpretation and evaluation of the data obtained from the strategic management applications in Istanbul district municipalities, how the application is done will create awareness about the current situation. In addition to these, it is expected that it will shed light on municipalities by developing suggestions on how the implementation should be done, increase the capacity of strategic management

system implementation in municipalities in general, and Istanbul district municipalities in particular, and contribute to its better implementation.

The study was carried out with the qualitative research method in order to have in-depth information about the research subject. The target group to be addressed in the research is strategy development managers or their proxies, whose knowledge and perceptions of the work they have done during the strategic management process in Istanbul district municipalities are consulted. For this reason, the research universe is the district municipalities in Istanbul with a population of 50,000 and above, which are legally required to implement strategic management. At the time of the study (2016/4-2017/1), strategic management was implemented in all 39 district municipalities in Istanbul. Therefore, 39 district municipalities in Istanbul constitute the main mass that is the subject of the study. The study group of the research consists of the strategy development managers or deputies of 9 district municipalities that agreed to be interviewed among these 39 district municipalities. The data in the study were conducted through interviews using open-ended questions. Content analysis method was used to analyze the obtained data. The data collected with this method, which is frequently used in scientific research in the field of social sciences, is evaluated in a systematic and planned manner. In this direction, for each question; Code/keywords were determined by determining the important dimensions separately. Then, the related codes belonging to each research question were grouped and themes were formed. In the next stage, the answers given by the participants to the same research question were analyzed together and the frequency analysis technique, which is one of the content analysis method techniques, was applied to the code/keywords determined for each question, and it was determined as number and percentage according to the repetition and frequency in the interview data and ranked according to their importance.

According to the inferences obtained as a result of the analysis, evaluation and interpretation of the findings we have reached as a result of the research; How mayors, council members, vice presidents, directors, other employees and stakeholders in the district borders perceive the strategic management process is directly related to the mentality, it is important for the managers to internalize the strategic management approach, the plans and programs brought by legal regulations are perceived as an aim rather than a tool, The plans and programs prepared as a result of this perception cannot go beyond turning into documents covering the routine works that the municipality is already doing, therefore, strategic management practices in district municipalities are not carried out "effectively". We can say that it will take a long time.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Aktan, C. C. (2005). Değişim çağında yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aşgın, S. (2008). Stratejik yönetim, İçişleri Bakanlığı, Yayın No: 649, SGB: 7, Ankara.
- Aşgın, S. ve Yaman, K. (2018). Türkiye’de bakanlıkların stratejik plan uygulamalarında mevcut yapı ve sürecin değerlendirilmesi, *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 449-466.
- Aydın, M., Akgül Açıkmeşe, S., Ereker, F., & Dizdaroğlu, C. (2012) Strateji ve Güvenlik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Barca, M. (2002a). Stratejik açı: Stratejik düşünme düzeyi, tarzı ve gerekliliği. Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları, 9-26.
- Barca, M. (2002b). Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki. Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları, 27-45.
- Bayraktar, E., Turan, E., & Çetin, S. (2020). Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 56-90.
- Bozlağan, R., & Akçakaya, O. (2016). Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 99-119.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2018). Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu (3.sürüm), DPT: Ankara.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım A.Ş. Yedinci Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul.

- Eren, E., & Özdemirci, A.(2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 10.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. , İstanbul.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1), 21-29.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. Ankara: DPT Yayınları, Yayın No: 2759.
- Erözbağ, Ş. (2021). Kurumsallaşma ve belediyelerde stratejik yönetim anlayışının gerekliliği. <https://www.ebelediye.info/makale/kurumsallasma-ve-belediyelerde-stratejik-yonetim-anlayisinin-gerekliligi>, (Erişim Tarihi: 22.05.2022).
- Gözübüyük, A., Ş. (1998). Yönetim Hukuku, Ankara: S Yayınları.
- Gültekin, M. C., & Mazı, F. (2016). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (55), 450-464.
- Hatiboğlu, Z. (1986). İşletmelerde stratejik yönetim, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Karaoğlu, B. (2010). Stratejik yönetim, Etap Yayınları, İstanbul.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M., & Öztop, S. (2012). Belediyelerde stratejik planlama: Ege bölgesi il belediyeleri örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 1-15.
- Kırılmaz, M. (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. Türk İdare Dergisi, 477, 145-180.
- Kuyaksil, A. (1994). Türkiye'de yönetimi yeniden düzenleme çalışmaları: çok partili dönem, 1945-1963. İstanbul: Yıldızlar Basın ve Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Otlu, F., & Demir, Ö. (2005). Stratejik karar verme açısından maliyet sistemleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 155-170.
- Parnell, J., A. (2014). Strategic Management; Theory and Practice. SAGE Publications Inc., California.
- Porter, M. (1996). What is Strategy, Harvard Business Review, November-December.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M .L. (2013).Çağdaş Yönetim Bilimi,(2.Baskı),İstanbul:Beta Basım A.Ş.
- Snell, B. (2002). Management: Competing in the New Era. (5.Baskı). New York: Von Hoffman Press, Inc.
- Tekin, H. (2017). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Yargı Yayınevi, Ankara.

- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul.
- Ünal, M. C. (2013). Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler. Amme İdaresi Dergisi, 46(2), 25-43.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J., (2004). Strategic Management and Business Policy, New Jersey: Prentice Hall.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, H. H. & Volkan, E. (2014). Belediyelerde Stratejik Planlama: Yaşanan Deneyimin Belirleyiciliğinde Önümüzdeki Döneme İlişkin Öneriler. Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi, 58-69.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / Idea or Notion %100	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / Form the research hypothesis or idea	Hasan ÖNCÜ İbrahim ANIL
Tasarım / Design %100	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / Designing method, scale and pattern	Hasan ÖNCÜ İbrahim ANIL
Veri Toplama ve İşleme / Data Collecting and Processing %100	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / Collecting, organizing and reporting data	Hasan ÖNCÜ İbrahim ANIL
Tartışma ve Yorum / Discussion and Interpretation %100	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings	Hasan ÖNCÜ İbrahim ANIL
Literatür Taraması / Literature Review %100	Çalışma için gerekli literatürü taramak / Review the literature required for the study	Hasan ÖNCÜ İbrahim ANIL



Loïc Wacquant'da Kent ve Toplum Kuramı

Teorik Makale/Theoretical Article

Aksu AKÇAOĞLU*

ÖZET

Bu makale Loïc Wacquant'ın geliştirdiği özgün araştırma programının kent sosyolojisi için vaat ettiği imkanları konu alıyor. Loïc Wacquant, ampirik araştırmaları, kuramsal tartışmaları ve metodolojik açılımları bir arada yürüten, çağdaş sosyolojinin önemli figürlerinden biridir. Pierre Bourdieu sosyolojisinin önde gelen temsilcilerinden olan Wacquant, hocasının kavramsal çerçevesini genişleterek, marjinalleştirerek ve zaman zaman da farklı figürlerle sentezleyerek özgün bir yaklaşım üretir. Çalışma ilk olarak, bu özgün bakış açısının altında yatan ve Wacquant külliyatının omurgasını teşkil eden dört temel ilkeye odaklanıyor. Sözü ettiğimiz bu dört temel ilke, epistemolojik ihtiyat, uygulamalı Bourdieu sosyolojisi, etnografiyle iç içe geçmiş bedenden sosyoloji ve sabit-fikir savar olarak eleştiridir. Makale ardından Wacquant'ın Kent Paryaları'ndan Punishing the Poor'a uzanan çalışmalarının ana hatlarını ve temel kavramsal teçhizatını ele alıyor. Fransız sosyoloğun kentsel mekân, iktidar mücadeleleri ve bedensel eğilimler arasında kurmaya çalıştığı bağlantıların altı çiziliyor. Son olarak, Wacquant'ın ilişkisel sosyolojiyi temel alarak geliştirmeye çalıştığı kent sosyolojisi yaklaşımının Pierre Bourdieu külliyatındaki temelleri inceleniyor. Bourdieu'nün Cezayir'de yürüttüğü erken dönem çalışmalarından, Fransa'daki geç dönem çalışmalarına kadar kentsel mekâna dair ilgisinin farklı boyutları ve imaları tartışılıyor.

Anahtar Kelimeler: *Wacquant, Kent, Bourdieu, Kuram, Beden*

JEL Kodları: *Z1, Z13.*

City and Social Theory in Loïc Wacquant

ABSTRACT

This article focuses on the possibilities of Loïc Wacquant's peculiar research program especially for urban sociology. Loïc Wacquant is one of the prominent contemporary sociologists who combines empirical research, theoretical discussions, and methodological interventions. Wacquant, one of the leading representatives of Pierre Bourdieu sociology, generates an original approach by expanding, marginalizing, and synthesizing his mentor's theoretical point of view. The study first focuses on the four fundamental principles that underlie this unique perspective and form the backbone of Wacquant's oeuvre. These four basic principles are epistemological vigilance, putting Bourdieu to work, carnal sociology through ethnography, and criticism as an antidote of doxa. The article then explores the outlines and basic conceptual equipment of Wacquant's work, from The Urban Outcasts to Punishing the Poor. The connections that the French sociologist tries to establish between urban space, power struggles and bodily dispositions are underlined. Finally, the foundation of his

* Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, Çanakkale/Türkiye, aakcaoglu@comu.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8692-4698>

peculiar urban sociology is explored in Pierre Bourdieu's oeuvre. The different dimensions and implications of Bourdieu's interest in urban space, from his early work in Algeria to his late work in France, are discussed.

Keywords: *Wacquant, City, Bourdieu, Theory, Body*

JEL Codes: *Z1, Z13.*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

Loïc Wacquant, kuramsal tartışmaları, ampirik araştırmaları ve metodolojik açılımları bir arada yürüten, çağdaş sosyolojide örneğine nadir rastladığımız çok yönlü bir sosyologdur. Mentörü Pierre Bourdieu'den miras kalan sosyolojinin tüm boyutlarına dair bu ilgi, disiplinler arası çalışmalara yapılan kuvvetli vurguyla perçinlenir. Wacquant'ın bu çok boyutlu ve bütüncül araştırma programının merkezinde, 1980 sonrası önce ileri toplumlarda görülüp ardından tüm dünyayı etkisi altına alan kutuplaşmış metropolisteki özgün kentsel eşitsizliğin karşılaştırmalı analizi yer alır (Hancock, 2009). Wacquant'ın kent sosyolojisine dair özgün katkısının kaynağında, kentsel mekân, toplumsal yapılar, etno-ırksal/sınıfsal ayrımlar ve bilişsel kategoriler arasındaki bağları titizlikle ele alması yatar (Flint ve Powell, 2019).

Deneyimlenen kentsel yoksulluğun büyük toplumsal yapılardaki kökleriyle birlikte ele alan bu araştırma programının ilk durağı olan Kent Paryaları'nda Fransız sosyolog, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki siyah gettolarının dönüşümüne odaklanır (Wacquant, 2015). 1880-1980 arası işlev gösteren komünal getto, bir taraftan siyahları belirli bir mekâna kapatıp emeklerini sömürürken, diğer taraftan kaynaklık ettiği dayanışma ilişkileri ve paralel kurumları aracılığıyla dış dünyanın talepkar ve tehditkâr kuşatıcılığından bir kalkan gibi koruyan çift başlı özgün bir sosyo-mekânsal birimdir. Wacquant, 1980 sonrasında gözlemlenen iki önemli dönüşümün neticesinde komünal gettonun işlevini yitirdiğini ileri sürer. Emek piyasasında yaşanan dönüşümlerin neticesinde ücretli emeğin parçalara ayrılması, siyah gettosunu yarı-zamanlı ve düşük maaşlı işlerin merkezine dönüştürmekle kalmamış, siyahlar arasında kronik işsizliğin yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Emek piyasasında yaşanan dönüşümlerin neticesinde sosyal yardımlara muhtaç hale gelen bu kırılğan nüfusa vurulan ikinci darbe, refah devletinin küçülmesi ve sosyal yardımların koşula bağlanmasıdır. Sözünü ettiğimiz büyük toplumsal dönüşümün getto sakinleri üzerindeki etkisini daha da ağırlaştıran, merkezi ve yerel bürokrasi, medya ve akademi tarafından ortaklaşa bir şekilde üretilen ve pompalanan bölgesel damgalamanın, siyahların getto dışında işe girebilme imkanlarını daraltmasıdır. Netice olarak, iş imkânlarının buharlaşmasıyla güvencesizleşen ve dayanışma ağlarının çökmesiyle aşırı bireyselliğe

terk edilen komünal gettonun yerini hiper-getto alır. Sakinlerinin sistematik olarak düşük ücretli işlere, enformel sektöre ve suça itildiği hiper-getto, ileri marjinalliği besler.

Bu öncü bulgular, bir taraftan 1990’larda Avrupa ülkelerini esir alan gettolaşma söyleminin ampirik zemininin Fransa örneği üzerinden test edilmesiyle taçlanırken, diğer taraftan hiper-gettoyu bir açık hava hapishanesine dönüştüren nedenlerin sorgulanmasına dair yeni bir araştırma gündemi üretir. Wacquant (2009a) *Deadly Symbiosis*’te hiper-getto ve hapishane arasındaki yapısal türdeşliği, eş-mantıklılığı ve kültürel örtüşmeyi inceler. *Punishing the Poor*’da ise siyah gettosunun sakınlarının yolunu geçmişte daha önce hiç olmadığı kadar hapishaneye düşüren dönüşümlerin bürokrasi alanındaki köklerine ışık tutar. Bu aynı zamanda, neoliberalizmin ilişkisel kavranışına dair Bourdieu’nün (1999) geliştirdiği yaklaşımın genişletilmesini ifade eder. Wacquant’a göre, neoliberalizmde devletin genişleyen sağ eli sadece hazine ve piyasayla ilgili diğer bürokratik kurumlardan oluşmaz. Buna ek olarak, mahkeme, polis ve hapishane de devletin genişleyen sağ elinin parçasıdır (Wacquant, 2009b).

Bu özgün araştırma programının en güncel durağında Wacquant (2022), Bourdieu sosyolojisinin omurgasını teşkil eden epistemolojik ihtiyat ilkesinin nasıl çalıştığını ve ne ifade ettiğini, 1970-2000 arasında ABD’deki ırk ve sınıf literatürüne damgasını vuran sınıf-altı kavramı üzerinden örneklendirir. Akademi, medya ve sivil toplum örgütlerinin ortaklaşa çabasıyla inşa edilip dolaşıma sokulan ve ırk ve yoksulluğun ABD’ye özgü bileşimini ifade etme iddiasında olan kavram, Wacquant’a göre, siyahların yoksulluğunu bireysel nedenlere indirgeyerek ve böylelikle siyah nüfusu yaftalayarak tahrip edici etkiler üretir. *The Invention of the Underclass (Sınıf-altının İcadı)*, kavramların toplumsal dünyayı açıklamak için kaçınılmaz bir şekilde başvurduğumuz iletişimsel işlevlerinin yanında, toplumsal dünyayı inşa etme kapasiteleri olduğunu da hatırlatan önemli bir ihtiyat uyarısıdır.

Delica ve Hansen’in (2016) de belirttiği gibi, Wacquant’ın birbiriyle iç içe geçen bu özgün araştırma programının altında dört temel ilke yatar: epistemolojik ihtiyat, uygulamalı Bourdieu sosyolojisi, bir araştırma aracı olarak habitus ve sabit-fikirleri hedefine yerleştiren eleştiridir. Epistemolojik ihtiyat, araştırmacıyı hazırda bulduğu gündelik dile, medyaya, bürokrasiye ve akademiye ait kavramları hiç sorgulamadan kullanmak yerine, araştırma nesnesini inşa etmeye davettir. İleri marjinallik, bölgesel damgalama, komünal getto, hiper-getto ve anti-getto gibi kavramlar, epistemolojik ihtiyat ilkesinin somut örnekleri olarak görülebilir. Wacquant’ın esin kaynağı, tahmin edilebileceği gibi Pierre Bourdieu’dür. Fakat, Wacquant külliyatı Bourdieu’nün kavram setinin olduğu gibi uygulanmasına dayanmaz; Bourdieu’nün kavramları gerektiğinde genişletilir ve marjinalleştirilir. Habitus kavramının etnografik bir araç olarak kullanılması, bahsettiğimiz marjinalleştirmenin bir örneğidir. *Ruh ve Beden*, Wacquant’ın (2012) habitus kavramı üzerine inşa ettiği etnografik yaklaşımın ayrıntılı bir örneğidir.

Etnografik veriler, sabit-fikirleri hedef alan eleştirilerin ham maddesidir. Tıpkı mentörü Bourdieu gibi, Wacquant için de sosyolojik eleştirinin temel hedefi, anlamı faile geri vermektir. Aşağıda, burada ana hatlarını çizdiğim Wacquant sosyolojisinin kent sosyolojisine dair katkılarını ayrıntılı bir şekilde inceliyorum.

1. GETTO, İLERİ MARJİNALLİK VE CEZA DEVLETİ: WACQUANT'IN KENT SOSYOLOJİSİ

İlk kitabı Kent Paryaları'ndan itibaren, kentsel mekân Wacquant'ın özgün araştırma programının merkezi unsurlarından biri olmuştur. Fransız sosyoloğun kent sosyolojisine temel katkısı iki boyutta ele alınabilir. İlk boyutta Wacquant, Bourdieu'nün epistemolojik ihtiyat ilkesini işe koşarak, en net biçimde Amerikan kentlerine damga vuran sınıfsal, etno-ırksal ve mekânsal ayrımlar arasındaki paralelliğin içsel mantığına ışık tutar. Böylelikle, 1960'lardan itibaren Amerikan kentlerindeki geleneksel siyah gettolarında görülen çöküşe dair akademi alanında geliştirilen bireyci ve ahlakçı bakış açısı terk edilir. Wacquant'ın neoliberal dönemde gözlemlenen kentsel eşitsizliği inceleyebilmek için inşa ettiği kavramsal araçların merkezinde ileri marjinallik, bölgesel damgalama ve komünal getto, hiper-getto ve anti-getto üçlemesi yer alır.

Wacquant'a göre, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren giderek artan bir hızla siyahlar arasında yoğunlaşan yoksulluk, kronik işsizlik, erken yaşta annelik, bağımlılık, yüksek suç oranı ve hapisaneye girme sıklığı her şeyden önce komünal gettoyu karakterize eden temel dokunun bozulduğuna dair işaretlerdir. Yaygın kanaatin aksine, sözünü ettiğimiz bu çöküşün kaynağında sınıf-altı olarak adlandırılan marjinal bir grubun çalışmak yerine hayatını sosyal yardımlarla sürdürmeyi tercih etmesi yatmaz. Tam tersine, komünal gettoyu iskân eden siyahları işsizliğe, yoksulluğa ve marjinalleşmeye mahkûm eden sistematik siyasi, bürokratik ve ekonomik tercihler yukarıda sözünü ettiğimiz sorunlarla anılan bir grubu ortaya çıkarır. Sanayisizleşme, refah devletinin küçülmesi ve giderek daralan ve koşula bağlanan sosyal yardımların yarattığı boşluğu suça karşı sıfır tolerans olarak bilinen sert ceza politikalarıyla doldurma girişimi, komünal gettoya özgü dayanışma ağlarını ve paralel kurumları ortadan kaldırarak hiper-gettoyu teşkil eder. Hiper-getto, okul, hastane ve fabrika gibi kurumların ve bu kurumlarda çalışan orta sınıfların gettoyu terk etmesiyle beliren ve getto sakinlerinin öz saygılarını törpüleyen yaftalama yüküyle daha da ağırlaşan bir tür sosyal çöldür. Neoliberalizmin koşullandırdığı özgün bir sosyo-mekânsal birim olarak hiper-getto, ileri marjinalliği üreten toplumsal koşullara mahkûm edilmiştir. İleri marjinallik, kentsel eşitsizliğin tarihin daha önceki dönemlerinde deneyimlenen formlarından bağımsız ve özgün olan, ekonominin yeni sektörlerinden beslenen ve bu nedenle de gelecekte daha yaygın biçimde gözlemlenmesi muhtemel olan formudur. İleri marjinalliği siyah gettosunun kaderi haline getiren, sadece ekonomik dönüşümler ya da siyasi politikalar değildir.

Goffman'ın (2014) örselenmiş kimlikler yaklaşımını, Bourdieu'nün (1994) bürokrasi alanı kavramıyla sentezleyen Wacquant, yerel ve merkezi yönetimlerin, medyanın ve akademinin ortaklaşa ürettiği ve siyah gettosunu suç ve sapkınlıkla lekeleyen *bölgesel damgalamanın* getto sakinlerini geleceksizleştirdiğini ileri sürer. Yaşadıkları mahallenin, yukarıda sözünü ettiğimiz bölgesel damgalama tarafından lekelenmesi, getto sakinlerinin iş imkânlarının daralmasıyla neticelenir. Sonuç olarak, siyah gettosunun sakinleri sistematik bir biçimde enformel sektöre itilir.

Getto kavramına gösterilen bu özen, epistemolojik ihtiyat ilkesinin uygulamalı bir örneği olarak görülebilir. Nitekim bu özen, 1990'larda farklı ülke ve kültürlerden göç alan Avrupa ülkelerinde yükselişe geçen gettolaşma söyleminin ampirik bir zemininin bulunmadığını görmemize yardımcı olur. Fransa örneğinden hareket eden Wacquant'a göre, tıpkı ABD'de olduğu gibi, sanayisizleşme, güvencesizleşme ve kronik işsizlik gibi sosyal sorunların kıskacındaki Avrupa kentlerinin yoksul mahalleleri, etno/ırksal bir ayrışmaya dayanmadığı için getto olarak adlandırılmaz. Buna ek olarak, tüm kan kaybına rağmen, ABD'ye kıyasla Avrupa ülkelerinde halen güçlü durumda olan refah devleti politikaları, yoksul mahallelerin gettoya dönüşmesini önler. Bu nedenle Avrupa kentlerindeki sınıfsal ve etnik kutuplaşma getto kavramıyla ifade edilecekse, uygun olan kavram anti-gettodur.

Kent Paryaları'nda ana hatları çizilen komünal gettonun sosyo-mekânsal dönüşümünün ve ileri marjinalliğin bürokrasi alanındaki kökleri *Punishing the Poor*'un konusudur. Wacquant *Punishing the Poor*'da, siyahların kıyas kabul etmeyecek bir yoğunlukla, sayıları her geçen gün daha da artan hapisanelere kapatılmasını sarsıcı istatistiklerle ortaya koyarak, hiper-gettonun bir tür açık hava hapisanesi olarak işlev gösterdiğini ortaya koyar. Wacquant'ın siyah gettosu, ileri marjinallik ve hapisane arasında kurduğu bağlantının omurgasında, Bourdieu'nün özgün devlet kavrayışının genişletilmesi yatar. Bourdieu'ye göre bir alan olarak, bürokrasi alanı olarak, devlet yekpare bir yapıdan oluşmaz. Tam tersine, devletin sahip olduğu somut ve sembolik iktidar, bürokrasi alanında farklı konumları işgal eden failler arasındaki mücadelenin mükafatıdır. Bu çatışmaların bir tarafında, evrensel çıkarları temsil eden ve kamusal hizmeti devletin varoluş sebebi olarak gören eğitim, sağlık ve sosyal politikayla ilgili kurumların çalışanları, kısaca *devletin sol eli* yer alırken; diğer tarafında ise piyasanın mantığını ekonominin genel mantığı olarak gören, kamusal hizmetlerde kısıtlayıcı reform talep eden ekonomi bürokrasiyle, sosyal sorunların çözümü için cezalandırıcı kurumların ve hukukun etkinleştirilmesini talep edenlerden oluşan *devletin sağ eli* yer alır (Bourdieu, 1998). Bourdieu'ye göre neoliberalizm, devletin sağ elinin yıkıcı saldırıları karşısında, devletin sol elinin, kamusal hizmetlerin sınırlarının daralmasına ve piyasa çıkarlarının ortak çıkar biçiminde dayatılarak gündelik hayatın sabit fikrine dönüşmesine dayanır.

Wacquant'a göre neoliberalizmde devletin genişleyen sağ eli yalnızca hazineden ve piyasayla bağlantılı diğer bürokratik kurumlardan ibaret değildir. Bunların yanında özellikle üç temel kurum, devletin genişleyen sağ eline zemin teşkil etmektedir. Bu üç kurum, polis, mahkemeler ve hapishanelerdir. Daha önce değindiğim gibi, ileri marjinalliğe sistematik bir şekilde hapsedilmiş siyah gettosunun yolu kentin diğer bölgelerinde hiç olmadığı kadar polisle, mahkemelerle ve hapishaneyle kesişir. Wacquant *Punishing the Poor*'da (2009), ABD'de 1960'larda başlayıp, 1990'larda zirveye ulaşan refah devletinin çöküş sürecinde, toplumsal sorunlara sosyal politika enstrümanlarıyla müdahale etmenin yerini ceza politikalarının aldığını ileri sürer. Sözü edilen süreçte devletin işsizlik ve evsizlik gibi durumlarda devreye soktuğu sosyal yardımlar istikrarlı bir şekilde azalırken, yoksulluğun çeperi giderek genişler ve 1994'te sayıları 40 milyona (ABD nüfusunun %15'ine) ulaşır (a.g.e., s. 53). Aynı dönemde görülen dikkat çekici bir diğer gelişme ceza evine girenlerin sayısında görülen büyük artıştır: 1970-1995 arasındaki çeyrek asırlık dönemde ceza evine girenlerin sayısı %442 artmıştır. Daha da önemlisi, ABD nüfusunun %13'ünü oluşturan siyahların hapishanelerdeki oranı %53'e ulaşarak tarihte ilk kez beyazları geride bırakmıştır (a.g.e., s. 61). Burada sadece küçük bir bölümünü paylaştığımız bu istatistikler, çarpıcı bir biçimde siyah alt-proleterlerin yoksulluğa, suça ve hapishaneye sistematik bir biçimde mahkûm edildiğini gözler önüne serer. Wacquant'a göre neoliberalizm, yaygın bir biçimde düşünüldüğü gibi devletin piyasa karşısında giderek küçülmesini ifade etmez. Tam tersine, tıpkı Bourdieu'nün ifade ettiği gibi, neoliberalizm en temelde devletin yeniden yapılanmasını ve genişlemesini ifade eder. Fakat tek ayırt edici özelliği, devletin piyasayla uyumlu kurumlarının güçlenmesi değildir. Aynı zamanda, devletin cezalandırıcı kurumları da devasa oranda genişler. Neoliberal devlet, bir ceza devletidir. Neoliberalizmde, kentsel yoksullukla sosyal politikalar aracılığıyla mücadele etme stratejisinin yerini, yoksulluğun cezalandırılması alır. Böylelikle Wacquant, Kent Paryaları'nda işaret ettiği komünal gettonun sosyo-mekânsal dönüşümünün, bürokrasi alanına ulaşan köklerine ışık tutmuş olur.

Wacquant'ın kent sosyolojisine dair katkısının ikinci boyutu, literatürdeki bakış açılarına alternatif yeni bir yaklaşım geliştirme çabasıdır. Fransız sosyoloğa göre, farklı yaklaşımlardan mevcut kent sosyolojisinin pratikteki karşılığı, kentte yapılan sosyolojik araştırmalardır (Wacquant, 2019). Dolayısıyla, sosyoloji içinde bir alt çalışma alanı olarak kent sosyolojisinin özgün araştırma konusu belirsizdir. Wacquant'a göre, "kendisini kent sosyoloğu olarak adlandıranlar aslında kenti çalışmıyor; kentteki toplumsal cinsiyeti ya da siyaseti çalışıyor" (a.g.e., s. 17). Bugün kent nedir sorusu ya yanıtsız bırakılmaktadır ya da verili olarak kabul edilip üzerinde düşünülmeyle gerek bile duyulmamaktadır. Bunda şüphesiz kent sosyolojisi alanındaki temel yaklaşımların ürettiği kent temsilinin de rolü vardır. Chicago Okulu'nun ekolojik yaklaşımında, işlevleri itibarıyla birbiriyle hem bağlantılı hem de

ayrışmış, yoğun nüfuslu, iç içe geçmiş daireler şeklinde birbirini kuşatan bölgeleri ifade eden kentin güncel kent gerçekliğiyle bağı oldukça zayıflamıştır. Benzer şekilde, Marxist yaklaşımların kentsel mekânı bir tür kolektif tüketim birimi ya da sermaye birikiminin ihmal edilmiş boyutu biçiminde kavramsallaştırması da günümüzde deneyimlenen kent gerçekliğinin kısıtlı bir analizini sunar. Bu kısıtlılığını aşmak için Bourdieu'nün kavramsal çerçevesini kent araştırmalarında işe koşturmak, yeni imkân ufukları aralayabilir.

Wacquant'a (2019) göre, Bourdieu sosyolojisini kentsel mekânda işe koşturmanın iki olası sonucu bulunur. Bunlardan ilki, mevcut haliyle kente özgü olmayan mekânın sosyolojisini ifade eden kent sosyolojisinin feshedilerek, topolojik sosyolojinin alt başlığına dönüşmesidir. İkincisi ise, Bourdieu'nün kavramsal araçlarını kentte işe koşturarak özgün bir kent kavrayışına ulaşmaktır. Bourdieücü bir perspektiften kent "farklı sermaye türlerinin göreceli değerlerini belirleyebilmek amacıyla mücadele halinde olduğu, ... yoğunlaştığı, biriktiği ve farklılaştığı bir mekândır" (a.g.e., s. 17). Böylesi bir yaklaşımın vaat ettiği imkânları daha yakından görebilmek için, aşağıda Bourdieu külliyatındaki gizli kent sosyolojisinin (Savage, 2011) ana hatlarını inceliyorum.

2. BOURDIEU SOSYOLOJİSİNİN KENTE DAİR İMALARI

Pierre Bourdieu alışlageldik kent sosyologlarından değildir. Bununla birlikte, mekâna yönelik ilgi, her zaman Bourdieu'nün özgün düşünce sisteminin ayrılmaz bir parçası olmuştur ve özellikle Cezayir ve doğduğu köy Bearn'da yürüttüğü erken dönem araştırmalarında belirginleşmiştir. Bourdieu (2009) *Bekârlar Balosu*'nda, köye özgü *yeniden üretim stratejileri sisteminin* krizine ışık tutarak, kentleşme sürecinin analizini köyün çözülüşüyle başlatır. Fransız sosyolog, kentin okul, dergiler, gazeteler ve radyo aracılığıyla köyün, özellikle de köylü kadınların, sembolik dünyasına nüfuzunun yıkıcı etkilerini açığa çıkarır. Bir kez kentin büyümesine kapılmış köylü kadınların gelecek beklentileri, köyün nesnel koşullarının sunduğu imkânlarla karşılanamaz. Bourdieu, köylü kadınların köy sınırlarını aşan gelecek beklentilerinin köy hayatı üzerindeki yıkıcı etkilerini, evlilik stratejilerinde gözlemlenen değişimde bulur: Köylü kadınların gelecek beklentileriyle paralel olarak, zihinlerindeki ideal erkek imgesi kentlileşir ve çiftçi erkek evlilik piyasasındaki tüm tılsımını yitirir. Köy hayatının ve toprak ekonomisinin çözülüşü de evlilik stratejilerindeki bu değişimle, köylü kadınların evlenmek için maaşlı işlerde çalışan, kasabalı veya kentli erkekleri tercih etmesiyle başlar.

Kızlar kentten, kadın dergilerinin, tefrika romanların, anlatılan filmlerin, radyoda çalan moda şarkıların aracılığıyla cinsiyetler arası ilişki modellerini ve "köylü" köylünün tam karşıtı olan ideal erkek tipini de ödünç alıyorlar. Böylelikle, köylünün karşılayamayacağı bir beklentiler sistemi oluşuyor. Tek hevesi, "iyi bir köylü

çocuğuyla” evlenmek olan çoban kızının dönemi artık çok geride. Beyefendinin rövanşına tanık olunuyor (Bourdieu, 2009: 96).

1959 ve 1960’ta Bearn’da yürütülen bu araştırmanın bulguları elbette genellenebilir değildir. Zaten çalışmanın önemi de bulgularından ziyade, mekânın sosyolojik analizinde sergilediği iki meziyete dayanır. Bunlardan ilki, *sembolik sistemlerin toplumsal dünyayı ve fiziksel mekânı teşkil edici* ya da dönüştürücü etkisine yapılan vurgudur. Eğitim, kitaplar, gazeteler ve radyoda çalan şarkılar aracılığıyla edinilen gelecek beklentileri ya da toprak işlerinden arınmış bir coğrafyada kibar bir beyefendiyle evlenme hayali, köy toplumunun yeniden üretimini mümkün kılan evlilik stratejileri sistemini bozguna uğratarak, köy evlerinin boş, tarlalarınsa ekimsiz kalmasında ekonomik yapılarda yaşanan büyük değişimler kadar etkili olmuştur. Bununla ilişkili ikinci meziyetse, fiziksel mekânın teşkilinde büyük toplumsal yapılarla, bireysel stratejiler ve eylemler arasındaki bağlantıyı kurmak için gösterilen çabadır. En nihayetinde köyün krizi, hasat şenliklerinde dans pistindeki yerini kasabalardan ve kentlerden gelen beyefendilere kaptıran ve dans eden çiftleri uzaktan seyretmekle yetinen köylü bekâr erkeklerin krizinden ayrı düşünülemez.

Akdeniz’in karşı yakasında ise genç Bourdieu, Cezayir’in Fransız sömürgesinden çıkmak için verdiği bağımsızlık savaşına ve dönemin toplumsal karmaşasına tanıklık eder. Bourdieu’nün ilgi odağında, yerinden edilmiş köylülerin zorla yerleştirildikleri kamplarda ve büyük kentlerin çeperinde kurdukları gecekondu mahallelerinde deneyimledikleri kentleşme süreci bulunur. Bourdieu’ye (1979) göre, topraktan koparılmış Kabil köylülerinin özgün kentleşme deneyimi, toprakla iç içe geçen köy hayatında edinilmiş ve köylülerin bedenlerine kazınmış geleneksel eğilimler ile kapitalist kent ekonomisinin akılcı beklentileri arasındaki çatışmaya dayanır. Bu çatışmaya genel biçimini veren, en net biçimde kamplarda gözlemlendiği gibi, devlet iktidarının fiziksel uzama yaptığı müdahalelerdir. Devlet, kamplardaki evlerin planını, sokakların yapısını ya da sokak çeşmelerinin konumunu belirleyerek sadece kampı inşa etmekle kalmaz, aynı zamanda kampta filizlenecek toplumsal hayatın mekânsal koşullarını da biçimlendirir. Wacquant’a (2018b: 96-97) göre,

Bourdieu’nün gençlik döneminde yürüttüğü Akdeniz-aşırı çalışmalar *tüm toplumsal ve zihinsel yapıların mekânsal bir karşılığının olduğunu ve imkânın mekânsal koşullarının bulunduğunu*; sosyal mesafe ve iktidar ilişkilerinin mekânsal mesafe ile hem ifade edildiğini hem de güçlendirildiğini; (ekonomik, askeri veya kültürel) sermaye birikiminin merkezine yakınlığın sosyal değişimin gücünün ve hızının anahtar unsuru olduğunu saptar. Aslında bu erken dönem çalışmaları, (Cezayir’de sömürgeci, Fransa’da merkezi) devlet iktidarının mekâna yayılarak ve onu kontrol ederek, (toplama ve dağıtma süreçleri aracılığıyla) iskânı örgütleyerek, sembolik otoritelerin coğrafi dağılımını ve fiziksel hareketliliği düzenleyerek, aşağıdaki henüz olgunlaşmamış formülde ifade edildiği biçimde işlediğini ileri sürer:

iktidar → fiziksel uzam → sosyal yapı ve ilişkiler → eylem ve öznellik

Tahakkümün mekânsal boyutuna dair bu erken ilgi, hem ampirik araştırmalarla hem de kuramsal çalışmalarla beslenerek, Bourdieu'nün geç dönem çalışmalarında olgunluğa kavuşur. Kavram setinin belirginleşmesi ve kuramsal bakışın netleşmesiyle, erken dönem çalışmalarından üretilen yukarıdaki formül köklü dönüşüme uğrar. Her şeyden önce tahakkümün kaynağının çoğullaştığı görülür. Erken dönemdeki devlet iktidarının yerini, artık alanlar ve sermaye türleri almıştır. Dahası, iktidarın mekânla ilişkisi, onun doğrudan mekânı hedef alan müdahaleleriyle sınırlı değildir. Bourdieu, geç dönem çalışmalarında, toplumsal uzamda verilen iktidar mücadelelerinin kaçınılmaz olarak mekânsal boyutunun bulunduğunu belirtir. Bourdieu'nün iktidar mücadeleleri ve fiziksel uzam arasında kurduğu ilişkiyi anlayabilmek için önce toplumsal uzamı kavramamız gerekir. Zira, toplumsal uzam ve fiziksel uzam arasında eş-mantıklılık bulunur.

Bourdieu'ye (2014) göre, sermaye türleri üzerinde tekel kurmuş hanedanlık tipi devlette, hükümdarın yetkilerini kan bağına bakmaksızın, uzmanlara devretmesiyle iktidar farklılaşmaya başlamış ve *alanlar* ortaya çıkmıştır. Her alan, özgün bir sermaye türü üzerinde tekel kurmak ve onun meşru tanımını üretmek için verilen iktidar mücadelelerinin mahallidir. Alanların kendi içinde verilen mücadelelere ek olarak, alanlar arasında da iktidar mücadeleleri verilir. İktidar alanında, farklı alanların failleri, toplumsal uzamdaki hâkim sermaye türünü belirlemek için mücadele verirler. Her biri toplumsal hayatta etkin birer değerli kaynağı ifade eden sermaye türlerinin eşitsiz dağılımı, bir konumlar topografyası olarak toplumsal uzamın temel yapısını biçimlendirir (Atkinson, 2017). Her konum, sermaye karması ve hacmi birbirine yakın olan faillerin içinde yaşadığı toplumsal koşulları ifade eder. Dahası, failler içinde yaşadıkları toplumsal koşulları, eğilimler seti biçiminde içselleştirirler. Böylelikle, toplumsal konumu biçimlendiren sermaye hacmi ve karması, konuma özgü çıkarlar ve gelecek beklentileri halinde bedenselleştirilir. Kısaca Bourdieu'nün bakışında, toplumsal uzamdan fişkırın iktidar mücadeleleri, toplumsal konuma nüfuz etmekle kalmaz, bedensel eğilimlere ve hislere sızar. Burada önemli olan nokta, hem toplumsal uzamın hem de iktidar mücadelelerinin verili, genel-geçer bir şablonunun bulunmamasıdır.

Ortak bir kültür, sistematik işlevler, kesişen çatışmalar ya da aşkın bir otoritenin bir arada tuttuğu kusursuz bir bütünlüğü ima eden toplum kavramından farklı olarak, *toplumsal uzam*, kapitalizm, modernite ya da postmodernite gibi belirli bir sosyal mantık altında toplanamayacak, göreceli olarak özgün oyun alanları topluluğudur (Wacquant, 1992: 16-17).

Öyleyse, toplumsal hayattaki iktidar mücadeleleri, kapitalizmin içsel çelişkilerinden doğan sınıf mücadelelerine indirgenemez. Toplumsal uzamdaki iktidar mücadeleleriyle örülmüş konumların ve konumları işgal eden gruplar arasındaki çatışmalı ilişkilerin kaynağı, alanlarda verilen mücadelelerdir. Bourdieu (2015a) *Ayrım*'da Fransız toplumsal uzamını biçimlendiren iki temel sermaye türünün ekonomik ve kültürel sermaye olduğunu belirtir; fakat bunun evrensel bir şablon olmadığını da ekler. Herhangi bir toplumsal uzamda hâkim sermaye türü, özgün tarihsel mücadeleler içinde belirlenir (Bourdieu,1991). Tarihsel mücadelelere bağlı olarak bir toplumsal uzamda ekonomik veya kültürel sermaye dışında, bürokratik, siyasi veya dini sermaye de hâkim sermaye tipi olabilir. Sermaye türleri ve toplumsal uzamın yapısı üzerinde durmamız boşuna değildir. Çünkü “toplumsal uzamın yapısı kendisini en açık şekilde, mekansal zıtlıklar biçiminde, iskan edilen (ya da mülk edinilen) mekanda açığa vurur. ... [Dahası], fiziksel uzamda somutlaşmış toplumsal yapılar zihinsel yapılara, sosyal görme ve bölme ilkelerine dönüşür” (Bourdieu, 1996: 13-15). Uzun lafın kısası Bourdieu'ye göre, toplumsal uzam ve fiziksel uzam arasında eş-mantıklılık vardır. Varoşlar, gecekondular, apartmanlar, lüks rezidanslar ve güvenli siteler arasındaki mekânsal hiyerarşi, bu muhitlerde yaşayan failer arasındaki toplumsal hiyerarşiyle paralellik arz eder. İnşa edilmiş çevre, etrafını saran iktidar mücadelelerinin (örneğin bürokratların, yerel yönetimlerin, hukuki süreçlerin ve medyanın) tazyiklerine açık biçimde şekillenir ve burada iskân eden ya da burayı mesken tutan failerin sermaye karması ve hacminin somutlaşmış bir ifadesidir. Öyleyse yaşadığımız ya da çalıştığımız binalar, zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz çevre, bizim toplumsal konumumuzun somut karşılığıdır. Fakat fiziksel uzamın işlevi, sermaye türleriyle örülmüş toplumsal konuma ayna tutmakla sınırlı değildir; o aynı zamanda, içselleştirilmiş dış dünyadır: fikirlerimizin, bakış açımızın ve hayat tarzımızın verimli toprağıdır. İçine doğduğumuz ve içselleştirdiğimiz toplumsal koşullar, mekansal koşullardan bağımsız düşünülemez. Aile ve ev arasında nasıl güçlü bir bağ varsa, toplumsal uzam ve fiziksel uzam arasında da böyle güçlü bir bağ vardır. Dahası bu bağ, zihinsel şablonlara ve bedene kazınmıştır. Örneğin, alt-proleterlerin toplumsal konumu, gecekondular mahallelerinden, bu mahallelerdeki evlerinden, evlerinde pişen yemeklerden, odalardaki mobilyalardan, duvarlarda asılı olan resimlerden, izlenen televizyon programlarından ve ev sınırlarını aşan diğer tercihler repertuarından bağımsız düşünülemez. Öyleyse Bourdieu'nün geç döneminde iktidar ilişkileri, toplumsal konum, mekân ve beden arasındaki ilişki şöyle formüle edilebilir:

Alanlar (kurumlar) → sermaye türleri → toplumsal konum (mahalleler ve evler) → beğeniler

Bu formül, en açık biçimde *Dünyanın Sefaleti*'nde (2015b) iş başındadır. Bourdieu ve meslektaşları, mekânsal hiyerarşinin dibindeki faillerin yaşadıkları muhite sıkışmışlık halinin ve bütün sosyal hayata sızan ağır kadercilik hissiyatlarının toplumsal yapılarıdaki iktidar mücadeleleriyle bağlantısını ve alt-proleterlerin bakış açılarının sembolik mücadelelerle olan ilişkisini incelerler. Bourdieu, bir taraftan kentsel sorunların ekonomik yapılarla (örneğin ekonominin sanayisizleşmesiyle) ilişkisine ışık tutarken, diğer taraftan da yoksunluk bölgelerinde yaşayan faillerin bireysel bakış açılarının mekânla kurduğu güçlü ilişkileri inceler (Savage, 2011). Buradan yola çıkarak, mekânın Bourdieu sosyolojisinde dört işlev üstlendiğini söyleyebiliriz. İlk olarak mekân, iktidarın yoğunlaştığı alanları kurumlar vasıtasıyla somutlaştırır ve gözlemlenebilir hale getirir. İkinci olarak mekân, sermaye türlerinin eşitsiz dağılımıyla biçimlendirilerek, iktidar mücadelelerini toplumsal ayrımlara tercüme eder. Üçüncü olarak mekân, üzerinde var olan faillerin bakış açılarını ve sınıflandırma sistemini biçimlendiren somut dayanak noktasıdır. Dördüncü ve son olarak da, toplumsal koşulların içselleştirilmesiyle ortaya çıkan sembolik ayrımları (ya da hayat tarzı farklılıklarını) somutlaştırır. Özetle, Bourdieu sosyolojisinde kent, “çeşitli sermaye türlerinin yoğunlaştığı, biriktiği, farklılaştığı ... [ve] göreceli değerlerini belirlemek için mücadele halinde bulunduğu mekândır”

SONUÇ: KENTİ WACQUANT'LA DÜŞÜNMEK

Çağdaş kent çalışmaları için Wacquant külliyyatından çıkarılabilecek dört ders bulunur. Her şeyden önce, Wacquant (2015) için sosyoloji, epistemolojik bir uğraştır. Dolayısıyla sosyolog, medyada, bürokratik dilde ve akademik literatürde hazır olarak bulduğu kavramları, sorgusuz sualsiz benimsemek yerine, kullanacağı kavramları inşa etmelidir (Wacquant ve Akçaoğlu, 2017). Wacquant'ın ileri marjinallik, bölgesel damgalama, ceza devleti, komünal getto, hiper-getto ve anti-getto gibi kavramları, bu epistemolojik ihtiyat çağrısının uygulamalı örneği olarak görülebilir. Bu aynı zamanda, mevcut kent sosyolojisi literatüründeki yerleşik bakış açılarını hiç sorgulamadan benimsemeye dair de bir uyardır. Wacquant, kent sosyolojisinin belirli bir mekânsal birimin ya da bu mekânla özdeşleşmiş bir grubun sosyolojisi olmadığını vurgular. Fransız sosyoloğa göre kentsel mekân, onu kuşatan iktidar mücadelelerinden ve onu işgal eden faillerin bedensel eğilimlerinden kopuk bir şekilde ele alınmaz. Wacquant sosyolojisinden çıkartılabilecek ikinci ders, Bourdieu'nün geliştirdiği kavram setinin kent çalışmaları için sunduğu imkanlarla ilgilidir. Bourdieücü perspektiften kent, çeşitli sermaye türlerinin yoğunlaştığı, biriktiği ve farklılaştığı bir mücadele mahallidir. Fakat Bourdieu sosyolojisinin imkanlarına dair bu çağrı bir tür kuramsal tekçilik olarak okunmamalıdır. Wacquant'ın çalışmalarında Bourdieu her daim olumlanmadığı gibi, genişletilip marjinalleştirilir ve zaman zaman da Weber, Goffman, Polanyi, Schmitt ve Koselleck gibi farklı figürlerin yaklaşımlarıyla sentezlenir. Öyleyse Wacquant'ın çalışmalarından çıkarılabilecek üçüncü ders, kuramın kutsanacak

bir şeyden ziyade kullanılacak bir şey olduğunu hatırlamaktır. Son olarak, Wacquant'ın etnografiyle iç içe geçmiş, araştırmacıyı masasından kaldırıp incelediği konunun içine çeken ve araştırma nesnesinin çırağına dönüştüren bedenden sosyoloji yaklaşımı, kent çalışmaları için yeni bir esin kaynağına dönüşebilir. Fakat yine de etnografi tek başına yeterli bir yöntem olarak görülmemelidir; hermönetik, istatistik ve anket Wacquant çalışmalarında etnografik verileri desteklemek için başvurulan diğer yöntemlerdir.

City and Social Theory in Loïc Wacquant

EXTENDED SUMMARY

This article focuses on the possibilities of Loïc Wacquant's peculiar research program especially for urban sociology. Loïc Wacquant is one of the prominent contemporary sociologists who combines empirical research, theoretical discussions, and methodological interventions. Wacquant, one of the leading representatives of Pierre Bourdieu sociology, generates an original sociological approach by expanding, marginalizing, and synthesizing his mentor's theoretical point of view. The study first focuses on the four fundamental principles that underlie this unique perspective and form the backbone of Wacquant's corpus. These four basic principles are epistemological vigilance, putting Bourdieu to work, carnal sociology through ethnography, and criticism as an antidote of common sense.

One of the most striking features of Wacquant's sociology is the unique set of concepts he developed. Advanced marginality, hyperghetto, anti-ghetto, territorial stigma and penal state are the most striking elements of this unique set of concepts. What is aimed with these moves is more than a simple quest for peculiarity. Just like his mentor Bourdieu, Wacquant is sensitive to the destruction of doxa in both everyday and academic uses of language. Concepts are the tools of symbolic struggles to produce a legitimate definition of the social world, as well as the tools for scientists to perceive, understand and construct. Therefore, if they are used unvigilantly, the interests embedded in the concepts (for example, bureaucratic or mediatic) will distort the researcher's point of view and destroy the object under study. Such a motivation lies behind Wacquant's diligence and effort to explain the concept of the ghetto or to criticize the concept of the underclass.

For Wacquant's sociology, which draws from various theoretical sources, the main guide is Pierre Bourdieu's relational sociology. Examination of the complex homology between social space, symbolic space and physical space, the effort to firmly establish the link between social structures, physical space, body and practice and the emphasis on the constitutive capacities of symbolic systems are typical signs of the Bourdieu legacy on Wacquant. If the first dimension of Wacquant's relationship with Bourdieu's theory is to employ the conceptual framework of relational sociology in his research program, the second dimension is to clarify the internal logic, basic principles, possibilities, and limitations of Bourdieu's oeuvre. This theoretical interest, which started with a comparative article on Marx and Bourdieu while he was still a doctoral student at the University of Chicago, reaches its peak with the *Invitation to Reflexive Sociology*, which he co-authored with Bourdieu. This theoretical interest, which was active throughout Wacquant's career, gained a new impetus after the decease of Bourdieu in 2002. During this period, he has written significant works on the main lines, basic concepts, theoretical nodes, political implications, and sources of inspiration of Bourdieu's sociology.

According to Wacquant (2017), Bourdieu's basic conceptual framework consisting of social space, capital, field, habitus, symbolic violence, symbolic power, and reflexivity overcomes the synthetic distinctions between social structures, power struggles and meaning relations that sociology has tried to overcome. According to Wacquant, Bourdieu's original contribution is based on a duet of social space and symbolic power rather than the triad of capital, field, and habitus. While social space is the main category that originates all other concepts, symbolic power is the neglected but most effective form of power: domination established on cognitive categories is the magic key of reproduction that leads to the misrecognition of other forms of domination and thus opens the door of legitimacy to the arbitrary order of the social world. Based on multiple sources, Bourdieu's sociology has four main arteries, according to Wacquant (2018): Bachelard's epistemological break and vigilance, Weber's historicization of the social world, agent and mental categories, Durkheim's topological reasoning style, and Cassirer's warning about the constitutive capacity of symbolic structures.

Wacquant's relationship to Bourdieu's theory is not a blind allegiance, as is sometimes claimed. Bourdieu's conceptual set is tested by empirical research, updated when necessary, and sometimes marginalized, as in the use of the concept of habitus as an ethnographic tool. Wacquant takes Bourdieu's disposition-based practice theory one step further and develops his carnal sociology approach. If human being is dispositional, the knowledge of the social world formed through her practices takes place in the body. Ethnography makes it possible to analyze bodily dispositions and cognitive categories by learning from the body. In *Body and Soul* (2012), Wacquant examines the passions, desires, skills, and cognitive categories that bring anyone into the ring and turn them into a boxer, through his own experience as an apprentice boxer. According to him, the same method can be used to explore the inner logic of different objects of inquiry, from poverty to the justice system. Finally, ethnographic-based knowledge is the raw material of criticism used to dissipate the commonsensical ideas surrounding the research object. Just like for Bourdieu, for Wacquant, sociology is a combat sport that aims to reveal the commonsense and systems of domination that captivate the categories of perception and meaning, and thus to give meaning back to the agent.

The article then explores the outlines and basic conceptual equipment of Wacquant's work, from *The Urban Outcasts* to *Punishing the Poor*. The connections that the French sociologist tries to establish between urban space, power struggles and bodily dispositions are underlined. Finally, the foundation of his peculiar urban sociology is explored in Pierre Bourdieu's corpus. The different dimensions and implications of Bourdieu's interest in urban space, from his early work in Algeria to his late work in France, are discussed. It is contended that there are four main implications in the oeuvre of Bourdieu regarding urban space. First, physical space makes the power observable by embodying the forms of

capital in various institutions. Second, physical space is shaped by the unequal distribution of the forms of capital and translates power struggles into social distinctions. Third, physical space is the tangible fulcrum that shapes the cognitive categories of the agents who occupy it. Fourth and lastly, it embodies the symbolic distinctions (or lifestyle differences) that emerge through the internalization of social conditions. To sum up, the research program of Wacquant contributes to the contemporary urban sociology in two main forms. First, he shows how to connect the lived experience of urban inequality with the power struggles. Second, benefiting from the conceptual tools of Pierre Bourdieu, he invites urban scholars to redefine what city is.

KAYNAKÇA

- Atkinson, W. (2017). *Class in the New Millenium: The Structure, Homologies and Experience of British Social Space*. London: Routledge.
- Bourdieu, P. (1979). *Algeria 1960*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1991). "First Lecture. Social Space and Symbolic Space: Introduction to a Japanese Reading of Distinction". *Poetics Today* 12(4): 627-638.
- Bourdieu, P. (1996). "Physical Space, Social Space, and Habitus". *Institutt for Sociologi og Samfunnsgeografi Universitetet i Oslo, Rapport* 10.
- Bourdieu, P. (2014). *On the State*. Malden: Polity Press.
- Bourdieu, P. (2015a). *Ayrım: Beğeni Yargısının Toplumsal Eleştirisi*. Ankara: Heretik Yayınları.
- Bourdieu, P. (2015b). *Dünyanın Sefaleti*. Ankara: Heretik Yayınları.
- Bourdieu, P. ve Farage, S. (1994). "Rethinking the State: Genesis and the Structure of the Bureaucratic Field." *Sociological Theory* 12(1): 1-18.
- Bourdieu, P. ve Wacquant, L. (2003). *Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Delica, K. N. ve Hansen, C. S. (2016). "Pillars in the Works of Loïc Wacquant". *Thesis Eleven* 137(1): 39-54.
- Flint, J. ve Powell, R. (2019). *Class, Ethnicity and State in the Polarized Metropolis: Putting Wacquant to Work*. London: Palgrave MacMillan.
- Goffman, I. (2014). *Damga: Örselenmiş Kimliğin İdare Edilişi Üzerine Notlar*. Ankara: Heretik Yayınları.
- Hancock, B. H. (2009). "Following Loic Wacquant into the Field". *Qualitative Sociology* 32(1): 93-99.
- Wacquant, L. (1992). "Toward a Social Praxeology: The Structure and Logic of Bourdieu's Sociology. Bourdieu". *Invitation for a Reflexive Sociology* (Ed: Bourdieu P. ve Wacquant, L.). Cambridge: Polity Press.
- Wacquant, L. (2009a). *Prisons of Poverty*. London: University of Minnesota Press.
- Wacquant, L. (2009b). *Deadly Symbiosis: Race and the Rise of Neoliberal Penalty*. New York: Polity Press.
- Wacquant, L. (2009c). *Punishing the Poor: The Neoliberal Government of Social Insecurity*. Durham: Duke University Press.

- Wacquant, L. (2012). *Ruh ve Beden: Acemi Bir Boksörün Defterleri*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Wacquant, L. (2018). "Four Transversal Principles for Putting Bourdieu to Work". *Anthropological Theory* 18(1): 3-17.
- Wacquant, L. (2019). *Kenti Bourdieu'yle Düşünmek: İlişkisi, İlkeleri ve Uygulamaları*. *İdeal Kent* 26: 146-175.
- Wacquant, L. (2022a). "Bedenden Kavramların İşleyişi". *Strata: İlişkisel Sosyal Bilimler Dergisi* 9: 113-148.
- Wacquant, L. (2022b). *The Invention of the Underclass: A Study in the Policy of Knowledge*. Cambridge: Polity Press.
- Wacquant, L. (2015). *Kent Paryaları: İleri Marjinalliğin Karşılaştırmalı Sosyolojisi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Wacquant, L. ve Akçaoğlu, A. (2017). "Practice and Symbolic Power in Bourdieu: The View From Berkeley". *Journal of Classical Sociology* 17(1): 55-69.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i> %100	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Aksu AKÇAOĞLU
Tasarım / <i>Design</i> %100	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Aksu AKÇAOĞLU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i> %100	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Aksu AKÇAOĞLU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i> %100	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Aksu AKÇAOĞLU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i> %100	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Aksu AKÇAOĞLU



An Intergenerational Comparison of Reactions to Mobbing at Workplace

Araştırma Makalesi/Research Article

Feride Selin UÇAN* Sevgin BATUK ÜNLÜ**

ABSTRACT

As different generations have started taking place within the business life simultaneously, it has become crucial for organizations to create a baseline that would satisfy all the employees in every aspect. Based on this fact, this study aims to shed light onto the perceptions and reactions of 3 different generations (Generations X, Y and Z) towards mobbing in order to offer insights that could help practitioners to manage workforce diversity in terms of generations. In this respect, data from 32 participants from different generations were collected and their reactions to mobbing were compared, based on a two-step research process in which, firstly, two different scenarios were offered to the participants, one reflecting a high-mobbing situation whereas the other demonstrated a lower mobbing atmosphere and the possible reactions of participants were collected. Secondly, a survey that followed the scenarios to observe the responses of the participants of each generation to the mobbing situations given in a list was conducted. The results show that for generations Y and Z, the social environment in the company can be considered as a part of their private lives and they are more likely to quit their jobs if this environment is not provided in a healthy way. Generation X is found to have a sharp distinction between professional and private life, and they are more resilient to mobbing than other generations as long as it doesn't affect their work style and productivity.

Keywords: *mobbing, psychological violence, scenario technique, generation X, generation Y, generation Z*

JEL Codes: *M12, M14*

İşyerinde Psikolojik Şiddete Karşı Tepkilerin Kuşaklararası Karşılaştırılması

ÖZET

Farklı kuşakların aynı anda iş hayatında yer almaya başlamasıyla birlikte, organizasyonların tüm çalışanları her açıdan memnun edecek bir temel oluşturması büyük önem kazanmıştır. Bu sebeple, bu çalışma, kuşaklar bazında işgücü çeşitliliğini yönetmede uygulayıcılara yardımcı olabilecek içgörüler sunmak için 3 farklı kuşağın (X, Y ve Z Kuşakları) psikolojik şiddete yönelik algı ve tepkilerine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, iki aşamalı bir araştırma sürecine dayalı olarak, farklı kuşaklardan 32 katılımcının verileri toplanmış ve psikolojik şiddete karşı tepkileri karşılaştırılmıştır. Katılımcılara öncelikle biri düşük diğeri ise yüksek psikolojik şiddet atmosferi yansıtan iki farklı senaryo verilerek tepkileri kıyaslanmış, ikinci olarak ise, bir liste

* Graduate Student, University of Münster, f.selinucan@gmail.com, Münster, Germany, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1135-6171>

** Asst. Prof., Turkish-German University, Department of Business Administration, Istanbul, Turkey, sevgin.batuk@tau.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7917-713X>

halinde verilen mobbing durumlarına her kuşağın katılımcılarının verdikleri yanıtları gözlemek için bir anket çalışması yürütülmüştür. Sonuçlar, Y ve Z kuşakları için şirketteki sosyal çevrenin özel hayatlarının bir parçası olarak görülebileceğini ve bu ortam sağlıklı bir şekilde sağlanmadığı takdirde işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Profesyonel ve özel yaşam arasında keskin bir ayrım yapan X kuşağının, çalışma tarzlarını ve üretkenliklerini etkilemediği sürece psikolojik şiddete diğer kuşaklara göre daha dayanıklı oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *mobbing, psikolojik şiddet, senaryo tekniği, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı*

JEL Kodları: *M12, M14*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

INTRODUCTION

For the first time in the current decade, employees from different age groups, i.e. generations, join the workforce at the same time. Although it can be seen that many generations work together in companies today, it can be observed that Generation X, Y and Z make up the most of the workforce in companies due to the departure of the Silent Generation and Baby Boomers into retirement. In addition to Generations X and Y, who have been in the business for years, the clearly different Generation Z, which has been added over time, entails the obligation of employees to constantly adapt to new ideas and ways of working.

Although diversity is an element that companies value and pay attention to when creating an employee portfolio, generations may exhibit different behaviors among themselves, and intergenerational conflict in high-stress environments can emerge as a problem that cannot be solved easily. In cases where these conflicts cannot be resolved, there are often situations in the company where employees from one generation abuse employees from the other generation and try to remove them from the workforce. The reactions to this behavior, which is to be kept as low as possible by human resources (HR) management and department heads in the interests of good internal employee management, vary greatly depending on the generation of employees.

The aim of this article is to observe and compare the reactions of each generation if the employee portfolio is not well managed, the right social environments cannot be created and mobbing, i.e. psychological violence, occurs among employees of different generations. It aims to offer an agenda to prevent mobbing in companies with mixed-generational workforces before it occurs, and to add a new perspective to the literature by linking these two issues, the relevance of which has not previously been explored. In this respect, the purpose is to understand how the reactions of employees of different generations alter when they are exposed to mobbing at work and to offer solutions which, in return, helps to protect the sustainability of the organization in terms of human capital.

1. THEORETICAL BACKGROUND

1.1.The Concept of “Mobbing”

The word mobbing comes etymologically from the Latin "mobile vulgus" meaning indecisive crowd and means disruptive, violent gang-like structures (Tinaz, 2006).

One of the first definitions of the term mobbing was made by Heinz Leymann as “negative communicative actions directed against a person (by one or more others) and which occur very often and over a longer period of time and thus characterize the relationship between perpetrator and victim.” (Leymann, 1993: 21).

In general, workplace mobbing is when an employee acts hostile towards another employee for a period of time. Workplace mobbers (abuser/ perpetrator) typically have a higher position and the power to justify their actions, but because mobbing is such a general concept, no single act is enough to define an employee as a perpetrator. Additionally, academics have defined mobbing as a tactic used in work life. Mobbing basically refers to hostile behavior both from individual to individual and from group to individual. These behaviors are usually performed for a specific purpose.

Leymann was the first scholar to define such behaviors in professional life as mobbing, so some of the most valid studies in this field are still in his possession and form the basis of mobbing studies conducted today (Tinaz, 2006).

After Leymann's research, an interest in mobbing began to develop, first in the Scandinavian countries and then in other European countries, particularly Germany. As a result of this growing interest, research into mobbing also intensified in the 1990s and 2000s, and several scholars began to look more deeply into mobbing.

1.1.1. Types of Mobbing

With the increasing research on mobbing, this term is studied under different subtitles and divided into different types. The most general reason for this distinction is that each social environment where mobbing takes place requires different communication skills and, therefore, needs to be assessed differently (Drüge et al., 2015).

In literature, mobbing is generally categorized under three types: physical mobbing, verbal mobbing and psychological/social mobbing. Besides these three types of mobbing, the concept of cybermobbing has also emerged with the increasing effect of easy internet access and technological devices such as mobile phones (Demirtaş and Karaca, 2018).

In their study, Andresen and Buchanan (2017) reported that the most common type of mobbing in business is verbal mobbing with 95%, followed by social or psychological mobbing with 24% and physical mobbing with 5% (Andresen and Buchanan 2017).

Physical mobbing is a type of mobbing in which the abuser is in direct physical contact with the victim (Ray, n.d.). This type of mobbing is the most obvious form of hostile behavior in the workplace, so it is the version of mobbing that is easier for the victim to prove when going to court to exercise their legal rights (Riebel, 2011). The perpetrators' hostile behavior toward the victim may include sexual harassment, hitting, kicking, spitting, slapping, etc. (Gordon, n.d.).

Verbal mobbing, on the other hand, is one of the most common types of mobbing in business and it is difficult to punish the perpetrator because the victim has to go to the judicial authorities with concrete evidence to prove it. Most of the time, the perpetrator waits until he/she is alone with the victim. Even if the victim is heavily bullied, they may not be able to prove it. In another version of verbal mobbing, the abuser can also use mobbing by taunting the victim and not realizing how these attitudes affect the other party. In this case, the victim may not be sure if they were bullied because of the communication problem between the two parties. The most common examples of verbal mobbing are verbal abuse, insults, verbal threats, humiliation, making fun of the victim in a way that demoralizes the person and lowers their self-esteem (Haller and Gümüş, 2018).

After verbal mobbing, social or psychological mobbing is the most common type of mobbing in business life. Generally, the abuser uses not only social mobbing, but also verbal mobbing. As social mobbing behavior also includes verbal mobbing behavior in some cases, a clear distinction cannot be made. Basically, the victim is excluded from the social environment of the company and does not feel comfortable within the team. The most common examples of social mobbing are badmouthing the victim, gossip, avoiding communication, blaming the person and making fun of the team (Laser, 2020).

1.1.2. Forms of Mobbing

Although the types and forms of mobbing may appear similar, they are not the same thing. While the types of mobbing are differentiated according to the type of hostile behavior the perpetrator has towards the victim, the forms of mobbing are a form of sub-branching made according to the status of the abuser and the victim in the workplace. The forms of mobbing observed in the company can be categorized as vertical mobbing and horizontal mobbing (İbicioğlu et al.,2009).

In horizontal mobbing, perpetrators and victims on the same level in the company hierarchy. It usually occurs between colleagues or groups who are in the same team or have frequent contact with each other. Horizontal mobbing can occur with a variety of hostile behaviors, but research has shown that

the most common is forcing the victim to do a specific job (Smith, 2019). In some cases, the abuser gets the support of the rest of the group and the victim feels completely excluded from the social environment. For this reason, although the perpetrators work in similar positions as the victim, in contrast to vertical mobbing, the psychological effects can be much more devastating as the person sees the hostile behavior directly from their peers (Pascu, 2015).

On the other hand, vertical mobbing has two versions in the corporate hierarchy, where supervisors show hostile behavior towards subordinates and subordinates show hostile behavior towards supervisors (Brunke, 2017). Mobbing by superiors towards subordinates is the most common form of mobbing in business. This form can also be called “bossing”. Because the manager or supervisor generally has the right to make decisions about subordinates, he/she can more easily rule over the victim. In addition, the perpetrator can provide false information about the victim to higher managers and use the asymmetric power relationship between the parties to his/her own advantage. In companies where this form of mobbing occurs, the victim does not usually resign, instead there are more frequent dismissals because the supervisor can make direct decisions about the victim (Pür, n.d.). The most common methods used by the abuser are to give the victim meaningless tasks and get them to perform, constantly monitor their behavior in the workplace, and humiliate the person in front of other colleagues (Stam, n.d.).

In the second type, mobbing by subordinates towards superiors, those who hold a managerial position in the corporate hierarchy or occupy a higher position than the perpetrators are exposed to the psychological violence of their subordinates. This form is the rarest form of mobbing. The reasons for this situation can be diversified with examples such as feelings of jealousy, inability of employees to accept and not want the new leader, emotional attachment to the former leader and desire for that person to come back (Özalp Yıldız and Develi, 2020).

1.1.3. Negative Effects of Mobbing

Although mobbing is generally considered as a problem based on the negative effects it bears on the psychology of employees, it is not correct to say that only the employees are the victims. Companies are social structures. Although the employee exposed to mobbing is directly affected because he/she is the target of hostilities, the company is also indirectly affected by mobbing among employees (Leymann, 1996).

The majority of the negative outcomes of mobbing are the ones which directly affect the victim. These include problems such as depression, lack of attention, alienation from the organization, decreased motivation and performance. The hostile behavior of the perpetrators often leads to social isolation of

the victim, various impairments to their mental health and long-lasting mobbing cases that management or human resources cannot solve efficiently continue with the termination process (Sloan et al., 2010).

Contrary to popular belief in society, mobbing also has many negative organizational outcomes. After the victim leaves the workplace, other employees who continue working in the same work environment may experience significant loss of motivation, reduced job satisfaction, or poor performance. In addition to this situation, if mobbing is not prevented in a timely manner by relevant authorities, this situation can turn into a cultural norm and the hostile behaviors towards the employees can be repeated in a cycle towards other employees (Yapıcı Akar et al., 2011).

The organizational impacts and consequences of workplace mobbing include decline in trust in the organization and managers, decrease in attendance, increase in costs, additional costs due to new hires and the adjustment process of new employees, early retirement and severance claims, organizational image problems and loss of successful and hardworking employees (Pelit and Pelit, 2014).

1.2. The Concept of “Generation”

A generation includes all people of roughly the same age [with a similar social orientation and view of life] (Duden, 2022).

The main reason for the emergence of the concept of generation is the division of society into different parts in order to measure people's opinions on different issues and get an idea of how they react to different views. While society is categorized according to various characteristics, the inclusion of individuals in groups made up of those born in the similar years has emerged as the most common and easiest method of division. The most important reason why age is the determining factor in dividing generations is that the person shares similar thoughts with people who were born in close years. Furthermore, similar events in people's life cycles cause similar thoughts on certain issues (Doherty et al., 2015).

Although the most important factor in separating the generations is age, i.e. the years of birth of people, different elements are actually used in the categorization to refine the categories. Generations with different characteristics such as working methods, political ways of thinking and mentalities are compared with each other and an attempt is made to create a stereotype for each generation (Weindl, 2017).

1.2.1. The Demarcation of Generations

Although the delineation of generations varies according to many factors such as place or the discipline studied, the most widely used classification is as in the table (Table 1) below (McCrindle and Wolfinger, 2009; Schmitz-Veltin and Frisoli, 2015).

Table 1. Demarcation of Generations

Generation	Birth range	Characteristics
Silent Generation	1925-1945	Respect for authority High technical knowledge Perfectionism
Baby Boomers	1946-1964	Hardworking and disciplined Competitive Freedom is important
Generation X	1965-1979	High financial comfort High level of education Less attachment to authority
Generation Y	1980-1994	More fun, creative and optimistic High problem-solving skills
Generation Z	1995-2010	High error tolerance Digitization and globalization More flexible perspective
Generation Alpha	2010-today	Non-adult generation Less social skills (future estimates)

1.2.1.1. The Silent Generation

The silent generation is also commonly referred to as the war generation because they experienced the Great Depression (1929-1939) between 1925-1945 and immediately afterwards the Second World War (1939-1945), which swept the entire world. During this period, population growth declined and infant mortality increased due to the decline in living standards (Pekçetaş and Gündüz, 2018).

This generation, which has suffered a lot during the time of birth, growing up and entering the workforce, has a very high need for financial security and respects authority as a characteristic more than other generations (Sprague, 2008).

The silent generation today is the generation that has largely retired from working life and is the oldest of the modern generations. The main reason why this generation is called the silent generation is that it is largely influenced by the military system and accepts authority rather than resisting it, tacitly accepting criticism from its superiors (Kyles, 2005).

As a result, one can say that the most important characteristic that distinguishes the silent generation from the following generations is their respect for authority, their perfectionism and their extensive technical knowledge (Koschik, 2019).

1.2.1.2. Baby Boomers

While it is not clear when generations begin and end, it is generally accepted that the baby boomer generation consists of people born between 1946 and 1964. The term baby boom, which basically gives the generation its name, came about as a result of the soaring birth rates in the United States after World War II. Especially in countries like Germany, which were severely affected by the socioeconomic consequences of the war, this boom only started ten years later (Klaffke, 2014).

This generation was raised by the silent generation, who were perfectionists, disciplined, hardworking and respectful of authority in business, so some of their work ethics were inherited by this generation. In addition to these characteristics of the silent generation, the baby boomer generation is a very competitive and confident age group due to the population explosion (Kedl and Welpacher, 2019). In addition, although they have some peculiarities of the silent generation, they are much more innovative and insightful in social and business life compared to the previous generation, since important innovations such as television, which influenced world history, emerged in the youthful period of the Baby Boomer Generation (Yusof et al., 2019).

1.2.1.3. Generation X

Because Generation X is a generation in between compared to other generations, its start and end dates are among the most uncertain ones. However, the consensus in the classification process is that Americans born between 1965 and 1980 make up this generation, and some sources include those born before 1985 in the X Generation as well (McKenna, 2022).

The people of this generation grew up influenced by the office culture and financial comfort created by the baby boomers before them. In addition, Generation X is the first to experience a dual-income household: due to their size, they are far removed from their parents in domestic life, their attachment to authorities is less than that of previous generations and they value individuality more.

Unlike the silent generation and the baby boomers, they are less homogenous because it is a time when there are no unifying events like active wars or economic crises. Because of this, they have identified the inner workings as their battlefield, have low attachment to managers and companies, and believe that they are deprived of information or that they cannot always make the right decisions. As such, it can be said that the X generation is the first generation to reject traditional work patterns (Mitchell and Orwig, 1998).

1.2.1.4. Generation Y

Generation Y is the world's first global generation, also referred to as Millennials or WWW generation due to the advent of the internet in their childhood or adolescence. They are similar to Generation X in that they grew up in baby boomers or dual-income households. It is among the widely accepted traits that they are funnier, talented and optimistic than any previous generations, especially because they grew up much more free and social compared to the silent generation and the baby boomers (Ekşili and Antalyalı, 2017).

Generation Y, who grew up with a similar wealth of information in most parts of the world, are independent of most political and ideological views. In the age of globalization, they have a more open-minded and liberal mindset as they are exposed to different cultures with the ease of traveling between countries. Also, because they grew up under the supervision of very caring parents, they value the opinion of their parents or bosses at work and need help from others to solve problems. In this direction, it can be stated that the concept of mentoring has for the first time actively entered everyday life in this generation (Park and Park, 2018).

Millennials have come to the fore in management in recent years, with most baby boomers and Generation X slowly retiring from the workforce. On the other hand, the work values and work ethic of Generation Y are very different from the previous generations. They have adopted a more ambitious, creative and confident leadership approach and want to be valued by their managers, empowered to make decisions and take advantage of new learning opportunities that come their way (Naim and Lenka, 2018).

1.2.1.5. Generation Z

In the intergenerational classification introduced since the early 20th century, the latest generation to enter the workforce is the Z generation. Although some members of this generation have entered the business world, there is another group that is still in the growth phase, so scholars have not yet reached a consensus on which years the Z generation covers. However, it is generally accepted that the Z generation is the generation born between 1995 and 2010.

The characteristic that distinguishes Generation Z, which is heavily influenced by the Internet, is that it is a generation that was born into the Internet and high technology. Generation Z, who finds it difficult to distinguish between the digital and real worlds, can communicate with all parts of the world very quickly with the rapid development of social media after the 2000s, and for this reason, it is the generation most affected by the globalization trend (McDonald's Ausbildungsstudie, 2019).

Generation Z does not have the money freedom that previous generations had because unlike Generations X and Y, they are not in a developing economy. As a result of social media, their attention span is very short, they tend to be quick consumers, they are creative and efficient, they also love their individuality because they socialize in a virtual environment using technology, and they are not like that able to work in a team like Generation Y. Since Generation Z managers have a much more universal point of view, they try to be open to every idea, attach great importance to dialogue between subordinates and superiors, believe that unlike other generations, failure is acceptable, but instead of giving up when they fail, they try to work harder and achieve the goals they want to achieve. Furthermore, instead of choosing a specific company, they focus on their career with a more flexible perspective by prioritizing their own values (Magano et al., 2020).

1.2.1.6. Generation Alpha

The Alpha generation is estimated to include the generation born between 2010 and 2025. As they have not yet reached adulthood and have not entered the labor market yet, only future estimates are made. These assumptions are that Generation Alpha will be the most tech-savvy generation ever, they can't imagine the lack of social networks, they will be less dependent on human relationships, and because they are the children of Generation X, Y and Z, they will be highly educated and have higher problem-solving skills (Bejtkovský, 2016).

2. THE STUDY

Each generation has different characteristics. These characteristics not only affect people's social skills, but also their working lives. Different methods of different generations, in business life and especially in management, determine the work culture of the eras.

The fact that the period between 2000 and 2020 that we are currently in is the first period in which many generations are in business at the same time causes the different work ethics of these generations to come into conflict (Robertson, 2019). For example, it may be perfectly acceptable for a manager to scold an employee loudly, and it is normal for the silent generation, the same situation may be completely unacceptable for a Generation Z employee.

Mobbing, a relatively new concept that emerged in the late 1990s, can become a very difficult theme to control in organizations with such a multi-generational workforce, as each generation responds to events according to its own characteristics.

The aim of this study is to measure the reactions of participants from Generations X, Y and Z to different scenarios of mobbing and to make a comparison among the reactions of these generations.

2.1. Methodology and Sample

In this study, scenario technique and survey method are used together to collect data. The scenario technique or scenario analysis is generally intended to provide a free and unrestricted view of the subject under study in the face of possible future situations in companies. When creating scenarios, care is taken to be as consistent and objective as possible. The most important reason why this method is preferred today is that it provides direct access to the opinions of the participants and thus the data collected can be better compared with each other (Weinbrenner, n.d.)

When using the scenario technique, at least two scenarios are generally created, one of which is positive while the other scenario describes a negative or less positive situation than the other scenario. Thus, it is observed whether people's expectations contradict with each other or with themselves, and an attempt is made to show an optimal view accepted by all (Niklas, 2018).

On the other hand, surveys are one of the most widespread and oldest data collection methods in academic research. The reason is that surveys are generally the easiest and cheapest data collection tools. They can be conducted both online and in person, qualitative data can be obtained as well as quantitative data, and it offers standardized data.

In this study, which compared Generations X, Y and Z's responses to mobbing, a combination of these two techniques is applied. First of all, two different scenarios were prepared by the researchers based on literature review and were presented to the participants. They were asked if each situation could be regarded as "mobbing" in order to establish the generational boundaries in defining "mobbing". Following that they were asked to state how they would react and what kind of an action they would take if they were in the shoes of the person in the scenario. Finally, they were asked to convey their opinions on some predetermined examples of mobbing as to rate those actions with regard to their severity in terms of mobbing.

The rationale for choosing the scenario technique is to see where different generations diverge in their responses to mobbing scenarios at different levels and to allow participants to express their opinions clearly and use their own phrases without getting caught up and feel constrained in any way while the data is being collected. The survey technique that follows the scenarios consists of observing the responses of the participants of each generation to certain mobbing situations given in a list which demands the participants to evaluate these situations based on a ranking scale.

This study was carried out on a sample group of 32 people, consisting of 10 people from Generation X, 11 people from Generation Y and 11 people from Generation Z. It was a prerequisite that the participant had at least 6 months of professional working experience, and the number of participants

from each generation and gender were kept similar to create a homogenous sample. All of the participants worked in services sector, at white-collar positions.

3. RESULTS

3.1. Comparison of Responses to Low-Level Mobbing Scenario

First of all, a low level mobbing scenario was given to participants and their responses were collected. The first scenario is as follows:

“Ali has just started working at a leading software company. Since there is no planned training process in the team Ali is part of, he has to take training from the team members. The team members do not show enough interest in Ali during the training that can ensure him to work without help. Even though Ali thinks he doesn't have enough knowledge at the end of the educational process, they expect him to do things he can't fulfill. Given this situation, Ali feels inadequate for the job and when he says so, communication within the team leads to negative reactions towards Ali. At the end of 3 months he meets with his manager and is told that he has been underperforming and that he cannot be accepted as a successful employee. Although Ali believes that this situation is due to insufficient training, he is not sure if he can report this situation to his manager because if he complains to his manager about his teammates, communication within the team may deteriorate.”*

*Ali is one of the most commonly used male names in Turkey./ For female participants another widely used female name “Ayşe” was used within the scenario.

The generational assessment of the participants to the above scenario is given in Table 2 below. From the table it can be deduced that Generation Z has very low or no tolerance for mobbing, while Generation X does not see low levels of mobbing as workplace violence.

Table 2. Low Level Responses 1

Do you consider the behavior of the team members towards Ali to be mobbing (psychological violence at work)?		
	Yes	No
Generation X	1	9
Generation Y	4	7
Generation Z	11	0

From the numbers in the table, we can see that Generation Y members struggle to draw boundaries between mobbing and non-mobbing situations and a comment by a participant goes in line with this:

“Whether or not this is mobbing should be examined under two headings. First, team members should be given enough time to train Ali. If the team members nevertheless gave a careless and disinterested

upbringing, it may be because they didn't take Ali seriously because of his experience, saw him as a threat for the future, or because of personal dislike, they treated him subjectively and unethically. In this case, mobbing against Ali can be concluded. In the second case, unless Ali has previous experience in other companies related to his job, then it is a managerial error to expect Ali to perform adequately without adequately providing the necessary training.”

Although participants could not agree on whether or not the situation experienced in the scenario was mobbing, all said that their motivation and productivity would be negatively affected if they were the person experiencing the scenario. This shows that the notion of generation is not a key factor in the impact of workplace conflict and hostility on quality of work.

Following that they were asked what their reaction and action would be. The answers given by participants in this situation are divided into three main groups according to their similarities or main themes in Table 3 below. Parallel to the answers to the first question, it is evident that due to the high tolerance of Generation X to mobbing, the reporting rate of the negative situation to the superior is low.

Table 3. Low Level Responses 2

What would you do if you were in Ali's place?			
	Look for new job	Report to management	Work harder to reduce mobbing
Generation X	0	3	7
Generation Y	3	6	2
Generation Z	8	3	0

Additionally, a Generation X participant responded as below, indicating that Generation X are closer to seeing hostility in a new workplace as normal:

“Because I was starting a new job, I would initially spend most of my energy adapting to the company (understanding processes, mastering company culture, specializing in my job/role and solidifying my communication with the team/supervisor). I would sacrifice my personal time for that. I would try not only to make my efforts visible to my colleagues and my manager, but also to show that I value my colleagues (and change their hard thinking about me) by getting their opinions.”

The most important difference between Generation Z and the two previous two generations is that instead of trying to solve such a situation, they want to leave the company by treating this situation as a signal of the company culture, i.e. they give up. As can be seen from Table 3, eight of the eleven participants said they would leave the job immediately.

On the other hand, participants from Generation Y do not have a clear common view because they are an in-between generation. However, in the responses given, they indicated that reporting this situation to their supervisors was a step that should be taken prior to leaving the workplace.

“I would like to inform the superiors that the persons responsible for providing the training have not done what should have been done.”

“Convinced that the company is a first class company, I would speak to my manager first and then to Human Resources. I would try to explain that I was not good at the job due to lack of training. If I didn't get a result, I would quit the job.”

3.2. Comparison of Responses to High-Level Mobbing Scenario

Secondly, a higher level mobbing scenario was given to participants and their responses were collected. The second scenario is as follows:

“Ali has just started working at a leading software company. Everyone in the team he has joined has known each other for a long time and they have a close social circle where they meet also outside of work. They have never taken Ali into this group and they have not included him in their social lives both on and off work. This situation makes Ali feel very left out. At Ali's first presentation, one of his teammates makes a snide remark in front of the managers and other teams that Ali is not doing his job right. Ali feels very bad about this situation and is very ashamed in front of his managers.”

The above situation was given to the same participants and the responses to the same questions were compared with the answers in Scenario 1. The generational assessment of the participants to the above scenario is as follows:

Table 4. High Level Responses 1

Do you consider the behavior of the team members towards Ali to be mobbing (psychological violence at work)?		
	Yes	No
Generation X	1	9
Generation Y	8	3
Generation Z	11	0

As can be seen in Table 4 above, the change in the level of mobbing also affected the responses of participants from different generations.

One of the members of Generation X noted that the level of hostile behavior had increased but did not directly characterize this situation as psychological violence at work and responded as follows:

“It's not what we expect as professional behavior in work life.”

Apart from the answer above, all other members of Generation X still think the situation is not mobbing. Below is the response of another Generation X participant. Although this participant felt the situation was negative, he argued that mobbing did not exist:

“It's not mobbing if his colleagues don't accept him into their social environment. Exceeding the respect limit for criticism may be perceived as mobbing, but it is not enough.”

This situation shows that Generation Xers are reluctant to label it as mobbing, even when they encounter hostile behavior at work and feel uncomfortable in the situation.

Participants from Generation Y clearly rated the behavior in Scenario 2 as mobbing, in contrast to Scenario 1. As can be seen from Table 4, most of the participants labelled this situation as mobbing. This shows that Generation Y, who place more value on sincerity and social connections, can make clearer decisions in a situation such as social exclusion. All Generation Z participants defined the situation experienced in Scenario 2 as mobbing.

In Scenario 2, as expected, all employees indicated that their motivation and productivity would decrease. In addition to this situation, two Generation X participants expressed their feelings about this situation as follows.

“I would try to think that this situation would change and that my friends would accept me over time.”

“I don't need to be friends with my colleagues. Not being included in their social life is not a problem for me. I wouldn't mind if there was mutual respect. I also wish for this respect in the presentation. It's okay to say my mistakes, but the way it's done it is very important.”

Comparing the main idea of the answers of the participants of Generations shows that sociability and friendly relations in business are not very important for Generation X. So one can say that in contrast to the following generations, work and private life are regarded as two distinct phenomena in this generation.

The participant, imagining that they experienced Scenario 2, gave more detailed answers to the third question than they provided for Scenario 1, and a fourth option came about that was not previously mentioned in Scenario 1. As can be seen in Table 5, in contrast to Scenario 1, most of the participants, regardless of generations, indicated that they would try to resolve this situation within the team by contacting their colleagues. When the same question was asked in Scenario 1, participants did not make as much effort to solve the problem as in Scenario 2 because mobbing was less related to social life at work.

Table 5. High Level Responses 2

What would you do if you were in Ali's place?				
	Look for new job	Report to management	Work harder to reduce mobbing	Communicate with colleagues
Generation X	0	2	6	2
Generation Y	3	4	0	4
Generation Z	4	2	0	5

Six of the Generation X participants, who continue the work habits of the silent generation and baby boomers in business, said they thought of creating understanding among their peers by working hard in the face of this situation, even though they were exposed to a high level of mobbing as in Scenario 2. Experiencing Scenario 2, Generation Xers' comments summarize this generation's perspective on social exclusion in the workplace.

"Since it's a corporate location, I've taken care of my work as best I can, success always brings new friendships."

"I would never give up. That would motivate me even more."

As mobbing increases, it is surprising that the number of Generation Y participants who want to quit their jobs has remained the same. Four of the participants indicated that they would prefer to resolve this situation by informing their managers. The remaining participants indicated that they would rather resolve this situation by talking to their teammates without complaining to management or Human Resources.

"I would try to socialize with my teammates."

"I'd admit my mistake, but I'd say you can't talk to me like that. I want to emphasize that we should respect each other."

"After the presentation, I would speak directly with the person who gave me a bad comment."

The reason why Generation Y members reduced reporting the issue to senior management and tried to solve it within the group is that this generation places great value on social environments. The reason for the decline in the number of complaints from participants in Generation Y to the management can be regarded as a desire to be included in the social environment of the team.

In the lower scenario of mobbing, Generation Z had the lowest tolerance for hostile behavior in the workplace, i.e. psychological violence. In this high-level mobbing scenario, the likelihood that they would quit their job has decreased. The number of participants who wanted to communicate with the

manager has also decreased and nearly half of the members of Generation Z indicated that they would try to resolve this situation by talking to their teammates.

3.3. Survey Results

As the final step, the participants were given a list of actions which were treated as examples of mobbing. The participants rated those actions in the questionnaire given to them according to the rating system given below (Table 6).

Table 6. Meanings of the Codes

0	Undecided	Not sure if this behavior is mobbing
1	No mobbing	Don't think it's mobbing
2	Low mobbing	Can be ignored
3	Moderate mobbing	Negatively affects work life but would not result in job quit
4	High mobbing	Could result in job quit

The table below (Table 7) shows how many participants from each generation evaluated the level of mobbing in each of the example given. The examples in the table were selected from the 45-item psychological violence example list (Leymann Inventory of Psychological Terror- LIPT45) prepared by Heinz Leymann (Leymann, 1990; 1993.)

Table 7. Ratings for Possible Mobbing Actions

Mobbing Action	Answers of Participants Generation X					Answers of Participants Generation Y					Answers of Participants Generation Z					Number of Participants
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
Being exposed to offensive jokes	0	4	4	2	0	0	2	2	5	1	0	0	2	5	4	
Ignorance of opinions and suggestions	2	4	2	2	0	0	1	4	5	1	0	0	0	6	5	
Loud abuse in front of other teammates	2	0	2	4	2	0	0	2	5	4	0	0	0	4	7	
Underestimating work, being seen as unimportant	0	0	2	5	3	0	0	3	3	5	0	2	3	4	2	
Criticism towards professional skills	0	0	2	2	6	0	0	2	3	6	0	0	1	2	8	
Being forced to work in isolation from other teammates	0	0	6	2	2	0	0	0	4	7	0	0	2	4	5	
Being forced to do tasks below capacity	0	2	2	6	0	0	2	5	3	0	0	2	4	4	1	

Being forced to do tasks beyond capacity	0	4	4	2	0	0	0	2	5	4	0	0	2	4	5
Being exposed to unsubstantiated claims	0	0	0	1	9	0	0	0	4	7	0	0	0	2	9
Being not invited to extra-work social activities in which the whole team participates	0	4	4	2	0	0	0	3	3	5	0	0	0	4	7

The reactions to some of the example actions are evaluated in detail below.

Being exposed to offensive jokes:

None of the members of Generation X, as reflected in their reactions to scenarios in which they separate their work and personal lives, did not define this situation as high-level mobbing. Four of the participants indicated that it was not mobbing, the other four indicated that it was low-level mobbing. Along these lines, it can be concluded that the X Generation is resistant to behaviors that affect social life. It is clear that Generation Y and Z participants see this situation as a bigger problem.

Ignorance of opinions and suggestions:

The highest score given to this example by participants from Generation X, who are not as open to other ideas as Generations Z and Y and who do not feel the need to voice their own opinions as much as the other two generations, is moderate mobbing. On the contrary, the Generation Y and Z participants, who have a high need to speak their mind and feel heard in the workplace, viewed this situation as much more serious. Ten of the participants across two generations state that this can even lead to quitting job.

Underestimating work, being seen as unimportant:

From the participants' points on the examples above and the responses they gave to the scenarios, it can be deduced that Generation X has a higher tolerance for mobbing, as well as Generation X's perfectionism and the importance they place on their work are characteristic features of this generation. Given this information, while Generation X is a generation that is more resilient to psychological violence in the workplace, as indicated by questionnaire responses, they have a very low tolerance for situations where work ethics are humiliated, such as the example above. The score that Generation Z gave to this situation is surprising, as only two of the participants described this situation as high-level mobbing. Generation Y performed more similarly to Generation X in this example.

In short, from the survey results and the responses to the scenarios, it became clear that different generations' tolerance for mobbing will diverge depending on the general character of that generation, but that each generation is particularly sensitive to certain types of hostile behavior.

DISCUSSION AND CONCLUSION

In this article, the reactions of Generations X, Y and Z members were measured and compared with regard to the mobbing scenarios presented to them and possible mobbing actions that could occur. The aim of this comparison was to make an assessment of how employees of which generation would react to mobbing in companies with a multi-generational employee portfolio and to provide a faster solution to the causes of conflicts between employees of different generations for managers or HR managers who want to prevent this situation in advance.

As a result of the research, it was found that Generation X employees have the work habits of the silent generation and the baby boomers that came before them when compared to the Y and Z generations. Because this generation has a strong separation between work and social life, they have a higher tolerance for situations such as mobbing at work and try not to personalize the problems as much as possible. In addition, although they are resistant to mobbing types such as social exclusion, with their inheritance from the silent generation and the baby boomers, they can react severely when directly exposed to mobbing regarding their characteristic traits such as diligence, professionalism, or their technical knowledge and their professional competence are underestimated.

With regard to the data obtained from the research and the literature review, it can be concluded that Generation Y is the generation whose reaction to mobbing is the most unpredictable. The reason for this is that Generation Y, which has traits like creativity, people skills and hard work, has the traits of the next Generation Z as well as Generation X. Gen Y participants, whose tolerance for conflict in the workplace is lower than that of Generation X, position their work and social life closer together despite not being very close to their peers, Generation Y workers who expect friendship and want to build a social circle will find that their motivation and productivity plummet when they are left off the team, and they indicate that they will try to feel accepted by their peers.

Generation Z, which entered the workforce today in the 2020s, is the generation with the lowest tolerance for mobbing. While this generation is a generation that would rather try again by learning lessons than give up in the face of failure, this is only valid for the business arena. Generation Z members, who see business life as a direct part of their social lives, tend to resign and prefer to work at another company if they feel excluded from the social environment and their teammates show hostile behavior towards them.

As a result, companies need to understand that every generation treats mobbing differently and they should educate employees of different generations about other generations' perspectives, such that a behavior which a Generation X employee does not consider as mobbing can be regarded as mobbing by a Generation Z member. Especially training in communication skills, workplace harassment and conflict resolution may act preventive and developmental measures which may increase organizational tolerance and may facilitate organizational coherence in terms of human capital (Perez-Larrazabal et al., 2019).

A major limitation of the research can be stated as the fact that Generation Z has entered the workforce very recently, and due to this, their expectations and their idealized workplaces are much more different from older generations. For example, a recent graduate may have no monetary obligations to make his/ her living. Therefore, their freedom to change job, or flexibility to quit may support their higher intolerance against mobbing. On the other hand, the older generations who have much more to lose if they quit, may tend to be more tolerant against mobbing due to their previous investments in the current job, in the current company, or their need to live off. Companies should be aware of this fact and should apply precautions which assure that such employees are not violated by their colleagues or superiors.

Mobbing of any type cannot and shall not be legitimized through no excuses and companies should act responsibly and value human capital above all the other assets in order to sustain the coexistence of different generations in harmony.

İşyerinde Psikolojik Şiddete Karşı Tepkilerin Kuşaklararası Karşılaştırılması

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Giriş

Kurumlarda farklı kuşaklardan bireylerin birlikte çalışmaya başlaması organizasyonlar için yönetilmesi gereken bir çeşitlilik olarak önem kazanmaya başlamıştır. Yıllardır iş dünyasında yer alan X ve Y kuşaklarına ek olarak özellikle Z kuşağının da yakın zamanda çalışma hayatına girmesiyle beraber, örgütlerin farklı yaş gruplarından çalışanlarının ihtiyaç, istek, beklenti ve tepkilerini anlamaları daha da zorlaşmıştır.

Kuşaklar kendi aralarında farklı davranışlar sergileyebilmekte ve yüksek stresli ortamlarda kuşaklar arası çatışma kolayca çözülemeyecek bir sorun haline gelebilmektedir. Bu çatışmaların çözülemediği durumlarda, bir kuşaktan çalışanların diğer kuşaktan çalışanları istismar ederek, onları iş gücünden uzaklaşmaya sevkettiği durumlarla karşılaşmaktadır. Farklı cinsiyetler, ırklar, inançlar gibi farklı yaş grupları da psikolojik şiddete ve yıldırma eylemlerine maruz kalabilmektedir. En basit haliyle “bir başkasına yönelik aşağılayıcı, küçük düşürücü, düşmanca davranışlar sergilemek” olarak nitelendirilebilecek olan psikolojik şiddet, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları (İK) yönetimi ve birim yöneticileri tarafından iyi bir personel yönetimi için mümkün olduğunca düşük tutulması gereken bu davranışın algılanış biçimi ve bu davranış karşısında verilen tepkiler, çalışanların nesline bağlı olarak büyük değişimler gösterebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, farklı kuşaklardan çalışanların psikolojik şiddete maruz kaldıklarında bunu nasıl algıladıklarını ve verecekleri tepkilerin nasıl değiştiğini anlamaya yönelik bir çalışma ortaya koymaktır. Bununla beraber, organizasyonun insan sermayesi açısından sürdürülebilirliğini korumaya yardımcı olabilecek çözüm önerileri sunmak sunmak hedeflenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmanın teorik kısmında kısaca “psikolojik şiddet” ve “kuşak” kavramlarının tarihçelerine yer verilmekte, psikolojik şiddet türleri ve biçimleri anlatılmakta ve bu davranışların hem çalışan hem de örgütler üzerindeki olumsuz etkileri alanyazına dayanarak özetlenmektedir. Ardından Sessiz Kuşaktan başlayarak, Alfa Kuşağı dahil olmak üzere kuşaklar tanımlanmakta ve kuşaklar içi belirgin özellikler aktarılmaktadır. Ayrıca kuşaklar arasındaki farklar çalışma değerleri, sosyal yaşam, teknolojiyle ilişkileri vb. özellikler açısından da kıyaslanarak, özellikle iş hayatındaki tutumlarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Araştırma

Bu çalışmada, metot olarak senaryo tekniği ve anket yöntemi birlikte uygulanarak farklı kuşaklardan çalışanların farklı düzeyde psikolojik şiddet içeren durumlarda verecekleri tepkileri analiz etmek amaçlanmıştır. Öncelikle araştırmacılar tarafından literatür taramasına dayalı olarak düşük ve yüksek psikolojik şiddet durumunu yansıtan iki farklı senaryo hazırlanmış ve katılımcılara dağıtılmıştır. Ardından senaryodaki kişinin yerinde olsalar nasıl tepki vereceklerini ve nasıl bir eylemde bulunacaklarını belirtmeleri istenmiştir. Anket bölümünde ise, önceden belirlenmiş bazı psikolojik şiddet örneklerine ilişkin görüşlerini iletmeleri ve bu eylemleri ciddiyetlerine göre derecelendirmeleri istenmiştir.

Çalışma X Kuşağından 10, Y Kuşağından 11 ve Z Kuşağından 11 katılımcıdan oluşan 32 kişilik bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların en az 6 aylık iş tecrübesine sahip olması ön koşul olarak belirlenmiş ve homojen bir örneklem oluşturmak için her kuşaktan ve cinsiyetten katılımcı sayısı benzer tutulmuştur.

Sonuç

Sonuçlara bakıldığında, Y ve Z Kuşaklarının, organizasyondaki sosyal çevreyi özel hayatlarının bir parçası olarak değerlendirdikleri ve buna paralel olarak, bu alandaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürümediği takdirde işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İş hayatı ve özel yaşam arasında keskin bir ayırım yapan X kuşağının ise, çalışma tarzlarını ve üretkenliklerini etkilemediği sürece, psikolojik şiddete diğer kuşaklara göre daha dayanıklı oldukları tespit edilmiştir. X kuşağının işyerinde psikolojik şiddete karşı toleransının daha yüksek olduğu ve sorunları kişiselleştirmemeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Z kuşağı mensuplarının ise, psikolojik şiddete karşı toleransı en düşük olan, daha sert tepki veren ve sosyal çevreden dışlandığında istifa etme eğiliminde olan bireyler oldukları gözlenmiştir.

Tartışma

Bu çalışmada X, Y ve Z Kuşağı üyelerinin kendilerine sunulan psikolojik şiddet senaryoları ve karşılaşılabilecekleri olası psikolojik şiddet eylemlerine yönelik tepkileri ölçülerek karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda X Kuşağı çalışanlarının çalışma alışkanlıklarının Sessiz Kuşağın ve Bebek Patlaması (Baby Boomer) Kuşağının çalışma alışkanlıklarına benzer olduğu görülmüştür. Bulgular, X Kuşağının sosyal dışlanma gibi psikolojik şiddet eylemlerine karşı daha dirençli olduklarını, fakat kişisel özelliklerini hedef alan davranışlar ile karşılaştıklarında daha sert tepkiler gösterme eğilimine girdiklerini ve teknik bilgi ve yetkinliklerinin hafife alındığı durumlarda reaksiyon verdiklerini göstermektedir.

Y Kuşığı çalışanlar için ise, iş yerinde sosyal çevrenin ve arkadaşlık ilişkilerinin X Kuşığına kıyasla daha önemli olduğu görülmüştür. Kabul görmek bu kuşak için önemlidir ve dışlanma durumunda üretkenliklerinde düşüş yaşanması olasıdır. Bu kuşağa mensup çalışanların, grup/ ekip tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıkları durumlarda, iş arkadaşları ile iletişim kurarak çözüm yolu arama eğilimde oldukları gözlenmiştir. Z Kuşığı ise iş hayatını sosyal hayatın doğrudan bir parçası olarak görmekte ve bu sebeple, psikolojik şiddet veya dışlanma davranışlarıyla karşılaştıklarında iş hayatından ayrılma ve istifa etme eğilimi göstermektedir.

Farklı kuşakların farklı beklentileri olduğu gibi, olaylar karşısında tepkileri de çeşitlidir. Bu bağlamda organizasyonların çalışan çeşitliliğini anlayarak herkesi kapsayıcı politikalar benimsemesi, çatışmaları önleyebilen proaktif uygulamalar yürürlüğe alması ve çalışan esenliğini koruyucu tedbirler belirlemesi gerekmektedir. Psikolojik şiddet organizasyonları bu bağlamda en zorlayan ve yönetilmesi en güç alanlardan birisidir. Özellikle farklı kuşakların bir arada çalışmaya başlamasıyla beraber, farklı değerler, farklı iş yapış biçimleri, farklı hayat tarzları birbiriyle çatışmaya ve kişiler arası uyumsuzluklar iş hayatına yansımaya başlamıştır. Bu bağlamda kuşaklar arası farklılıkların yönetimi de en az cinsiyet, ırk, din, kültür gibi diğer farklılıklar kadar büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle kurumların çalışanlarını psikolojik şiddet konusunda eğitmesi, kuşakları ayrıştırıcı değil birleştirici uygulamalar benimsemesi ve şirket içinde eşitliği temel alan uygulamalar devreye alması gerekmektedir.

REFERENCES

- Andresen, F. J., and Buchanan, J. A. (2017). Bullying in senior living facilities: Perspectives of long-term care staff. *Journal of Gerontological Nursing*, 43(7), 34-41.
- Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, 25- 45.
- Brunke, A. (2017). *Mobbing am Arbeitsplatz Auswirkungen, Prävention und Maßnahmen*. Hamburg, Deutschland.
- Demirtaş, Ö., and Karaca. M. (2018). Siber Mobbing: Kavramsal Çerçeve, Öncülleri ve Sonuçları. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 20-34.
- Doherty, C., Kiley, J., Tyson, A., and Jameson, B. (2015). The whys and hows of generations research. Pew Research Center.
- Drüge, M., Schleider, K., and Fuchs, M. L. (2015). Mobbing und Supervision in der Sozialen Arbeit. *Soz Passagen*, 303–319.
- Duden. (2022). Generation. Available at: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> (accessed on 25 April 2022).
- Ekşili, N., and Antalyalı, Ö. L. (2017). Türkiye'de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Humanities Sciences*, 12(3), 90-111.
- Gordon, S. 6 Arten von Mobbing, über die jedes Elternteil Bescheid wissen sollte. *Drafare.com*. Available online: <https://de.drafare.com/6-arten-von-mobbing-ueber-die-jedes-elternteil-bescheid-wissen-sollte/> (accessed on 20 April 2022).
- Haller, B., and Gümüş, Z. (2018). *Mobbing an Schulen: Ein Leitfaden für die Schulgemeinschaft im Umgang mit Mobbing*. Wien: Bundesministerium für Bildung Wissenschaft und Forschung.
- İbicioğlu, H., Çitfçi, M., and Derya, S. (2009). Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 25-38.
- Kedl, S., and Welpacher, T. (2019). Sexuelle Bildung früher und heute – ein Vergleich zur erlebten sexuellen Bildung und Sexualaufklärung der weiblichen Generation „Baby-Boomer“ und der weiblichen „Generation Y“. Graz, Deutschland.
- Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke, *Generationen-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 3-25.
- Koschik, A. Generationenkonflikt am Arbeitsplatz: Wo Babyboomer und Millenials nicht miteinander klarkommen. *Karriere.de*. Available at:

- <https://www.karriere.de/meine-skills/generationenkonflikt-am-arbeitsplatz-wo-babyboomer-und-millennials-nicht-miteinander-klarkommen/> (accessed on 8 May 2022).
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce, *Strategic Finance*, 53-55.
- Laser, J. (2020). *Mobbing Unter Bewohnerinnen Und Bewohnern In Einrichtungen Der Stationären Altenpflege Eine Systematische Literatur-analyse*. Bochum, Deutschland.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–26.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rohwolt.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development Of Mobbing At Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 165-184.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., and Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 187.
- McDonald's Ausbildungstudie (2019). *Kinder der Einheit Same Same But (Still) Different!* Available at: https://karriere.mcdonalds.de/docroot/jobboerse-mcd-career-blossom/assets/documents/McD_Ausbildungsstudie_2019.pdf (accessed on 12 May 2022).
- McKenna, A. Generation X demographic group. *Britannica.com*. Available at: <https://www.britannica.com/topic/Generation-X> (accessed 12 May 2022).
- McCrindle, M., and Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. University of New South Wales Press.
- Mitchell, M. A., and Orwig, R. (1998). Generation X How To Manage, Market, And Motivate Them They're your new employees, clients, donors, and board members. Do you know what drives them? *Nonprofit World*, 16, 36-41.
- Naim, M.F., and Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 433-455.
- Niklas, C. Szenariotechnik. *Projektmagazin.com*. Available at: <https://www.projektmagazin.de/methoden/szenariotechnik> (accessed on 17 May 2022).
- Özalp Yıldız, D., and Develi, A. (2020). İş Yaşamında Bir Risk: Mobbing Üzerine Minör Bir İnceleme. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 108-121.
- Park, S., and Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 276-283.

- Pascu, R. D. (2015). The Phenomenon of Mobbing. *Research and Science Today*, 146-154.
- Pekçetaş, T., and Gündüz, Ş. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik / Sessizlik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 89-112.
- Pelit, E., and Pelit, N. (2014). The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 34-56.
- Perez-Larrazabal, J., Lopezdelallave, A., and Topa, G. (2019). Organizational Tolerance for Workplace Harassment: Development and Validation of the POT Scale. *Sustainability*, 11, 4078. <https://doi.org/10.3390/su1115407>.
- Pür, E. Mobbing Nedir? Mobbing Türleri Nelerdir? Toptalent.com. Available online: <https://toptalent.co/mobbing-nedir-mobbing-turleri-nelerdir> (accessed on 20 April 2022).
- Ray, R. Schule Mobbing. StoryboardThat. Available online: <https://www.storyboardthat.com/de/articles/e/schulmobbing> (accessed on 15 April 2022).
- Riebel, J. (2011). Mobbing an Schulen. In G. D. Körner, *Gewalt und Aggression im Kindes- und Jugendalter*. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Robertson, W. (2019). *The Effect of a Multigenerational Workforce on Workplace Bullying*. Fort Lauderdale, Florida, USA.
- Schmitz-Veltin, A., and Frisoli, P. (2015). Abgrenzung und demografische Analyse von Generationen: Herausforderungen für das Informationsmanagement. *Stadtforchung und Statistik: Zeitschrift des Verbandes Deutscher Städtestatistiker*, 28(1), 36-42.
- Sloan , L. M., Matyók, T., Schmitz, C. L., and Short, G. F .L. (2010). A Story to Tell: Bullying and Mobbing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 87-97.
- Smith, J. Six types of different workplace mobbing's and their effects on employees. Medium.com. Available online: <https://medium.com/@justinsmith26865/six-types-of-different-workplace-mobbings-and-their-effects-on-employees-9cb39745d44> (accessed on 20 April 2022).
- Sprague, C. (2008). *The Silent Generation Meets Generation Y: How to Manage a Four Generation Workforce with Panache*. Brooklyn, New York: The Human Capital Institute 2008.
- Stam, C. Was ist Bossing am Arbeitsplatz? Von Fachstelle Mobbing und Belästigung. Available online: <https://www.fachstelle-mobbing.ch/faq/was-ist-bossing> (accessed on 27 April 2022).

- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Weinbrenner, P. Szenariotechnik. sowi-online.com. Available at: <https://www.sowi-online.de/praxis/methode/szenariotechnik.html> (accessed on 17 May 2022).
- Weindl, L. (2017). Erfolgreiches Generationen- management als wachsende Herausforderung für Unternehmen. Ein sozioökono-mischer Vergleich der Generationen X, Y,Z, am Beispiel eines SME. Hochschule Mittweida, München, Deutschland.
- Yapıcı Akar, N., Anafarta, N., and Sarvan, F. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study. Ege Academic Review, 179-191.
- Yusof, A. A., Mokhtar, N. F., and Set, K. (2019). Cost, Security and Features Influencing Baby Boomers Behavioral Intention On Adopting Whatsapp Application. International Journal of Accounting, Finance and Business, 4(18), 67-77.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Feride Selin UÇAN Sevgin BATUK ÜNLÜ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Feride Selin UÇAN Sevgin BATUK ÜNLÜ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Feride Selin UÇAN Sevgin BATUK ÜNLÜ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Feride Selin UÇAN Sevgin BATUK ÜNLÜ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Feride Selin UÇAN Sevgin BATUK ÜNLÜ



Demokrat Parti Döneminde Trakya'daki Petrol Aramalarının Edirne "Vatandaş" Gazetesine Yansımaları (1950-1960)¹

Araştırma Makalesi/Research Article

Erhan AYZAZ*

ÖZET

Trakya yöresindeki petrol ve türevlerinin arama faaliyetlerinin Osmanlı Devleti döneminde başladığı bilinmektedir. Özellikle Mürefte ve civarında gerek yerli girişimciler, gerekse yabancı ortaklı şirketlerin dönemin teknolojik imkânlarıyla yapmış olduğu aramalardan petrol emarelerine rastlansa da bir sonuç elde edilememiştir. Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla da yörede yapılan petrol arama çalışmaları durdurulmak zorunda kalmıştır. Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte Demokrat Parti İktidarına kadar olan dönemde petrol aramalarında millileşmeye gidilmiştir. Bu doğrultuda arama faaliyetlerini devlet eliyle, Maden Tetkik Arama Enstitüsü sürdürmüştür. Ancak bu dönemde de Tekirdağ civarında yapılan aramalardan bir sonuç elde edilememiştir. 1950 yılında Demokrat Parti'nin (DP) iktidara gelmesiyle birlikte ise ekonomide olduğu gibi petrol aramalarında da liberalleşmeye gidilmiştir. Bu dönemde yeni petrol kanunu çıkarılmıştır. Birçok yabancı şirket Trakya'da petrol araması yapmış; ancak yerel basına yansıyan olumlu sonuçlara rağmen açılan petrol kuyuları, verimsiz oldukları öne sürülerek tekrar geri kapatılmıştır. Bu çalışmada Osmanlı Devleti döneminden başlayarak özellikle DP dönemindeki Trakya yöresinde yapılan petrol arama faaliyetleri ve yerel basındaki yansımaları irdelenecektir.

Anahtar Kelimeler: *Demokrat Parti, Vatandaş Gazetesi, Trakya, Petrol*

The Reflections of Oil Search in Thrace in The Period of The Demokrat Parti in The Edirne "Vatandaş" Newspaper (1950-1960)

ABSTRACT

It is known that the exploration activities of oil and its derivatives in the Thrace region started during the Ottoman Empire period. Especially in Mürefte and its surroundings, both domestic entrepreneurs and companies with foreign partnerships made with the technological possibilities of the period, even though oil signs were encountered, no result could be obtained. With the start of the First World War, oil exploration activities in the region had to be stopped. With the establishment of the Republic, until the Demokrat Parti's rule, oil exploration was nationalized. In this direction, the Mineral Research and Exploration Institute continued its exploration

¹ Bu çalışma, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı'nda tamamlanan "1954-1960 Demokrat Parti Döneminin Edirne 'Vatandaş' Gazetesine Göre Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezinin bir bölümünden üretilmiştir.

* Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, erhanayaz@gmail.com, Kırklareli, Türkiye, ORCID ID: 0000-0003-1226-7426

activities by the state. However, no results could be obtained from the searches carried out around Tekirdağ in this period. With the Demokrat Parti coming to power in 1950, liberalization was made in oil exploration as well as in the economy. During this period, a new oil law was enacted. Many foreign companies have searched for oil in Thrace; However, despite the positive results reflected in the local press, the oil wells drilled were closed again on the grounds that they were inefficient. In this study, starting from the Ottoman Empire period, especially the oil exploration activities in the Thrace region during the Demokrat Parti period and their reflections in the local press will be examined.

Keywords: *Demokrat Parti, Vatandaş Newspaper, Thrace, Oil*

* *Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

Trakya’da petrol arama faaliyetlerinin tarihi Cumhuriyet öncesi döneme dayanmaktadır. İlk olarak Cavit Bey, 1892 yılında Mürefte ve Şarköy yakınlarında petrol arama faaliyetinde bulunmayı amaçlamıştır. Bunun için de imkanlar dahilinde elinde sadece su kuyusu açmaya uygun sondaj âleti olan bölge halkından bir Rum ve Seferyan isminde bir Ermeni ile ortaklaşa şirket kurmuştur (Lokman, 1958:92; Başa, 2017:125). Ancak kurulan bu şirket, aramalar neticesinde bir sonuç elde edemediğinden kapatılmıştır (Taşman, 1945:340).

1897 yılında Tekirdağ Ganos civarında 1360 hektarlık bir arazinin petrol çıkarma izni bir ferman ile Halil Rifat Paşa’ya verilmiştir. Petrol arama faaliyetleri için Romanya’dan işçiler ve ustalar getirilerek Ganos yakınlarında kuyular açılmıştır. Ancak önemli sayılabilecek petrol ve gaza rastlanmadığından kuyular işletilmeden kapatılmıştır (Lokman, 1958:92; Mesut, 2003:1-10; Taşman, 1945:340).

Osmanlı Devleti’nin maden kanunları gereğince yabancı ülke vatandaşlarına maden arama hususunda imtiyaz verilmemekteydi. Ancak, yabancı ülke vatandaşları maden imtiyazı alan yerli şirketlere ortak olabiliyordu (Özdemir vd, 2018:377). Halil Rifat Paşa’nın imtiyaz sahibi olduğu bölgede, 1899 yılında European Petroleum Şirketi, Londra’dan Adyaseviç adında bir jeolog getirterek bölgenin etüdünü yaptırmıştır. 1900 senesinde Tekirdağ Hoşköy’de bulunan Hora deresinde açılan sığ sondaj kuyusunda 92.5 metrede günde 2 tona kadar petrole rastlanmıştır. Bu kuyudan 1901 yılına kadar 47 ton petrol elde edilmiştir (Lokman, 1958:92; Taşman, 1945:340). European Petroleum Şirketi’nin 1906 yılına kadar, toplam açtığı kuyu miktarına incelemiş olduğumuz kaynaklarda rastlanmamıştır. Bununla birlikte şirket, Hora, Mürefte, Şarköy sahasında döneme göre derin sayılabilecek muhtelif kuyular açmıştır. Mürefte’de açılan 10 numaralı kuyuda 31 metrede az miktarda petrol, 67 metrede ise bir miktar gaz bulunmuştur. Ancak, kuyu verimsiz bulunduğundan kapatılmıştır. 1903 yılında çalışmalara başlanan 9 numaralı kuyuda 350 metre derinliğe inilse de petrol veya gaza ulaşılamamıştır. 1904 yılında açılan 11 numaralı kuyuda 443 metreye inilmiş ancak verim alınamadığı gerekçesiyle, 1904 yılında kapatılmıştır (Taşman, 1945:340; Sırım, 2020:32).

Halil Rifat Paşa, Birinci Dünya Savaşı öncesinde kendisine tahsis edilen bölgedeki arama haklarını, Avusturyalı Stanislas Mihalki adında bir girişimciye devretmiştir. 1914 yılında Standard Oil Şirketi tarafından gönderilen bir jeolog tarafından Mürefte, Hoşköy, Hora Deresi civarının jeolojik etüdü yapılmıştır. Yine 1914 yılında, dönemin Orman ve Maadin Bakanlığı tarafından Mürefte yakınlarındaki bölgenin petrol arama ruhsatlandırması L. Thomas adına yapılmıştır. Ancak Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla çalışmalar durdurulmuştur (Lokman, 1958:92; Atalay, 2003: 1; Yurtoğlu, Cumhuriyet Döneminde, 2017: 146,148).

Cumhuriyetin ilanını takiben, Türkiye sınırları içindeki petrol kaynaklarının devlet eliyle araştırılması benimsenmiştir. Bu amaçla da 24 Mart 1926 tarihinde kabul edilen 792 sayılı Petrol Yasası ile Türkiye Cumhuriyeti sınırları içindeki bütün petrolerin aranması ve işletilmesi hakkı devlete verilmiştir. Bununla birlikte hükümet Petrol Kanunu'nun 2. Maddesi'ne göre bu hakkı kendisi devlet eliyle yapabileceği gibi kuracağı şirketler veya görevlendireceği fertler eliyle de yapabilecekti. Bu çerçevede de 1935'te devlet eliyle, Maden Tetkik Arama Enstitüsü (MTA) kurulmuştur (Resmi Gazete, 6.4.1926: 531-534; Atlı, 2020:120; Atalay, 2003: 2; Yurtoğlu, Cumhuriyet Döneminde, 2017: 149).

Bu dönemde Trakya'daki petrol arama faaliyetlerine tekrar başlanmıştır. MTA tarafından ülkemizdeki ilk petrol aramaları 1935 yılında Trakya'da yapılmıştır. 1935 yılında ilk aşamada Hoşköy civarında dört adet kuyu açılmıştır. Açılan bu kuyularda petrol izlerine rastlanması üzerine 1936-1937 yılları arasında Mürefte civarında dokuz adet daha kuyu açılmıştır. Açılan kuyuların bazılarında doğalgaz akışı olsa da süreklilik arz etmeyerek kısa bir zaman diliminde tamamen kesilmiştir. Bunun yanında 1938 yılında Hayrabolu mevkiinde bulunan Kabahöyük civarında da bir sondaj çalışması daha yapılmış ancak petrol veya gaz emarelerine rastlanmadığı için çalışmalar sonlandırılmıştır. Sonuç olarak, MTA'nın 1947 yılına kadar, Mürefte ve çevresinde muhtelif yerlerde yapmış olduğu petrol ve doğalgaz arama çalışmalarında önemli sayılabilecek bir rezerve rastlanmamıştır. Açılan kuyularda doğalgaz bulunmuş olsa da gaz akışı süreklilik arz etmediğinden kuyular kapatılmıştır (Uzku, 1969:39; Yurtoğlu, Cumhuriyet Döneminde, 2017: 149-160).

1. DEMOKRAT PARTİ DÖNEMİNDE TRAKYA'DAKİ PETROL ARAMALARININ EDİRNE VATANDAŞ GAZETESİNE YANSIMALARI (1950-1960)

Demokrat Parti döneminde, 1926 yılında çıkarılan Petrol Kanunu üzerinde değişikliğe gidilmiştir. 7.3.1954 tarihinde çıkarılan yeni Petrol Kanunu'yla birlikte petrol arama faaliyetlerinde de devletçi politikalar yerine liberal politikalar benimsenmiştir. Çıkarılan Kanun'un 2. Maddesi'nde "Bu kanunun maksadı, Türkiye Cumhuriyeti petrol kaynaklarının hususi teşebbüs eli ve yatırımları ile süratle, fasılasız ve verimli bir şekilde geliştirilip kıymetlendirilmesini sağlamaktır" denilerek izlenecek olan

politika açıkça belirtilmiştir. Bu bağlamda yerli ve yabancı özel sermaye sahiplerine de petrol sahaları açılmıştır. (Vatandaş, 9.3.1954: 1; Resmi Gazete, 16.3.1954: 879-907).

Mayıs 1955'te çıkarılan Petrol Kanunu'nun bazı maddeleri revize edilmiştir.² Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) kurularak önceki hükümet zamanında kurulan MTA'nın petrol arama konusundaki yetkileri bu kuruma devredilmiştir (Resmi Gazete, 21.5.1955: 979-990; Vatandaş, 9.3.1954: 1; Atalay, 2003: 2).

DP döneminde 1951 yılında kabul edilen Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunuyla enerji kaynakları ve madenlerin işletilmesinde yabancı yatırımcıya önemli teşvikler sağlanmıştır. Buna karşın hükümetin beklediği ve arzuladığı oranda yabancı yatırım gelmediğinden 1954'te Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu'nda değişikliğe gidilmiştir. Böylece yerli yatırımcıya sağlanan tüm hak ve muafiyetler yabancı yatırımcıya da tanınmıştır. Yine aynı yıl liberalleşmeye gidilen Petrol Kanunu'yla birlikte yabancı yatırımcıların ilgisi ülkemize yönelmeye başlamıştır (Resmi Gazete, 9.8.1951: 902-904; Resmi Gazete, 23.01.1954: 88-91; Eroğul, 1990: 62; Şener, 2005: 143).

Bakanlığa, 187 adet petrol arama bölgesi için 12 şirket başvuru yapmıştır. Bunlardan 11 tanesi yabancı kaynaklı şirket olurken; yalnızca 1 tanesi yerli kaynaklı olmuştur (Vatandaş, 14.1.1956: 1). Edirne'de yayın hayatını sürdüren, Vatandaş gazetesinde³ özellikle 1955-1960 yılları arasında Trakya'daki petrol arama çalışmaları ilgi çekerek şöyle önemli bir yer edinmiştir.

“İşletmeler Vekâletinden aldığımız malumata göre memleketimizde Petrol Kanunu gereğince arama ruhsatnamesi almak üzere 187 bölge için müracaatlar tamamen müspet olarak neticelenmiş bulunmaktadır. (...) Bu suretle Amerika, İngiltere, Almanya ve Hollanda'dan dünyaca tanınmış büyük firmalar pek yakında memleketimizde petrol arama faaliyetine geçeceklerdir...” (Vatandaş, 14.1.1956: 1).

Yine Trakya'daki petrol arama faaliyetleriyle ilgili ilk haber Temmuz 1955'te Vatandaş gazetesine şu şekilde yansımıştır:

² 7.3.1954 tarihinde çıkarılan Petrol Kanunu'nun 39 Maddesi üzerinde durularak muhtelif değişikliklere gidilmiştir (Resmi Gazete, 21.5.1955: 979).

³ Makalemizin ana kaynaklarından olan Vatandaş gazetesi, Edirne'de 1910 yılında yayın hayatına adım atmıştır. (Önelçin, 1972: 20; Arslan, 2015: 24). Gazetenin bu tarihten sonra ne kadar yayın hayatına devam ettiği konusunda bir bilgiye rastlanmamıştır. Vatandaş gazetesi 3 Kasım 1948 yılında tekrar, Mustafa Kemal Özer tarafından yayınlanmaya başlamıştır. Özer, gazetenin kurucusu olmasının yanında aynı zamanda imtiyaz sahipliğini de üstlenmiştir (Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi [BCA], 5.1.1951: 490.1.0.0/1319.380.3). Vatandaş gazetesi 1948 yılından bu yana Edirne'de yayın hayatına devam etmektedir (Vatandaş, 2022).

“İstanbul Amerikan Parkson Şirketi’nin iştirakiyle yapılacak Trakya’daki petrol aramaları için hazırlıklar ilerlemektedir. 1 milyon dolarlık tesisat memleketimize getirilerek petrol arama mahalli olan Lüleburgaz’a sevk edilmiştir...” (Vatandaş, 29.7.1955: 1).

Eylül 1956 yılına gelindiğinde Edirne’nin İpsala İlçesine bağlı Turpçular köyü civarında, Mayıs 1958 yılında ise yine Edirne’nin Uzunköprü ilçesinde Alman Deilman petrol arama şirketi tarafından petrol bulunduğu duyurulmuştur (Vatandaş, 18.9.1956: 1; Vatandaş, 29.9.1956: 1; Vatandaş, 14.5.1958: 1). 2 Ocak 1957 tarihli Yeni Sabah gazetesi “Trakya’da Zengin Petrol Bulundu” manşetiyle çıkararak yerel basını doğrulamıştır. Ulusal basına paralel olarak, Ocak 1957’deki Trakya’daki sondaj faaliyetlerinin iyi sonuç verdiği haberi yerel basında da şu şekilde yer bulmuştur:

“Amerika’nın büyük petrol şirketlerinden biri olan Husky Oil Campany Trakya’da petrol aramalarına başlamıştır. Verilen malumata nazaran dünya çapında muhtelif mütehassısların tetkikleri neticesinde Trakya’da fazla miktarda petrol bulunduğu tespit edilmiştir. Kuyular açıldıktan sonra ilk beş sene zarfında çıkarılacak petrolün (...) Türkiye’nin ihtiyacını karşılayacağı tahmin olunmaktadır...” (Vatandaş, 11.1.1957: 1; Yeni Sabah, 1957:1).

1957 yılının Şubat ayına gelindiğinde, Lüleburgaz’a bağlı Ceylanköy mevkiinde Amerikan şirketi tarafından; aynı yılın Nisan ayında ise Kırklareli’nde Amerika, Hollanda ve Danimarka ortaklığı bir şirket tarafından petrol bulunarak sondaj çalışmalarına başlanmıştır (Vatandaş, 16.2.1957: 1; Vatandaş, 17.4.1957: 1).

1957 yılının Nisan ayına kadar Vatandaş gazetesinde petrol haberleri yayınlanmamıştır. Bununla birlikte 25 Nisan 1957 tarihli gazete “Trakya’da 100 Sene Yetebilecek Miktarda Petrol Damarı Bulundu” şeklinde çarpıcı bir manşetle çıkmıştır. Haberin devamı ise şu şekilde olmuştur:

“Bir Müddetten beri Trakya’da yapılan ihzari petrol aramaları müspet bir şekilde neticelenmiştir. Bu sahada tetkikler yapan jeologların verdikleri raporlarda Tekirdağ, Kırklareli, Edirne ve Babaeski mıntıkları üzerinde durulmakta ve bu mıntikalarda bol miktarda yüksek randumanlı petrol bulunması icap ettiği bildirilmektedir...” (Vatandaş, 25.4.1957: 1).

1958 yılının şubat ayına gelindiğinde Esso Şirketi tarafından Hayrabolu’ya bağlı Karapürçek köyü ve Lüleburgaz’da sondaj çalışmaları yürütülürken aynı zamanda şirketi, Babaeski’ye açmış olduğu kuyulardan ikisinde petrol bulmuştur. İngiltere-Hollanda ortak girişimi olan Duch-Shell Şirketi de Babaeski ve Lüleburgaz’da arama ve sondaj faaliyetleri yürütmüştür. Nihayetinde bu şirket tarafından 1958 yılının Mayıs ayında Babaeski Terzili kuyusunda 2700 metrede petrol bulunmuştur (Vatandaş, 24.2.1958: 1; Vatandaş, 26.2.1958: 1; Vatandaş, 31.5.1958: 1). Babaeski’de yapılan çalışmalar Vatandaş gazetesine şu şekilde yansımıştır:

“Kazamız bölgesinde petrol sondajları yapmakta olan ‘Royal Dutch Shell’ grubu tarafından evvelki gün yapılan çalışmaları esnasında ‘Babaeski Terzili 1’ kuyusundan 2700 metre derinlikten birden petrol fışkırmıştır. Civar halkı büyük bir memnuniyet içindedirler. Daha derinlere inildiğinde petrolün daha da artacağı tahmin olunmaktadır.” (Vatandaş, 31.5.1958: 1).

Mayıs 1959’da Uzunköprü, Keşan mevkiinde sondaj faaliyeti yürüten Alman Deilman Şirketi, Keşan Altıntaş mevkiindeki “Maltepe 1” kuyusunda petrol bulmayı başarmıştır. Haber günün Vatandaş gazetesine “Altıntaşta Maltepe 1 Petrol Kuyusunda Petrol Fışkırdı” başlığıyla yansımıştır (Vatandaş, 15.9.1959: 1). Kasım 1959’da da Mürefte’de “Mürefte 1” kuyusunda petrol bulunmuştur. Haber “Mürefte 1’ Kuyusunda Gece Petrol Fışkırdı” manşetiyle Vatandaş gazetesine yansımıştır. (Vatandaş, 9.11.1959: 1).

1934-1954 yılları arasında ülke genelinde 76 adet petrol kuyusu açılarak 95.881 ton petrol üretilmiştir (Atalay, 2003: 2). Buna karşın Demokrat Parti döneminde, Trakya’da petrol arama ruhsatı almış olan 5 şirket tarafından binin üzerinde kuyu açılmış ancak açılan bu kuyular petROLSÜZ denilerek betonlanmak suretiyle kapatılmıştır (Yurtoğlu, Demokrat Parti, 2017: 136-164).

Trakya’da Osmanlı döneminden Demokrat Parti dönemi sonuna kadar, yabancı şirketlerce verimsizlik gerekçesiyle kapatılan kuyulardan halen çevresinde bulunan tarım arazilerine petrol sızmaktadır. Bu durum muhtelif zamanlarda yapılan haberlerle yerel ve ulusal basında da yankı bulmaktadır (Keşan Postası, 2022; Türkiye, 2022; Sözcü, 2022).

Bu bağlamda Trakya Osmanlı Devleti döneminden günümüze petrol ve doğalgaz aramaları konusunda ilgi odağı olmaya devam etmektedir. Bu çerçevede jeoloji ve jeofizik çalışmaları devam etmekte olup; 6 adet arama ruhsatı başvurusu yapılmıştır⁴ (Türkiye Petrolleri, 2022).

SONUÇ

Sanayi devrimiyle birlikte petrole olan ihtiyaç giderek artmıştır. Osmanlı Devleti de bu duruma kayıtsız kalmamış ve petrol arama faaliyetlerinde bulunacak şirketlere petrol arama izinleri vermiştir. Makalemizin konusunu teşkil eden Trakya’da petrol arama faaliyetlerinin ilk olarak 1892 yılında Tekirdağ çevresinde başladığı bilinmektedir. Dönemin kısıtlı imkânları karşısında petrol varlığını gösteren emareler bulunmuş, ancak gerek bu dönemde çıkan azınlık isyanları gerekse Balkan Savaşları ve Birinci Dünya Savaşı’nın patlak vermesiyle önemli bir sonuç elde edilememiştir. Bununla birlikte bu dönemde Trakya’da yapılan arama faaliyetleri gelecek için ümit vadetmiştir. Bu bağlamda

⁴ Kuzey Trakya’da, 6 adet arama ruhsatı için başvuru yapılmıştır. Orta Trakya’da Yulafli-6, Karaçalı-12, Fidanlık-10 ve 11 kuyuları gaz emareli kuyu olarak bildirilmiştir. Doğu Trakya’da ise Batı Değirmenköy-1 kuyusu sondajı yapılarak, değerlendirme çalışmalarına devam etmektedir. Batı Değirmenköy-2 kuyusunda ise son derinliğe ulaşılmış olup arama faaliyetleri devam etmektedir (Türkiye Petrolleri, 2022).

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde de petrol arama faaliyetleri için Trakya ilgi odağı olmaya devam etmiştir.

Cumhuriyet döneminde çıkarılan Petrol Kanunu gereği 1950’li yıllara kadar petrol arama faaliyetleri devlet eliyle gerçekleştirilmiştir. Bu durum arama faaliyetlerinin daha hızlı ve etkin yapılmasının önüne geçmiştir. Bununla birlikte Maden Tetkik Arama Enstitüsünce Osmanlı Devleti döneminde olduğu gibi Tekirdağ çevresinde bulunan beldelerde arama yapılmıştır. Petrol ve doğalgaz emarelerine rastlanmasına karşın önceki dönemde olduğu gibi olumlu bir sonuç elde edilememiştir.

1950 yılında Demokrat Parti’nin iktidara gelmesiyle birlikte çıkarılan yeni Petrol Kanunu’yla arama faaliyetlerinde liberalleşmeye gidilmiştir. Böylece arama faaliyetlerinin daha hızlı ve aralıksız devam ettirilmesi amaçlanmıştır.

Önceki dönemlerde alınan olumsuz sonuçlar karşısında Trakya’daki arama faaliyetlerinden vazgeçilememiştir. Bu dönemde de birçok yabancı şirket Trakya’nın çeşitli bölgelerinde arama faaliyetleri sürdürmüştür. Yapılan çalışmalar neticesinde olası bir rezerv buluşu, bölge ve ülke ekonomisi için büyük öneme sahip olduğundan arama faaliyetleri Vatandaş gazetesince yakından takip edilmiştir. Bulunan rezervler de manşetlerden okuyuculara duyurulmuştur. Özellikle Demokrat Parti’nin ikinci seçim dönemine denk gelen yıllardaki ekonomik buhran, bulunacak petrol ve doğalgaz rezervleriyle ülkemiz açısından tersine çevrilebilir ve fosil enerji kaynaklarında dışı bağımlılık sona erdirilebilirdi. Bu dönemde petrol ve doğalgaz aramaları ve yabancı sermayeli şirketlerin arama faaliyetleri için oluşturulan yasal zemine karşın hükümetin ve halkın beklentileri boşa çıkmıştır. Basına yansıyan tüm olumlu haberler karşısında petrol fişkırdığı duyurulan kuyular verimsizlik gerekçesiyle teker teker kapatılmıştır.

Osmanlı döneminden makalemizin sınırlarını teşkil eden Demokrat Parti dönemi sonuna kadar Trakya’da sürdürülen arama faaliyetleri sonucunda açılan doğalgaz ve petrol kuyularının verimsizlik gerekçesiyle kapatılmasına karşın; kapatılan kuyulardan aradan geçen uzun süreye rağmen halen petrol sızıntısı olmaktadır. Bu durum bölge halkı tarafından basın kuruluşları aracılığıyla kamuoyuna aktarılmaktadır. Bununla birlikte Osmanlı Devleti döneminden başlayarak günümüze değin halen petrol ve gaz aramaları konusunda Trakya ve çevresinin ilgi odağı olması bölgenin petrol ve gaz rezervlerine sahip olduğunu düşündürmektedir. Olası bir rezerv keşfi bölge ve ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacak olup; bölge halkı için de yeni iş fırsatları sunacaktır.

The Reflections of Oil Search in Thrace in The Period of The Demokrat Parti in The Edirne "Vatandaş" Newspaper (1950-1960)

EXTENDED SUMMARY

The history of oil exploration activities in the Thrace region dates back to the pre-Republican period. Firstly, Cavit Bey aimed to carry out oil exploration activities around Mürefte and Şarköy in 1892. For this, he established a company jointly with a Greek from the region and an Armenian named Seferyan, who only had a drilling tool suitable for drilling water wells, within the means. However, this company was closed because it could not get any results from the wells drilled for oil.

In 1897, the oil extraction permission of a 1360-hectare land around Tekirdağ Ganos was given to Halil Rifat Pasha with an edict. Wells were drilled near Ganos by bringing workers and masters from Romania for oil exploration activities. However, since oil and gas that can be considered important were not found, the wells were closed without operating.

According to the mining laws of the Ottoman Empire, foreign country citizens were not given privileges in mineral exploration. However, foreign nationals could become partners with local companies that received mining concessions. In the region where Halil Rifat Pasha had a concession, in 1899, European Petroleum Company had a geologist named Adyasevic brought from London to have the region surveyed. In 1900, up to 2 tons of oil per day was found at 92.5 meters in a shallow drilling well drilled in Hora creek in Tekirdağ Hoşköy. 47 tons of oil was obtained from this well until 1901. The total amount of wells drilled by the European Petroleum Company until 1906 was not found in the sources we examined. In addition, the company has drilled various wells in Hora, Mürefte and Şarköy fields, which can be considered deep according to the period. In well number 10 drilled in Mürefte, a small amount of oil was found at 31 meters and some gas at 67 meters. However, the well was closed because it was found to be inefficient. In the well no. 9, which started to be worked on in 1903, even though it was descended to a depth of 350 meters, oil or gas could not be reached. In the well numbered 11, which was opened in 1904, it was reduced to 443 meters, but it was closed in 1904 on the grounds that there was no efficiency.

Halil Rifat Pasha transferred the search rights in the area allocated to him before the First World War to an entrepreneur named Stanislas Mihalki from Austria. A geologist sent by Standard Oil Company in 1914 made a geological study of Mürefte, Hoşköy, Hora Stream. Also in 1914, the oil exploration license of the region near Mürefte was made by the Ministry of Forestry and Mines in the name of L. Thomas. However, with the start of the First World War, the work was stopped.

With the proclamation of the Republic, it was adopted to investigate the oil resources within the borders of Turkey by the state. For this purpose, with the Petroleum Law No. 792 adopted on March 24, 1926, the right to explore and operate all petroleum within the borders of the Republic of Turkey was given to the state. However, according to Article 2 of the Petroleum Law, the government could exercise this right by the government itself, as well as by companies it would establish or individuals it would assign. In this context, Mineral Research and Exploration Institute (MTA) was established by the state in 1935.

In this period, oil exploration activities in Thrace were resumed. The first oil explorations in our country by MTA were carried out in Thrace in 1935. In the first stage, four wells were drilled around Hoşköy. Upon finding traces of oil in these wells, nine more wells were drilled around Mürefte between 1936 and 1937. Although there is natural gas flow in some of the wells drilled, it did not show continuity and was completely cut off in a short period of time. In addition, another drilling operation was carried out in the vicinity of Kabahöyük in Hayrabolu in 1938, but the works were terminated because no traces of oil or gas were found. As a result, no significant reserves were found in the oil and natural gas exploration works carried out by MTA in various places in Mürefte and its environs until 1947. Although natural gas was found in the drilled wells, the wells were closed because the gas flow was not continuous.

In the Democratic Party period, the Petroleum Law, which was enacted in 1926, was amended. With the new Petroleum Law enacted in 1954, liberal policies were adopted instead of statist policies in oil exploration activities. In Article 2 of the Law enacted, the policy to be followed is clearly stated by saying, “The purpose of this law is to ensure that the petroleum resources of the Republic of Turkey are developed and valorised quickly, uninterruptedly and efficiently with the hands of private enterprises and investments”. In this context, oil fields were opened to domestic and foreign private capital owners.

In 1955, some articles of the Petroleum Law were revised. Turkish Petroleum Corporation (TPAO) was established. The powers of MTA on oil exploration have been transferred to TPAO.

During this period, 12 companies applied to the Ministry for 187 oil exploration regions. While 11 of them are foreign-sourced companies; only one of them was of domestic origin. Petroleum exploration activities in Thrace, especially between 1955 and 1960, attracted attention and gained an important place in the Vatandaş newspaper, which continued its publication life in Edirne. With the news in this newspaper at various times, the public was informed about oil exploration.

In September 1956, it was announced by the German Deilman oil exploration company that oil was found around the Turpçular village of Edirne's İpsala District, and in May 1958, again in Edirne's Uzunköprü district. Yeni Sabah newspaper dated 2 January 1957 confirmed the local press with the headline "Rich Oil Found in Thrace". Parallel to the national press, the news that the drilling activities in Thrace in January 1957 gave good results was also included in the local press.

By February 1957, by the American company in Ceylanköy, Lüleburgaz; In April of the same year, oil was found in Kırklareli by a company, which is a partnership of the USA, Netherlands and Denmark, and drilling works were started.

Oil news was not published in the Vatandaş newspaper until April 1957. However, the newspaper dated April 25, 1957 appeared with a striking headline: "Oil Vessels Found in Thrace to Sufficient 100 Years".

In February 1958, while drilling works were carried out by Esso Company in Karapürçek village of Hayrabolu and Lüleburgaz, at the same time, the company found oil in two of the wells drilled in Babaeski. Duch-Shell Company, a joint venture between England and the Netherlands, also carried out exploration and drilling activities in Babaeski and Lüleburgaz. Ultimately, oil was found in Babaeski Terzili well at 2700 meters in May 1958 by this company.

In May 1959, the German Deilman Company, carrying out drilling activities in Uzunköprü, Keşan region, succeeded in finding oil in the "Maltepe 1" well in Keşan Altıntaş location. The news was reflected in the daily Vatandaş newspaper with the headline "Oil Splashed in Maltepe 1 Oil Well in Altıntaş". In November 1959, oil was found in the "Murefte 1" well in Murefte. The news was reflected in the Vatandaş newspaper with the headline "Oil Splashed at Night in the Well of Murefte 1".

Between 1934-1954, 76 oil wells were drilled across the country and 95,881 tons of oil was produced. On the other hand, during the Democratic Party period, more than a thousand wells were drilled by 5 companies that had oil exploration licenses in Thrace, but these wells were closed by being concreted as oil-free.

From the Ottoman period to the end of the Democrat Party era in Thrace, oil still leaks to the agricultural lands around it from the wells that were closed due to inefficiency by foreign companies. This situation is echoed in the local and national press with the news made at various times.

In this context, the Thrace Region has continued to be the focus of interest in oil and natural gas exploration since the Ottoman Empire period. In this context, geology and geophysics research continues; 6 petroleum exploration license applications were made.

KAYNAKÇA

- Arslan, F. (2015). Edirne Yerel Basını Penceresinden Demokrat Parti (1950-1954). Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Atalay, M. (2003), "Türkiye'de Petrol Aramacılığı", Stradigma,(7), 1-10.
- Atlı, C. (2020), "İkinci Dünya Savaşı Akabinde Ülkemizde Petrol Arama Çalışmaları" Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 119-128.
- Başa, D. (2017), Osmanlı Devletinin Balkanlardaki Petrol Kaynaklarını İşletme Faaliyetleri, Uluslararası Balkan Tarihi ve Kültürü Sempozyumu (s. 123-134). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- BCA.490.0.1.0.0/1319.380.3 (5 Ocak 1951)
- Bilar, E. (2006), Edirne'nin Basın Yayın Tarihi (1361-2006), Edirne Valiliği, Edirne.
- Eroğul, C. (1990). Demokrat Parti Tarihi ve İdeolojisi, İmge Kitabevi, Ankara
- Keşan Postası. (15.02.2022). <https://www.kesanpostasi.com/almanlarin-trakyadaki-petrol-kuyularini-bulduk.html> adresinden alındı
- Lokman, K. (1958). Türkiye Jeoloji Kurumu Bülteni, Ar Basımevi, İstanbul
- Önelçin, H. A. (1975). Trakya Basını, Tekirdağ Halkevi Yayınları, Tekirdağ
- Özdemir, A., Şahinoğlu, A., Başa, D., Dursun, E. (2018). Osmanlı Devleti'nde Petrol Arama ve Üretim Faaliyetleri, Gece Kitaplığı, Ankara
- Resmi Gazete, 06.04.1926, s.341
- Resmi Gazete, 09.08.1951, s.7880
- Resmi Gazete, 23.01.1954, s.8615
- Resmi Gazete, 16.03.1954, s.8659
- Resmi Gazete, 21.05.1955, s.9011
- Sırım, V. (2020), "İkinci Abdülhamid Döneminde Tekirdağ ve Çevresinde Petrol ve Kömür Arama Çalışmaları" Anadolu ve Balkan Araştırmaları Dergisi, 23-33.
- Sözcü. (15.02.2022). <https://www.sozcu.com.tr/2021/ekonomi/dogalgaz-pesindeki-hukumet-trakyanin-petrolunu-gormuyor-6477028/> adresinden alındı
- Şener, S. (2005). "Türkiye Ekonomisinde İkinci Dönem Liberal İktisat Politikaları", Yönetim Bilimleri Dergisi, 141-148.
- Taşman, C. E. (1969), "Trakya ve Petrol", Maden Tetkik ve Arama Dergisi, 39-49.

Türkiye. (15.02.2022). <https://www.turkiyegazetesi.com.tr/Genel/a306947.aspx> adresinden alındı

Türkiye Petrolleri. (14.2.2022). <https://www.tpao.gov.tr/kara> adresinden alındı

Uzku, İ. (1969), "Türkiye Trakya Petrol Jeolojik Niteliğinin Özeti", Maden Tetkik Arama Dergisi, 39-49.

Vatandaş Gazetesi. (15.02.2022). <http://www.vatandasgazetesi.com.tr/> adresinden alındı

Yurtoğlu, N. (2017), "Cumhuriyet Döneminde Türkiye’de Petrol Arama Politikaları", Akademik Bakış Dergisi, 145-168.

Yurtoğlu, N. (2017), "Demokrat Parti (DP) Döneminde Türkiye’de Petrol Çalışmaları ve Petrol Politikaları (1950-1960)", Tarih Okulu Dergisi, 131-172.

Sürelî Yayınlar

“Petrol Tasarısı Kabul Edildi”, (9.3.1954), Vatandaş Gazetesi, s.409.

“Yarın Trakya Petrol Aranacak”, (29.7.1955), Vatandaş Gazetesi, s.884.

“Evvelki Günkü Seçimler”, (27.9.1955), Vatandaş Gazetesi, s.932.

“İpsalada Petrol Bulundu”, (18.9.1956), Vatandaş Gazetesi, s.1233.

“İpsalada Petrol Sondajları Devam Ediyor”, (29.9.1956), Vatandaş Gazetesi, s.1243.

“Trakya’da Zengin Petrol Bulundu”, (2.1.1957), Yeni Sabah Gazetesi, s.6404.

“Türkiye’de 12 Petrol Şirketi Araştırma Yapıyor”, (11.1.1957), Vatandaş Gazetesi, s.1332.

“Kırklarelide Petrol Bulundu”, (16.2.1957), Vatandaş Gazetesi, s.1363.

“Kırklareli’de Petrol Bulundu”, (17.4.1957), Vatandaş Gazetesi, s.1414.

“Trakya’da 100 Sene Yetebilecek Miktarda Petrol Damarı Bulundu”, (25.4.1957), Vatandaş Gazetesi, s.1421.

“Uzunköprü’de Petrol Aramaları”, (14.5.1958), Vatandaş Gazetesi, s.1741.

“Trakya’da Petrol Araması Hızlandı”, (24.2.1958), Vatandaş Gazetesi, s.1675.

“Trakya’da Yeni Petrol Sondajı”, (26.2.1958), Vatandaş Gazetesi, s.1677.

“Babaeski’de Petrol Bulundu”, (31.5.1958), Vatandaş Gazetesi, s.1756.

“Altıntaşta Maltepe 1 Petrol Kuyusunda Petrol Fıskırdı”, (15.9.1959), Vatandaş Gazetesi, s.2150.

“Mürefte 1’ Kuyusunda Gece Petrol Fıskırdı”, (9.11.1959), Vatandaş Gazetesi, s.2197.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / Form the research hypothesis or idea	Erhan AYAZ
Tasarım / Design	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / Designing method, scale and pattern	Erhan AYAZ
Veri Toplama ve İşleme / Data Collecting and Processing	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / Collecting, organizing and reporting data	Erhan AYAZ
Tartışma ve Yorum / Discussion and Interpretation	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings	Erhan AYAZ
Literatür Taraması / Literature Review	Çalışma için gerekli literatürü taramak / Review the literature required for the study	Erhan AYAZ



Alınan Kararlar Ne Zaman Ölümcüldür? Çalışanların Karar Verme Stratejilerinin Kriz Yönetimine Etkisi

Araştırma Makalesi / Research Article

Ali Şahin ÖRNEK* Gizem AVCI** Gizem HASÇELİK***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletmede çalışanların karar verme stratejileri ile örgütün kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda bağımsız değişken olarak karar verme stratejilerinin alt boyutları olan; mantıklı karar verme, içtepsel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık durumlarının; bağımlı değişken olan kriz yönetiminin alt boyutlarına olan (kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası) etkilerini ortaya çıkarmaktır. Çalışma, Çanakkale ilinde gıda sektöründe üretim yapan büyük bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Kriz esnasındaki yönetim ile karar verme stratejisi arasında anlamlı ve pozitif bir etkinin varlığı gözlemlenmiştir. Kararsızlık stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde kararsızlık stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca modelde yer alan değişkenler ile çalışanların demografik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz Yönetimi, Mantıklı Karar Verme, İçtepsel Karar Verme, Bağımlı Karar Verme, Kararsızlık*

JEL Kodları: *H12, D81, D23, M10, L20.*

When are the Taken Decisions Fatal? The Impact of Employees' Decision-Making Strategies on Crisis Management

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the decision-making strategies of the employees of the organization and the crisis management of the organization. In this context, rational decision-making, impulsive decision-making, dependent decision making and the mere indecision are considered as the sub-dimensions of decision-making strategies as independent variables, while the sub-dimensions of crisis

* Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye. asornek@comu.edu.tr ORCID: 0000-0003-2217-6878

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, gizem.karakoc@outlook.com ORCID: 0000-0003-2707-562X

*** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, hascelikgizem1999@gmail.com ORCID: 0000-0001-7114-8529

management, which are pre-crisis, during the crisis, and post-crisis, are handled as the dependent variable. The study was applied to the white-collar employees of the X organization, which makes production in the food sector in Çanakkale. According to the findings obtained in our study, there is a significant and positive relationship between rational decision making strategy and crisis management before the crisis. It has been observed that there is a significant and positive relationship between the rational decision-making strategy and the crisis management during the crisis. A significant and negative relationship was found between indecision strategy and pre-crisis crisis management. Likewise, a significant and negative relationship was found between indecision strategy and post-crisis management. In addition, it was observed that there was no significant difference between the variables in the model and the demographic variables of the employees.

Keywords: Crisis Management, Rational Decision Making, Impulsive Decision Making, Dependent Decision Making, Indecision.

JEL Codes: H12, D81, D23, M10, L20.

* *Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

İş dünyasındaki kaos, belirsizlik ve krizler gün geçtikçe artmaktadır. Gelgitler gibi belirli periyodlarla tekrarlanan küresel krizlerin en son örneğini COVID'19 oluşturmaktadır. Krizler işletmeler için “ölüm kalım” dönemleridir. Sürdürülebilirliklerinin sınıandığı önemli karar anlarıdır. Yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanların aldıkları kararlar krizin ortaya çıkışını ve gidişatını etkileyecektir. Ani ve kritik kararlar böylesi dönemlerde hayat kurtarır. Özellikle liderlik becerileri kriz dönemlerde alınan kararlarla kendini gösterir. Çalışanların karar verme davranışlarını örgütün amaç ve değerleri ile doğru orantılıdır. Bir örgütte süregelen iş ve faaliyetler, karar verme süreçlerinden geçer (Heide ve Simonsson, 2014; Riddell, 2013; Kim, 2020; Shaffer ve Zikmund-Fisher 2013; Bakker ve ark., 2018). Örgütte karar veren kişinin unvanı, pozisyonu ve karar aldığı ortam bağlamında verilen kararın riski ve önemi değişmektedir. Örgütlerde karar vericinin verdiği kararın sayısı değil, verilen kararın doğruluğu kıymetli konumdadır (Tüz, 2001; Ulmer, 2001). Alınan kararlar dizini sayesinde işletmenin kriz yönetimi stratejisi de şekillenmiş olur.

Örgütler için karar vermesi en zor durumlardan biri hiç şüphesiz kriz ortamlarıdır. İşletmeler açık sistemler olarak yaşayan varlıklardır. Günümüzde her canlı varlıkta görüldüğü gibi örgütler için de krizler sıradanlaşmıştır (Örnek, 2007; Tutar, 2000). Krizler, ne zaman başlayıp ne zaman biteceği belli olmayan endişe uyandıran bir hal olarak ifade edilebilir (Olsen ve Shindler 2010; Reynolds ve Seeger 2005; Steelman ve McCaffrey 2013). Bu nedenle kriz ortamında doğru kararlar verebilmek çok önem arz etmektedir. Kriz dönemini evrelere / safhalara bölerek incelemek durumu daha iyi anlamayı ve gerekli tedbirleri almayı kolaylaştıracaktır (Öztürk, 2010; Silver 1990; Ashcroft, 1997). Genellikle kriz dönemlerinde karar verme, kriz yönetimine müdahale aşamasının bir fonksiyonu olarak görülür

(Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 3). Oysa kriz yönetimi bütüncül yaklaşım ve süreklilik gerektirir. Çünkü örgütte ciddi tehdit koşullarında, acil kararların alındığı süreçtir.

Literatürde kriz yönetimi süreci evreler halinde analiz edilir (Fink, 1986; Both, 1993; Devlin, 2007; Örnek ve Aydın, 2008). Kriz evrelerinden olan; kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası safhalarının her birinin kendine özgü karar verme riskleri bulunmaktadır (Tokakis vd., 2019: 38). Bu çalışmada karar alıcıların karar verme stratejilerinin; kriz yönetiminin alt boyutlarını oluşturan (Tao ve Song, 2020; Saraçlı ve Akşit, 2019) söz konusu evrelerle etkileşimi konu edilecektir.

Her örgütün krizlere karşı farklı yaklaşımları bulunmaktadır (Coccia, 2020: 85). Bu yaklaşımlar genel olarak örgüt stratejilerini de etkilemektedir. Örgütlerin var olan bu yaklaşımları haricinde, bünyesinde bulundurduğu karar verme yetkinliğine sahip çalışanlarının sürekli olarak vermekte oldukları kararlar da örgütlerin kriz yönetiminde etkili olmaktadır. Örgüt çalışanlarının gündelik karar verme faaliyetleri haricinde, kriz ortamındaki karar verme şekilleri ise çok daha hayati öneme sahiptir. Karar verme stratejileri için literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Çalışmamızda Kuzgun Yaklaşımı (Kuzgun, 1992) olarak bilinen karar verme stratejileri esas alınacaktır.

Çalışmamızda öncelikle karar verme eylemi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Kişisel karar verme sürecine değinilmektedir. Karar vermede belirleyici olan pek çok bireysel, örgütsel ve çevresel faktör vardır. Yapılan literatür araştırmasında karar verme eyleminin tek boyutta ele alındığı görülmüştür. Bu boşluğun doldurulması için çalışmada, literatürden farklı olarak örgütsel karar verme ile bireysel karar verme kavramları bir arada işlenmiştir. Çünkü alınan kararlar her zaman örgütsel boyutta değildir. Bu yaklaşım ile çalışma, literatüre farklı bir bakış açısı katmaktadır. Bu kavramlar birbirini tamamlayan süreçler olmakla birlikte arasında farklar da bulundurmaktadır. Tüm kararların işletmenin misyon, vizyon ve temel değerleri çerçevesinde şekillenmesi beklenir. Ancak kriz dönemleri kırılma ve değişim anlarıdır. Karar alıcıların bu hassas dönemde tutum ve davranışlarına dikkat etmesi gerekir.

Çalışmada daha sonra bağımlı değişken olan kriz yönetimi incelenmiştir. Kriz yönetimi stratejik bir bilinç gerektirir. Dolayısıyla konuya bütüncül yaklaşılmalı ve karar verirken mümkün olduğunca “resmin bütünü” dikkate alınmalıdır. İşletmelerde kriz yönetimi tarzları: Krizi çözme veya krizden kaçma şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Çalışmada kriz yönetim süreci; kriz öncesi, kriz anı ve sonrası olmak üzere irdelenmiştir. Literatürde çoğunlukla kriz esnasına odaklanılmıştır. Çalışmamızda kriz öncesi, kriz ve sonrası dönemler ayrı ayrı incelenerek literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir. Krizin tüm evrelerinde anlamlı bulgular saptanarak bütüncül bir bakış açısı kazandırılmıştır.

Son olarak, daha önce test edilmiş ölçekler ampirik olarak sınanmış ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Ayrıca örneklem kümesinin gıda sektöründen seçilmesi; etkileri devam eden COVID'19 sürecinin bu sektörde doğuracağı olası sorunlara dikkat çekmesi açısından değerlidir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

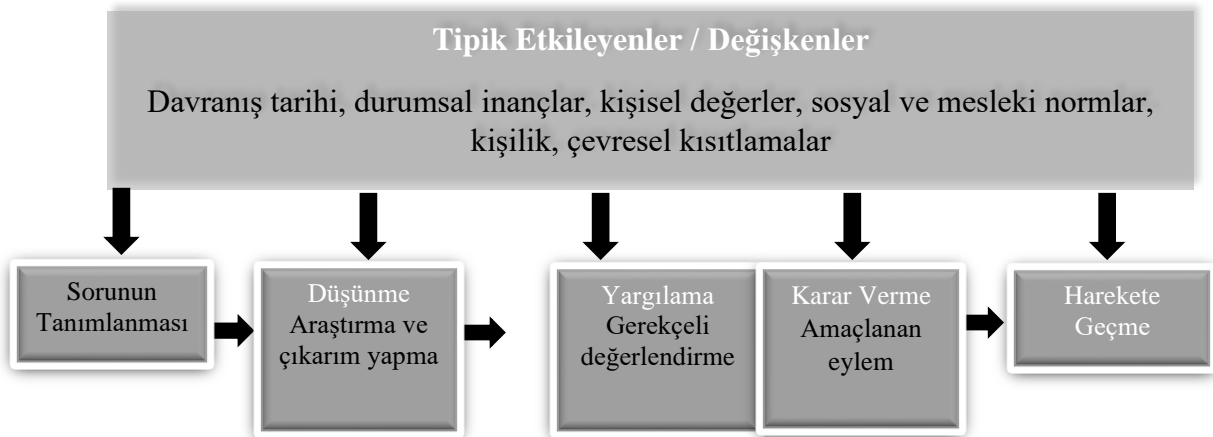
Çalışmanın bu aşamasında araştırma konusu çerçevesinde karar verme stratejileri ile kriz yönetimi değişkenleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1. Karar Verme

Karar verme, belirlenen amaçlara ulaştıracak araçlar ve imkânlar arasından seçim yaparken yürütülen duygusal, zihinsel ve bedensel süreçlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003: 185). Hayatın olağan akışında her insan sürekli olarak karar vermektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre karar vermek: "Bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak" anlamına gelmektedir. Harcanan tüm çabalar, verilen kararların doğru olmasıyla beraber değerli olmaktadır. Verilen emek, harcanan saatler, elden çıkan tüm para süreçler çerçevesinde verilen kararın ya da yapılan seçimin doğru olup olmadığı kanaatine varılır.

Parkin (1996: 259) kişisel karar verme sürecini Şekil 1'deki gibi açıklamaktadır. Bireyler isabetli kararlar verebilmek için pek çok değişken çerçevesinde öncelikle sorunu tanımlarlar. İkinci olarak sorun üzerine düşünmelidirler. Sorunla ilgili araştırmalar yapıp bu araştırmalardan çıkarımlarda bulunmalıdırlar. Üçüncü olarak yaptıkları araştırma ve çıkarım üzerine belirli yargılara vararak gerekçeli değerlendirmeler yaparlar. Dördüncü olarak, yaptıkları gerekçeli değerlendirme aracılığıyla karar verirler. Bu karar verme adımı amaçlanan eylemdir. Son olarak verdikleri karar doğrultusunda eylemde bulunurlar. Çevresel değişkenler ne kadar fazlaysa karar süreci o kadar zorlaşabilir ve harekete geçmek zaman alır.

Şekil 1. Kişisel Karar Verme Süreci



Kaynak: Parkin, 1996: 259.

1.2. Karar Verme Durumları ve Belirsizlik

Karar verme aşamasında zamanla tüm faktörler değişebilmektedir ve değişme olasılıkları çok yüksektir (Emhan, 2007: 213). Karar vermek, karar verenin insan olmasından ileri gelen, pek çok farklı faktörden etkilenen ve çok değişkenli bir kavramdır (Tozlu, 2016: 27). Bireyler gerek özel hayatlarında gerek de iş hayatında tam olarak rasyonel kararlar veremezler. Bunun nedeni; karar verenlerin gerekli bilgilerin tümüne sahip olmamalarından ve bu bilgileri derleyememesinden kaynaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 259). Çünkü beynimiz başta olmak üzere insan fizyolojisi ve psikolojisi tüm bu verileri toplamaya, işlemeye ve çok sayıda seçenek arasından rasyonel kararlar üretmeye elverişli değildir. Bu nedenle insanlar kısıtlı bir şekilde sadece kendi seçmiş oldukları bilgileri analiz edebilmekte, kabul edilebilir ve sınırlı sayıda seçenek üretebilmektedir. Bazı çevresel etkenler fark edilemediğinden kararlarda dikkatten kaçırılabilir. Dolayısıyla işletmelerde karar vericiler, sınırlı analiz yeteneği nedeniyle kısıtlı modeller kurarak optimum çözüme ulaşmaya çalışırlar. Bu durum literatürde kısıtlı rasyonellik olarak adlandırılmaktadır (Kaya ve Özçim, 2019: 3). Kısıtlı rasyonelik, ya da sınırlı rasyonellik sorun karşısında basit modeller kurarak karar verme sürecidir. Sınırlı rasyonelliğin her zaman kötü bir yöntem olduğunu söyleyemeyiz (Robbins ve Judge, 2018: 101). Hatta sezgisel karar verme rasyonel, “en iyi” karar uğraşından daha iyi bir tercih olabilir. Çünkü rasyonel karar verme modeli daha fazla zaman, para ve kaynak gerektirebilir. Sezgi her ne kadar deneyim, bilgi, inanca dayalı; duygu yüklü ve bilinç dışı olsa da hızlı sonuçlar doğurur. Dahası rasyonel karar vermeyle her zaman çelişmeyebilir.

Altıncı his olarak da bilinen sezgilere dayalı karar verme, kişinin tecrübelerinden uzak analitik düşüncelere dayanmayan tamamen içinden gelen sesi dinleyerek karar verme olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Akgün, 2019: 1646). Belirsizlik derecesinin yüksek olması, yön göstericilerin olmaması ve zamanın kısıtlı olması durumlarında kişilerin sezgilere dayalı karar vermeye meyilli olduğu görülmüştür. Sezgilerimizi rasyonel verilerle desteklediğimiz ölçüde isabetli kararlar verebilme olasılığımız artar. Bilgisayar ve benzeri teknolojileri kullanarak analitik becerilerini geliştirebilirler (Jones, 2013: 359). Dolayısıyla sınırlı rasyonellik motivasyon ve yetenek eksikliği olarak algılanmamalıdır.

1.2.1. Karar Vermede Belirleyici Olan Faktörler

Karar verme sürecinde hem karar veren kişiden kaynaklanan içsel faktörler hem de karar vereni etkileyen dışsal faktörler bulunmaktadır. Her şeyden önce kişinin dünyayı algılayışı karar vermede çok önemli bir yere sahiptir (Acıbozlar, 2006: 20). Kişinin dünyaya bakış şekliyle etrafındaki her olayı algılayışı değişmektedir ve bu sebeple verdiği karar da farklılaşmaktadır. Kişinin dünyayı algılayışını; kültür seviyesi, kişisel değerleri, yaşadığı çevre, içine doğduğu aile, etik kaygıları inançları ve benzer

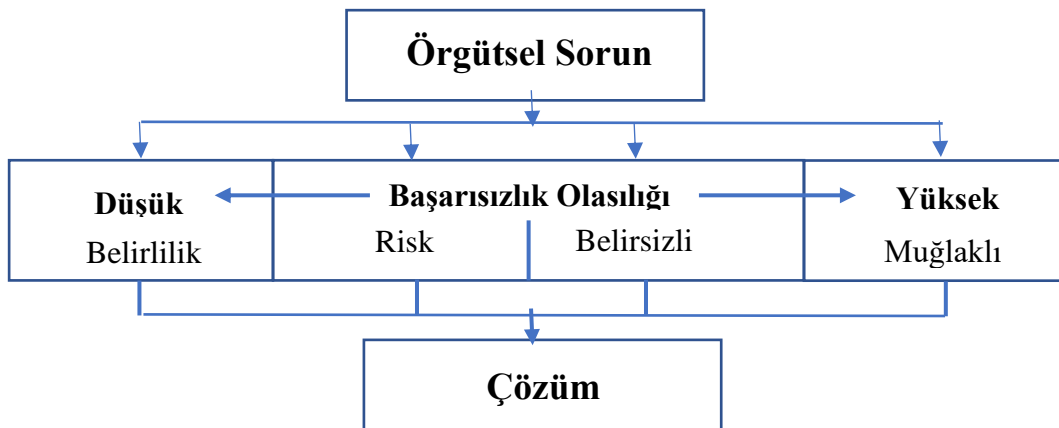
faktörler etkilemektedir. Bu faktörlerdeki değişimler kişilerin hayat görüşlerini, dolayısıyla karar vermelerini şekillendirmektedir. Bunun yanında kişinin teknolojiyle ilişkisi de karar vermede etkili olan bir diğer değişkendir (Güner, 2017: 13). Karar verme süreçlerini etkileyen faktörler (Şişman, 2010): Biyolojik yapı, psikolojik özellikler, sosyolojik yapı, çevrenin etkisi, örgütsel faktörler şeklinde sıralanabilir.

Hayattaki en basit olaydan en karmaşık felaketlere kadar, her an ve her alanda karar alma gereksinimi doğmaktadır. Bazı kararlar daha riskli, bazıları daha az riskli koşullarda oluşur. Verilen kararın kimleri, kaç kişiyi ve ne şekilde etkileyeceği soruları, karar verenin dikkat etmesi gereken kritik sorulardır. Karar verme durumu, karar alan için asla hafife alınmaması gereken bir sorumluluktur.

Karar verilecek konuyu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu ve süreci belirsizleştirir. Yöneticilerin tüm alternatiflerin ve gerçeklerin bilindiği ve net bir eylem planı çizilebilecek sorunlarla nadiren karşılaşır (Schermerhorn, 2014: 93). Şekil 2’de görüleceği üzere muğlaklık ne kadar artarsa eylemde başarısızlık olasılığı da o derecede artacaktır (Daft, 1991: 182). Tüm bu değişkenleri düşündüğümüzde karar durumlarını dört kategoride inceleyebiliriz (Eren, 2003: 187).

- *Belirlilik*; karar vermek için ihtiyaç duyulan tüm bilgilerin erişebilir olduğu durumlardır. Bilgilerin değişme olasılığı çok düşüktür.
- *Risklilik*; karar vermek için tüm bilgiye olmasa da yeterli miktarda bilgiye ulaşılabilen ortamlardır. Bilgilerin zaman içinde güncellenme olasılığı yüksektir. Bu nedenle alınan kararlar sık sık güncelleştirilmeli ve gözden geçirilmelidir.
- *Belirsizlik*; karar vermede hangi amaçların elde edileceği bellidir fakat bu amaçlara ulaşmak için gerekli bilgilere erişimin zor olduğu ortamlardır.
- *Muğlaklık*; karar vermede hem çözülecek sorunun hem de elde edilecek amaçların belirsiz olduğu ortamlardır.

Şekil 2. Karar Verememe Olasılığı Etkileyen Koşullar



Kaynak: Daft, 1991: 182.

1.2.2. Örgütsel Karar Verme

Stratejik yönetimin ve küresel stratejilerin belirleyici olduğu günümüz sosyo-ekonomik yapısında karar verme, örgütlerin boyutları gereği büyük etkiler doğurmaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992: 20). Günümüzde bazı işletmeler devletlerden daha büyük güce sahip olarak çevrelerini etkilemektedirler. İşletmelerin küresel faaliyetleri, örgüt yöneticilerinin işlerini gittikçe riskli ve bireysel kararlardan daha fazla sorumlu hale getirmektedir. Bireysel karar verme ile örgütsel karar verme arasında doğaları gereği çeşitli farklar bulunmaktadır. Bu farklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Shapira, 1997: 4-6):

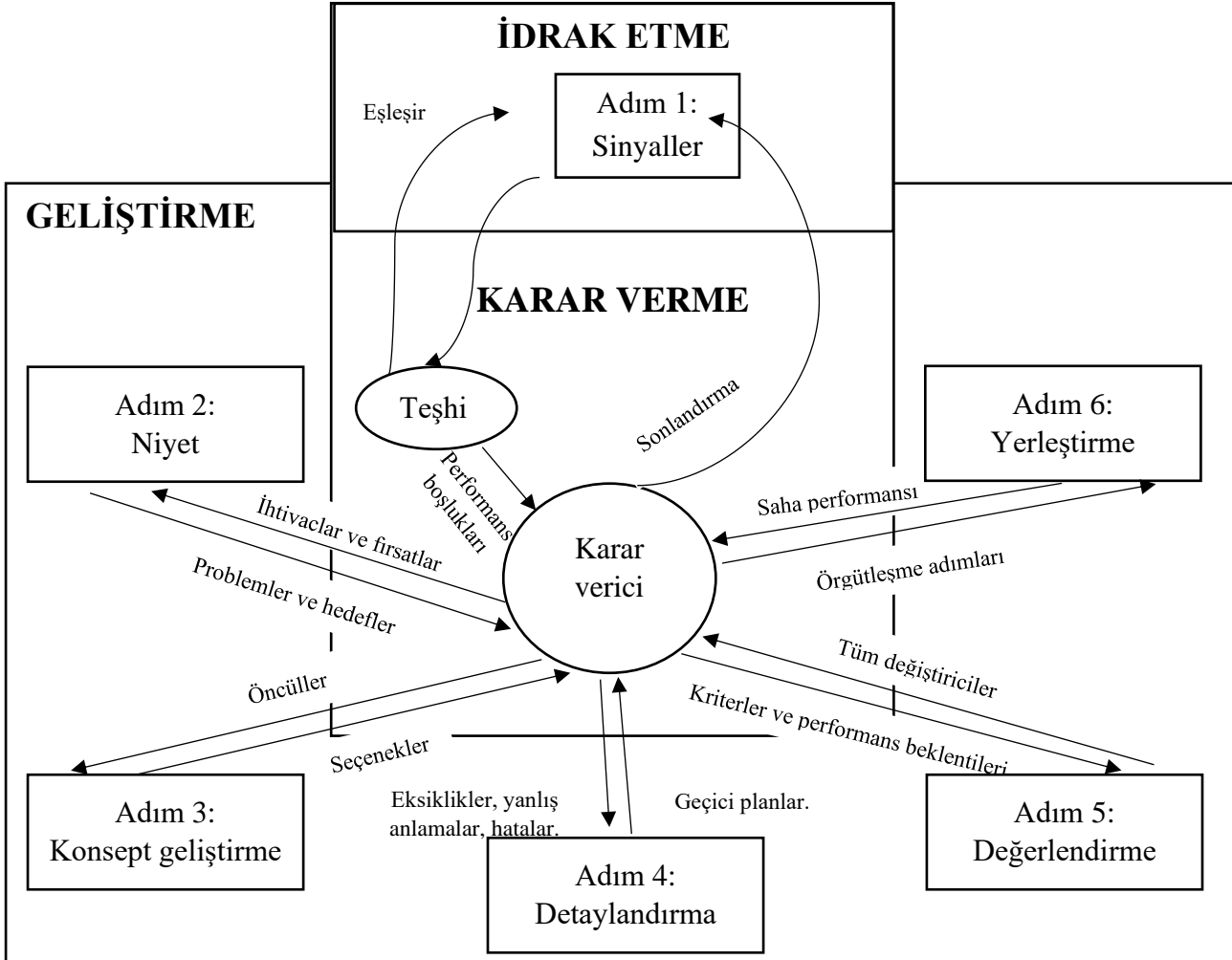
- Bireysel karar vermenin aksine, organizasyonel karar vermede belirsizlik yaygındır.
- Örgüt içerisinde gerçekleşen ve örgütler tarafından verilen kararlar uzunlamasına bir bağlamda gömülüdür. Yani örgütsel karar verme sürecindeki katılımcılar, devam eden süreçlerin bir parçasıdır.
- Teşvikler örgütsel karar vermede önemli bir rol oynamaktadır.
- Birçok yönetici, özellikle orta kademe yöneticiler, benzer konularda tekrarlanan kararlar alabilir.
- Örgütsel karar vermede çatışma yaygındır.

Örgütsel karar vermede genellikle belirsizlik ve bilgi eksikliği bulunmaktadır. Kararların arka planını yorumlamanın yanında, tercihler ile ilgili muğlaklık baskındır. Katılımcılar, karar vermenin tüm aşamalarında aktif rol almamasına karşın karar verme sürecinin ve karar vermenin bir parçasıdırlar (Can, 2005: 311). Örgütsel karar vermede, kararlar sıralı bir şekilde ele alınır ve bu süreçlerde bağlılık, yargısal doğruluktan daha önemlidir. Cezalar, teşvikler ve benzer uygulamalar ciddi sonuçlar doğurabilir. Etkileri örgüt iklimine yansıtacağından yöneticiler dikkatli davranmalıdır. İşletmeler örgüt yapısı gereği, hiyerarşi, raporlama ve otorite üzerine kurulu ilişkilere sahiptir. Dolayısıyla ortam, çatışmaya meyillidir. Yöneticilerin verdikleri yanlış kararlar sadece kendilerini değil tüm örgütü ve paydaşlarını etkiler. Bir kararın isabetli olabilmesi için dikkat edilmesi gereken konular (İlgar, 2005) şöyle sıralanabilir:

- Bilimsellik esasına uyulması,
- Örgütsel amaçların gözetilmesi,
- Anlaşılır ve basit olması,
- Yavaşlıktan kaçınılması,
- Hukuka uygun olması,
- Örgüt çalışanlarının dikkate alınmasıdır.

Örgütsel karar verme sürecinde karar alıcının izlediği adımlar Şekil 3'de gösterilmiştir (Nutt, 1993:229). İdrak etme, geliştirme ve karar verme olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 3. Örgütsel Karar Verme Süreci



Kaynak: Nutt, 1993: 229

1.2.3. Örgütsel Karar Verme Yöntemleri

Örgütlerde karar verme süreci tüm örgütü kapsayan bir süreç olsa da nihai kararları veren kişiler, yöneticilerdir. Yöneticiler çalışanlardan gelen her türlü bilgiyi dikkate alırlar. Ancak farklı yöntemlerle karar verirler. Yönetici karar verme yöntemlerinden bazıları şu şekildedir (Heller, 1973:188):

- Ayrıntılı açıklama olmadan kendi kararını alma,
- Ayrıntılı açıklama beraberinde kendi kararını alma,
- Ast ile ön istişare,
- Ast ile ortaklaşa karar alma,
- Ast ile karar delegasyonu yöntemleridir.

Ast ile karar delegasyonu yönteminde yönetici, astından bir konu hakkında karar vermesini ister ve nadiren o kararı veto etme yetkisini kullanır.

1.3. Karar Vermede Kuzgun Yaklaşımı

Karar vermeyle ilgili yaklaşımlardan bir tanesi de Kuzgun (1992) tarafından ortaya konulmuştur. Çalışmamızda kullanılan bu yaklaşıma göre dört karar verme şunlardan oluşur:

- Bağımlı,
- Kararsızlık,
- Mantıklı,
- İçtepesel yaklaşımdır.

Bağımlı bir şekilde karar verme stili; karar verme sürecinde başka kişilerin fikirlerine önem vererek kendi dışındaki kişilerin doğru bir şekilde karar vereceklerine inanma yoluyla karar verme şeklindedir (Alver ve ark, 2010: 59). Kişinin dikkati ve önem önceliği kendinden çok çevresinde bulunmaktadır. Diğer karar verme stili kararsızlıktır. Bu stili benimseyen kişiler bir kararda sabit duramamaktadır. Bu stildeki kişiler verdikleri kararı sürekli olarak değiştirmeye meyilli ve verilen karardan memnun olmamış bir vaziyette bulunmaktadır. Sonraki karar verme stili mantıksal karar verme stilidir. Bu stili benimseyen kişiler karar verme sürecinde seçeneklerini derinlemesine bir şekilde inceleyerek üzerine düşündükleri fikirlerin negatif ve pozitif taraflarını değerlendirmektedirler. Dördüncü ve son karar verme stili içtepesel karar vermedir. İçtepesel yaklaşımı benimseyen karar alıcılar kesinliğe yatkındır. Bu kişiler karar verme sürecinde kendi isteklerini öne alarak ve beğenilen seçeneğe hemen yönelerek kararlarını kesinleştirme yoluna gitmektedirler (Yılmaz ve Talas, 2010, s.198).

1.4. Kriz Yönetimi

Krizler doğaları gereği beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar ve kısa süreli olacakları varsayılır (Tüz, 2008: 3). Oysa günümüzde krizler genellikle belirtileriyle (Hale vd., 2006; Koçak, 2009) geliyordur. Dolayısıyla, kriz yönetimi bir süreçtir. Öncesiyle ve sonrasıyla planlanma ve hazırlık gerektirir. Kriz yönetimi planının varlığı, krizin üstesinden gelmede belirleyicidir (Mintzberg vd., 1976: 246). İşletmeler için krizler yaşamlarının tehlikede olduğu dönemleridir. Kriz yönetimi deneyimi, zamanı iyi kullanmayı ve günlük verilere dayalı sezgiyi gerektirir (Parsons, 1996: 26).Kriz yönetimi planlamasının amacı, tüm senaryoyu dikkate almak ve uygulanmasına dâhil olan herkesin anlayabileceği ve prova edebileceği esnek planlar geliştirmektir. Üç çeşit krizden bahsedilebilir (Rosenthal ve Kouzmin, 1997: 279; Asunakutlu ve ark., 2003: 143):

- Anlık,
- Gelişmekte olan,

- Sürekli / Süreğen krizler.

Anlık krizlerin doğaları gereği, oluşacaklarına dair ya çok az ya da hiç uyarın olmamaktadır (Doğan, 2021: 7). Anlık krizler için önceden hazırlanmış veya prova edilmiş detaylı bir plan bulunmamaktadır. Diğer kriz türlerine oranla, örgütlerin müşteriler ve dış çevreyle ilişkisi daha çok belirleyici olur. Şikayet eden müşteriler, hoşnutsuz hissedarlar, mutsuz çalışanlar, kötüye giden tedarikçi ve medya ilişkileri durumlarındaki bir işletmenin; bu tür bir krize yakalanması (Soysal ve ark., 2009: 433) son derece yıkıcı olabilir.

Gelişmekte olan krizler, belirli bir noktaya gelme sürecinde yavaş yavaş gelişmektedir fakat tıpkı anlık krizler gibi öngörebilir bir şekilde olmamaktadır (Avgan, 2010: 58). Buradaki zorluk, sorunları belirlemek ve uzun süredir uykuda olan bir yanardağ gibi; çoğu zaman krizin patlamak üzere olduğunu gösteren farklı ipuçlarını bir araya getirmektir. İşletmelerde çalışanların krizle ilgili uyarılarını yönetime iletmesi her zaman kolay olmamaktadır. Ayrıca örgütlerde her an her saniye yüzlerce krizle uğraşıldığı için büyük krizler son derece sinsi bir şekilde ortaya çıkabilmektedir (Callahan, 1988: 32).

Sürekli krizler genellikle; haftalar, aylar hatta ve hatta yıllar sürekdedir. Devam ettirilmeleri üç unsura bağlıdır. Bunlar; spekülasyon, dedikodu ve söylentidir (Can, 1994: 12).

Kriz yönetilirken yapılmaması gereken davranışlar bulunmaktadır. Bunlar Tablo 1’de görülebilir (Parsons, 1996: 28):

Tablo 1. Kriz Yönetiminde Yapılmaması Gerekenler

<ul style="list-style-type: none">▪ Bilmediğiniz şeyler hakkında kamuoyu önünde spekülasyon yapmayın.▪ Sorunu basına küçümsemeyin. Eğer ciddiye, öğreneceklerdir.▪ Hikâyenin sızmasına izin vermeyin. Her yeni gerçek yeni bir manşet oluşturacaktır.▪ Gösteriyi avukatların yönetmesine izin vermeyin. Bu durum sadece operasyonu uzatacaktır ve yönetimin kontrolü elinde tuttuğunu görülmeyecek bir hale getirecektir.▪ Hiçbir şey için kimseyi suçlamamak gerekmektedir.▪ Mantıktan daha çok duygusal sorunları ele alın. Medya bunları yazacaktır.▪ Kişiler hakkında mahremiyetlerini ihlal edecek bilgiler yayınlamayın.▪ “Yorum yok” demeyin. Bu sizi ve örgütünüzü suçlu gösterir. Sebep ne olursa olsun, asla kayıt dışı bir yorum yapmayın.▪ Haber medyasında favorilere oynamayın.▪ Oluşacak ürün veya hizmetleri tanıtmaya fırsatını kullanmayın.
--

Kaynak: Parsons, 1996: 28.

Literatürde krizleri yönetme yaklaşımları: Krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımları şeklinde ifade edilmektedir (Hetu vd., 2018: 16; Çalışkan, 2020: 108; Eryıldız, 2010: 36). Kriz belirtilerinden uzak durmaya çalışarak krizlerden kaçınmak pek rasyonel görünmemektedir. Çünkü bu yaklaşımı uygulayabilmek için çevik, sorunların kolayca üstesinden gelebilecek yetenekte güçlü örgütsel kültüre ve yönetsel yapıya sahip (Ponis ve Ntalla, 2016: 671) işletme olmalısınız. Krizi çözme yaklaşımı ise

güçlü iletişim, takım çalışması ve işleyen bir planın varlığını gerekli görmektedir. Kriz yönetimine yaklaşımlarını (Ataman, 2001: 258-259; Huang vd., 2008: 217): Proaktif ve tepkici stratejiler şeklinde tanımlamak daha isabetli görünmektedir.

1.5. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi çok aşamalıdır ve birçok unsuru bulundurmaktadır (Korkusuz ve Kutluk, 2015: 25). Kriz yönetimi süreci genellikle (Devlin, 2007: 107; Tao ve Song, 2020: 2): Kriz öncesi, kriz esnası ve sonrası yapılması gereken faaliyetleri içeren üç evrede ele alınır.

1.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz yönetimi sürecinin ilk aşaması, kriz öncesi dönemdir. Kriz öncesi dönemde henüz kriz başlamamıştır fakat belirtiler git gide artmaktadır. Bu dönemde gerçekleştirilen şu davranışlar örgütün krizi daha iyi bir şekilde karşılaşmasını sağlamaktadır (Örnek, 2006: 161-194; Çalışkan, 2020: 108):

- Örgüt içerisindeki yöneticilerin kriz yönetimi hakkında gerekli bilgiye sahip olması,
- Kriz yönetimi plan ve senaryolarının geliştirilmesi,
- Paydaşlarla etkili iletişimin sağlanması,
- Örgütlerin kriz yönetim ekipleri oluşturmaları,
- Kriz yönetimi ekibinin rol, sorumluluk ve hedeflerinin net bir şekilde belirtilmesi,
- Erken uyarı sinyallerini algılayan kriz barometresinin oluşturulmasıdır.

Bu dönem plan ve hazırlık dönemidir. Bu dönemde örgütlerde ekipler türlü senaryolar oluşturarak bu senaryolara karşı planlar hazırlamaktadırlar.

1.5.2. Kriz Esnası Dönem

Kriz yönetimi sürecinin ikinci aşaması, kriz esnası dönemdir. Bu dönem krizin meydana geldiği dönemdir. Örgüt içi ve örgüt dışı tüm karmaşanın ve belirsizliğin hâkim olduğu an veya zaman dilimidir. Yüksek karmaşa ve belirsizlikle beraber kriz sebebiyle oluşan olumsuz etkiler daha fazla hissedilmektedir (Fediuk vd., 2020: 223). Bu dönemde öncelikle yapılması gereken sükûnetle doğru bilgiyi doğru kanallardan ilgililere en kısa sürede ulaştırmaktır. Daha önceden hazırlanan planlar dâhilinde hareket edilir. Kriz sözcüsü olarak belirlenmiş kişi tarafından kamuoyu bilgilendirilir. Hızlı ve sistematik kararlar alıp eyleme geçebilmek için ekiplerin ihtiyaçlarının hızla yerine getirilmesine (Çalışkan, 2020: 112) gayret gösterilir.

1.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz sonrası dönemdir. Bu dönemde kriz sonlandırılmaya çalışılır. Krizin son bulmasına rağmen derinden hissedilen olumsuzluklar devam edebilir. Kriz sonrası dönemde iflas eden birçok örgüt bulunmaktadır. Bu sebeple kontrolün asla elden bırakılmadan titizce çalışma

ve iyileştirme faaliyetlerine devam edilmesi gerekmektedir. Bu dönemde yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir (Huang vd., 2008: 211): Kriz sonrası durum analizi yapılmalı ve bu analiz bağlamında değişiklikler yapılmalıdır. Sistemik bir eğitim sürecine gidilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır. Krizle yakından ilgilenip bakıma krizi çözmüş bulunan takım, örgüt geliştirme takımı şekline büründürülebilir. Kriz sırasında eksikliği fark edilenler temin edilmelidir. Krizden ders alınmalıdır, Krizler maliyetli de olsa en büyük öğreticilerdir ve içlerinde fırsatları barındırırlar. Krizlerde yaşanan travmaların izlerini silmek kolay olmayabilir. Diğer yandan yapılan hatalardan ders çıkarılarak fırsatlar yakalanabilir. Krizler sayesinde örgütler en zayıf yönlerini keşfedebilirler. Ayrıca, krizler yöneticilerin liderlik becerilerinin ve çalışma arkadaşlarının zor zamanlarda ne tür yetilere sahip olduklarının sınıandığı dönemlerdir. Sadece işletmenin dayanıklılığı değil aynı zamanda çalışanların birlik ve beraberlikleri de test edilmiş olur.

1.6. Kriz Dönemlerinde Karar Verme

Örgütleri krizlere sürükleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Doğal felaketler gibi yıkıcı ve kestirilmesi zor krizler dâhil hepsine hazırlıklı olmak gerekir. En belirleyici faktörlerin başında ekonomik nedenler gelmektedir. Dünya ekonomisinde yaşanan istikrarsızlıklar örgütler için birbirini izleyen krizleri ortaya çıkarmaktadır (Erol, 2010: 179). Bu krizlerin örgütler üzerinde kalıcı etkiler bırakmaması için yerinde kararlar alınması gerekmektedir. Karar verme, belirli bir noktadan itibaren farklı faaliyet ve yapıların birbirini takip ettiği ve bu takibin iyi ya da kötü bir sonuca bağlandığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte birden fazla seçenek vardır ve bu seçenekler arasından yapılacak seçimler yaşanan krizin etkilerini azaltacak ya da artıracaktır (Kaya, 2011: 31). Kriz dönemlerinde grup düşüncesi ön plana çıkar (George ve Jones, 2012: 453). Tipik olarak grup bir kişi veya hareket tarzı etrafında birleşir. Belirli bir hedef ya da karara bağlılık dolayısıyla nesnel değerlendirmelerden uzak, duygusal ve öznel değerlendirmeler “doğru” eyleme geçmeyi zorlaştırabilir. Kötü kararlarla yüzleşilir. Eğer daha önceden provası yapılmış olağanüstü durumlar için hazırlık yapmış bir kriz yönetimi ekibi var ve ne yapacağını biliyorsa bu riskler minimize edilebilir. Karar alıcıların sistematik düşünüp eyleme geçmelerinde fayda vardır. Onların alacakları kararlar örgütün kamuoyu gözündeki etik görüntüsünü yansıtır. Ayrıca başta örgüt yöneticileri olmak üzere karar alıcıların sorumluluklarını da üstlenmesi gerekir. Örgütün karar matrisi bu çerçevede oluşur. Mitroff ve Anagnos (2000: 140) kriz dönemlerinde sistematik düşünerek eyleme geçen işletmelerin krize önceden hazırlıklı olduklarını belirtirler. Hazırlıksız ya da plansız yaşanan krizin büyüklüğü ile karar verme karmaşık, zaman alıcı ve yıpratıcı hale gelebilir. Bu nedenle farklı seçenekler tüm boyutlarıyla ele alınarak krizi en az zararlarla atlattırma sağlayacak olan seçenek değerlendirilmelidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 25).

Kriz dönemlerinde liderlerin stratejik karar verme yetileri krizin seyrinde çok etkilidir. Doğan (2021) çalışmasında, “Stratejik Liderlik” ile “Kriz Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışanların algıladıkları stratejik liderlik düzeylerinin, kriz yönetimi düzeyini etkilediği görülmüştür. Anonim motto bize “en kötü karar, kararsızlıktan iyidir - worst decision is better than indecision” der. Yapılan literatür taramalarında kararsızlığın, krizin her boyutunda negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kriz süresinde verilen her kararın, kriz sonrasındaki etkisi de düşünülerek hareket edilmesine dikkat çekilmiştir. Kriz sonrası düşünülerek atılan her adım, kriz sonrasında örgütün daha hızlı büyümesini ve pazarda daha rekabetçi bir hale gelmesini sağlayabilir (Titiz, 2003: 122). Bütüncül bir kriz yönetimi yaklaşımı karar alıcıların işlerini her zaman kolaylaştıracaktır.

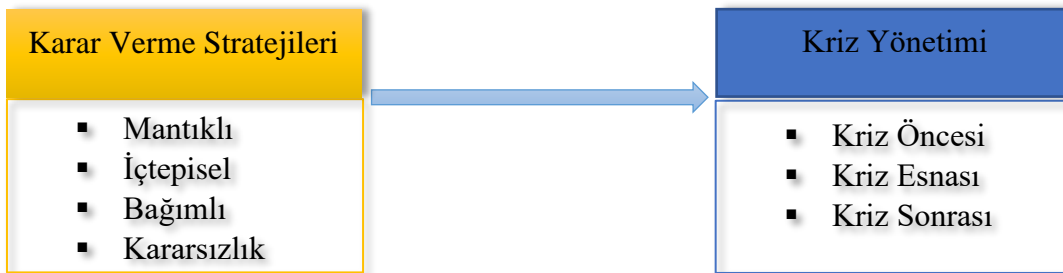
2. YÖNTEM

Çalışmamızda alan araştırması yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Bu bölümde; çalışmanın modeli, çalışmanın örnekleme, kullanılan veri toplama araçlarına, verilerin analiz sonucunda elde edilen bulgulara ve kısıtlara yer verilecektir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, literatür taramasına uygun olarak örgütlerde krizler yönetilirken karar verme stratejilerinin etkileri modellenecektir. Çalışmanın amacı örgüt çalışanlarının karar verme stratejileriyle örgütsel kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktır. Çalışmada bağımsız olan değişkenler; mantıklı karar verme stratejisi, içtepesel karar verme stratejisi, bağımlı karar verme stratejisi ve kararsızlık stratejisi ile bağımlı değişkenler; kriz öncesi yönetim, kriz esnası yönetim, kriz sonrası yöntem değişkenlerinin ilişkisi incelenmektedir. Araştırma modeli Şekil 4’de verilmiştir.

Şekil 4. Araştırma Modeli



2.2. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışma için belirlenmiş olan evren, Çanakkale ilinde üretim yapan işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarıdır. Evreni 180 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örnekleme olarak, imalathanesi Çanakkale ilinde bulunan bir gıda firmasının beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Örnekleme olarak bu gıda firmasının seçilmesinin nedeni; dünya genelinde yaşanan COVID’19 salgınının, firmayı

çeşitli krizlerin içine atmasıdır. Kolayda örnekleme yapılarak bu firmadan 100 kişi ile yüz yüze görüşme sağlanarak anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

2.3. Çalışmanın Hipotezleri

Araştırma sorusu: *Olağanüstü ortamlarda iş koşullarında çalışanların karar verme stratejileri, örgütlerde kriz yönetimini nasıl etkilemektedir?* Bu soru çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İç tepisel karar verme stratejisi ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Bağımlı karar verme stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Kararsızlık stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Kararsızlık stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.4. Çalışmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplamak amacıyla Karar Stratejileri Ölçeği, Kriz Yönetimi Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Soru kağıtlarına derinlemesine literatür taraması çerçevesinde karar verilmiştir.

2.4.1. Karar Stratejileri Ölçeği

Çalışmada kullanılan bu ölçek, karar verme stratejilerini ölçmek maksadıyla Kuzgun (1992) tarafından geliştirilmiştir. 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; Mantıklı, İçtepesel, Bağımlı ve Kararsızlık olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan boyutların hangi sorulara karşılık geldiği aşağıda ifade edilmiştir.

Mantıklı karar verme; karar seçeneklerinin incelenip seçeneklerin değerlendirilmesidir. Olumlu ve olumsuz yönleri analiz edilerek karar verilir. Ölçekteki 2, 3, 6, 9, 27, 29, 33, 34, 38 ve 40. maddeler mantıklı karar stratejisini ölçmeye yöneliktir.

İçtepesel karar stratejisi; karar verirken seçeneklerin değerlendirilmesi yerine sezgilere ve beğeniye göre hareket etme güdüsü hâkimdir. Ölçekteki 1, 11, 15, 17, 18, 21, 26, 28, 32 ve 35. maddeler içtepesel karar stratejisini ölçmeye yöneliktir.

Bağımlı karar stratejisi; birey karar verme konusunda kendi düşüncelerinden çok çevresinin ne düşündüğünü önemsemektedir. Ölçekteki 4, 10, 12, 14, 19, 22, 25, 30, 31 ve 37. maddeler bağımlı karar stratejisini ölçmeye yöneliktir. Maddelerden 10, 19, 22, 25, 30 ve 31. maddelerdeki ifadeler, 4, 12, 14 ve 37. maddelerdeki ifadelerin tersi olduğu için ters madde içeriğine sahiptir.

Kararsızlık stratejisi; verilecek karar ile ilgili kararsızlık yaşama, verilen kararlar ile ilgili pişmanlık duyma, sık karar değiştirmedir. Ölçekteki 5, 7, 8, 13, 16, 20, 23, 24, 36 ve 39. maddeler kararsız karar stratejisini ölçmeye yöneliktir.

2.4.2. Kriz Yönetimi Ölçeği

Araştırmada işletme yöneticilerinin ve çalışanların kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için, Çalışkan (2020) tarafından geliştirilen “Kriz Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 23 madde ve “Kriz Öncesi”, “Kriz Esnası”, “Kriz Sonrası” faaliyet(ler)/durumları ifade eden üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ilk 9 madde kriz yönetim sürecinin kriz öncesini ölçmeye yöneliktir. Ölçekteki 10-19. maddeler aralığı kriz esnasını ölçmeye yöneliktir. Ölçekteki 20-23. maddeler ise kriz sonrasını ölçmeyi amaçlar.

2.4.3. Kişisel Bilgi Formu

Anketin son beş sorusu sosyo-demografik bilgilere ve farklılıkları ölçmeye yardımcı olacak sorulardan oluşmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya 100 kişi katılmıştır. Katılımcıların 48’i kadın, 52’si erkektir. Araştırmaya katılanlardan 61’i evli, 39’u bekârdır. Araştırmaya katılanların % 63’ü (63 kişi) gibi büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların çoğunluğu %42 oranla 26-33 yaş aralığındadır. Bu işletmede çalışma süresi açısından; anketi cevaplayanların % 41’inin 1-4 sene aralığından yer aldıkları görülmüştür. Çalışmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özelliklerin Dağılımı (n=100)

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	48	48	Mezuniyet Durumu	Lise	8	8
	Erkek	52	52		Ön lisans	15	15
Yaş	18-25	14	14		Lisans	63	63
	26-33	42	42		Lisansüstü	14	14
	34-41	35	35	Çalışma Süresi	1-4 yıl	41	41
	42-49	9	9		5-9 yıl	28	28
Medeni Durum	Evli	61	61		10-15 yıl	20	20
	Bekar	39	39		16-21 yıl	11	11

3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik analizi ile ölçek sonuçları, yapıyı doğru bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Güvenilirlik analizi ile uygun güvenilirlik katsayılarına ulaşılarak ölçümün standartlaştırılması sağlanır (Şencan,

2005: 317). Cronbach Alpha katsayıları $0,70 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk ve ark., 2012: 207). Dolayısıyla kullanılan ölçeklerden güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 3'de görüleceği üzere tüm ölçekler, Cronbach Alpha katsayısına göre yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 3. Faktör Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Güvenirlilik Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alfa
Karar Verme Stratejileri	40	2,99	0,83	0,73
Mantıklı karar verme	10	3,645	0,732	0,713
İçtepesel karar verme	10	2,717	0,856	0,696
Bağımlı karar verme	10	3,137	0,840	0,742
Kararsızlık durumu	10	2,480	0,841	0,858
Kriz Yönetimi	23	3,49	0,81	0,85
Kriz öncesi yönetim	9	3,485	0,813	0,847
Kriz esnası yönetim	10	3,368	0,858	0,948
Kriz sonrası yönetim	4	3,605	0,751	0,913

Tablo 4'den anlaşılacağı üzere faktör yük değerleri ,60'ın üzerinde olan maddelerle analize devam edilmiştir. Faktör analizi sonucunda mantıklı karar verme boyutunda 5, içtepesel karar verme boyutunda 5, bağımlı karar verme boyutunda 4 ve kararsızlık boyutunda 5 soru ile boyutlar şekillenmiştir.

Tablo 4. Karar Verme Stratejilerine İlişkin Faktör Boyutları

Görüşler/Boyutlar	Döndürülmüş Faktör Boyutları			
	MKV	İKV	BKV	Ksz.
Bir şey almak için çok mağaza gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırırım.	,807			
Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye araştırırım.	,872			
Bir konuda karar vermem gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırırım.	,855			
Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğimi etraflıca düşünürüm.	,851			
Seçenekler hakkında etraflıca bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığımda rahatsızlık duyarım	,770			
Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğum bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakarım.		,871		
Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönleri tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünürüm.		,741		
Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda bana çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulurum.		,711		

“Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur” diye düşünürüm.		,642	
Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim” diye düşünür ve karar verirken gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da bana çekici gelen seçeneğe yönelirim.		,642	
“İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır” diye düşünürüm.		,848	
Kendi başıma karar verir, başkaları kararımın sakıncalarını söyleseler de kararında ısrar ederim.		,760	
Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanırım.		,755	
Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarımın öncelikle beni hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünürüm.		,635	
Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararımın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyarım.			,774
Her konuda güç karar veren biri olarak tanırım.			,725
Mektuplarımı postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarımı değiştiririm.			,707
Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğim kararı beğenmeyip değiştirmeye çalışırım.			,634
Verdiğim bir kararı biraz sonra beğenmez, “Öbür yolu mu deneseydim?” derim.			,651
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,831	
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar df Sig.	882,054 196 ,000	

MKV: Mantıklı Karar Verme, İKV: İçtepesel Karar Verme, BKV: Bağımlı Karar Verme Ksz.: Kararsız

Tablo 5’de kriz yönetiminin faktör boyutlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Kriz Yönetimine İlişkin Faktör Boyutları

<i>Görüşler/Boyutlar</i>	<i>Döndürülmüş Faktör Boyutları</i>		
	Kriz Öncesi Yönetim	Kriz Esnası Yönetim	Kriz Sonrası Yönetim
Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	,873		
Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	,847		
Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	,800		
Kriz öncesinde olası senaryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	,743		
Kurumda krizi yönetecek tecrübeli personel mevcuttur	,696		
Kriz senaryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	,670		
Kurum yöneticisi kriz yönetimi hakkında bilgiye sahiptir	,532		
Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/şikâyetleri dikkate alınır.		,942	
Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.		,911	
Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.		,909	
Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.		,886	
Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.		,885	
Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.		,883	

Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.		,859	
Kriz esnasında, işin yapılması için her türlü donanım/teçhizat temin edilmektedir.		,759	
Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.		,669	
Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.		,563	
Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.			,945
Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.			,940
Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.			,881
Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.			,810
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,850	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.Chi-Squar df Sig.	1078,153 175 ,000	

Faktör analizi sonucunda; kriz öncesi kriz yönetimi boyutunda 7, kriz esnası kriz yönetimi boyutunda 10 ve kriz sonrası kriz yönetimi boyutunda 4 soru modele dahil edilmiştir.

3.3. Korelasyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini (gücünü) gösteren bir katsayıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 210). Korelasyon katsayısı $r \pm 1$ değerleri arasında olup, katsayının sıfıra yaklaşması değişkenler arasında zayıf ilişki olduğunu gösterir. Çalışmanın korelasyon analizi Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>1. Mantıklı Karar</i>	1					
<i>2. İçtepesel Karar</i>	-,574**					
<i>3. Bağımlı Karar</i>	,127	-,144				
<i>4. Kararsızlık</i>	,497**	,074	,199*			
<i>5. Kriz Öncesi</i>	,210*	,175	-,008	-,404*		
<i>6. Kriz Esnası</i>	,497*	,011	-,050	-,109	,866**	
<i>7. Kriz Sonrası</i>	-,053	,031	-,181	-,213*	,676**	,756**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (iki yönlü).

Tablo 6'ya göre bu çalışmada mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,210$; $p=0,023<0,05$). Mantıklı karar verme stratejisiyle kriz öncesi yönetim ($r=0,210$; $p<0,05$) ve kriz esnası yönetim ($r=0,497$; $p=0,009<0,05$) ve arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İçtepesel karar verme ve bağımlı karar verme stratejileriyle kriz yönetimi arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Kararsızlık stratejisi ile kriz

öncesi yönetim ($r=-0,404$; $p=0,013<0,05$) ve kriz sonrası yönetim ($r=-0,213$; $p=0,033<0,05$) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca kriz yönetiminin alt boyutlarının birbiriyle yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin varlığı dikkat çekicidir.

3.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 7. Kriz Öncesi Yönetimin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	23,95	2,806	-	8,539	0,000	-	-
Mantıklı Karar Verme	0,453	0,238	0,335	2,275	0,023	0,864	0,479
İçtepesel Karar Verme	0,181	0,164	0,160	1,875	0,081	0,714	0,28
Bağımlı Karar Verme	0,044	0,111	0,040	-0,079	0,937	-0,65	-0,213
Kararsızlık	-0,415	0,109	-0,545	-4,234	0,013	-0,769	-0,598
R= ,766	R ² =,587						
F(4,95)=27,708	p=,000						

Tablo 7'den anlaşılacağı üzere mantıklı karar verme, içtepesel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık değişkenlerinin birlikteliği ile işletmenin kriz öncesi yönetim puanları, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($R=0,766$; $R^2=0,587$; $p<0,1$). Çalışmada yer alan dört karar verme değişkenleri, kriz yönetimindeki toplam varyansın yaklaşık %60'ını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz öncesi yönetim üzerindeki görece önem sırası; kararsızlık (negatif yönlü), mantıklı karar verme, içtepesel karar verme ve bağımlı karar vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını incelemek için t-testine bakıldığında; mantıklı karar verme ve kararsızlık değişkenlerinin, kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H1 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir

Regresyon analizi sonucuna göre kriz öncesi yönetimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ya da matematiksel modeli aşağıda verilmiştir;

$$\text{Kriz Öncesi Yönetim} = 23,95 + 0,453 * \text{MKV} + 0,181 * \text{İKV} + 0,044 * \text{BKV} + (-0,415) * \text{Kararsızlık}$$

Tablo 8. Kriz Esnası Yönetimin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	25,710	5,323	-	4,830	0,000	-	-
Mantıklı Karar Verme	1,76	0,65	0,831	5,163	0,009	0,794	0,362
İçtepesel Karar Verme	0,117	0,182	0,094	0,109	0,914	0,712	0,269
Bağımlı Karar Verme	-0,02	0,123	-0,017	-0,492	0,624	-0,245	-0,215
Kararsızlık	-0,203	0,161	-0,176	-1,088	0,279	-0,626	-0,15
R= ,853	R ² =,727						
F(4,95)=23,959	p=,000						

Tablo 8’de görüleceği üzere karar verme stratejilerinin alt boyutlarıyla işletmenin kriz esnası yönetim puanları, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($R=0,853$; $R^2=0,727$; $p<0,1$). Çalışmada yer alan dört karar verme değişkeni, kriz yönetimindeki toplam varyansın yaklaşık %72’sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz esnası yönetim üzerindeki görece önem sırası; mantıklı karar verme, kararsızlık (negatif yönlü), içtepesel karar verme ve bağımlı karar (negatif yönlü) vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını incelemek için t-testine bakıldığında; sadece mantıklı karar verme değişkeninin, kriz esnası yönetim üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul, H3 ise reddedilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre kriz esnası yönetimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ya da matematiksel modeli aşağıda verilmiştir;

$$\text{Kriz Esnası Yönetim} = 25,710 + 1,76 * \text{MKV} + 0,117 * \text{İK}V + (-0,02) * \text{BK}V + (-0,203) * \text{Kararsızlık}$$

Tablo 9. Kriz Sonrası Yönetimin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	32,647	10,478	-	3,116	0,002	-	-
Mantıklı Karar Verme	0,218	0,181	0,195	-0,522	0,603	0,572	0,096
İçtepesel Karar Verme	0,171	0,166	0,147	0,307	0,76	0,618	0,213
Bağımlı Karar Verme	-0,138	0,112	-0,126	-1,823	0,071	0,712	0,269
Kararsızlık	-0,322	0,147	-0,296	-2,163	0,033	-0,781	-0,612
R=,811	R ² =,658						
F(4,95)= 20,039	p=,000						

Mantıklı karar verme, içtepesel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık değişkenlerinin birlikteliği ile örgütün kriz sonrası yönetim puanları, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ($R=0,811$; $R^2=0,658$; $p<0,1$). Çalışmada yer alan dört karar verme değişkenleri, kriz yönetimindeki toplam varyansın yaklaşık %66’sını açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz esnası yönetim üzerindeki görece önem sırası; kararsızlık, mantıklı karar verme, içtepesel karar verme ve bağımlı karar vermedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını incelemek için t-testine bakıldığında; sadece kararsızlık değişkeninin, kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H4 hipotezi reddedilirken H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucuna göre kriz sonrası yönetimin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği yani matematiksel modeli aşağıda verilmiştir;

$$\text{Kriz Sonrası Yönetim} = 32,647 + 0,218 * \text{MKV} + 0,171 * \text{İK}V + (-0,138) * \text{BK}V + (-0,322) * \text{Kararsızlık}$$

3.5. Hipotezlerin Kabul / Red Durumları

Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 10’da görülebilir.

Tablo 10. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
H ₁ : Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	
H ₂ : Mantıklı karar verme stratejisi ile kriz esnası kriz yönetimi arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	
H ₃ : İç tepkisel karar verme stratejisi ile kriz esnasında yönetim arasında ilişki vardır.		✓
H ₄ : Bağımlı karar verme stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.		✓
H ₅ : Kararsızlık stratejisi ile kriz öncesi yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	
H ₆ : Kararsızlık stratejisi ile kriz sonrası yönetim arasında ilişki bulunmaktadır.	✓	

3.6. T-testi ve Anova Analizi Sonuçları

T testi bu çalışmada bir değişkenin farklı gruplar arasında değişip değişmediğini test etmek için kullanılmıştır. Kriz yönetimi sürecinde karar verme stratejileri, anket uygulanan kişilerin kadın veya erkek olmasına göre farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde medeni durum açısından da bir farklılığa rastlanmamıştır.

Bu çalışmada anova testi, mezuniyet düzeyleri bazında kişilerin birbirlerinden farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için kullanılmıştır. Kriz yönetimi sürecinde karar verme stratejileri, anket uygulanan kişilerin mezuniyet düzeylerine göre farklılık olmadığı görülmüştür.

3.7. Çalışmanın Kısıtları

Araştırma her şeyden önce Çanakkale ve gıda sektörüyle sınırlandırılmıştır. Örneklem kümesi olarak işletme stratejilerine ve yönetime yakınlıkları gözetilerek sadece beyaz yakalı çalışanlar seçilmiştir. Diğer yandan anket uygulama döneminin COVID’19 günlerine rastlaması; araştırmacıların hareket kabiliyetini ve katılımcı sayısını sınırlamıştır. Pandemi döneminin tüm zorluklarına rağmen anketler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışma daha farklı sektör ve işletmelerde geniş katılımlı olarak gerçekleştirilebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyasında farklı tür ve şiddetlerde krizler kaçınılmaz hal almıştır. Belirsizliğin ve rekabetin çok yüksek düzeyde olduğu günümüz piyasalarında, işletmelerin yanlış karar alma lüksü kalmamıştır. Başta yöneticiler olmak üzere çalışanları doğru kararlar alan işletmelerin hayatta kalma şansları artarken diğerleri iflasa sürüklenebilmektedir. İşletmeler ayakta kalabilmek için faaliyetlerine hiç duraksamadan faaliyetlerine devam etme çabası içindedirler. Örgütlerin sürekli olarak eylemlilik

halleri her an karar vermeyi gerektirir. İşletme yöneticileri tıpkı triatlon yarışçılarının durumu gibidir. Kazananın pek belli olmadığı uzun soluklu bir yarış içerisindeyler. Süreklilik arz eder başarı için her zaman zinde, dayanıklı, sabırlı, azimli ve çevik olmak zorundadırlar. Yüzme, koşma ve bisiklet binme gibi farklı ortam koşullarına kolayca uyum sağlamalı; bisiklet pedalını bir an bile durdurmamalıdır. Kararsızlık veya bir anlık tökezleme büyük sorunlara yol açabilir. Örgütün her kademesinde karar alıcılar bulunmaktadır. Söz konusu örgütler olunca karar alıcının unvanı ve olayın durumuna göre verilen kararın riski ve önemi de artmaktadır. Bir karar verildiğinde isabet derecesi ve doğruluğu belirleyici olmaktadır. Kararın yanlış olduğu noktada o ana kadar tahsis edilen kaynakların, harcanan emeğin değeri kalmayacaktır. Literatür incelendiğinde kriz yönetimi sürecinin belirli safhalara ayrıldığı görülür. Örgütlerde çalışanların mantıklı karar verme, içtepesel karar verme, bağımlı karar verme ve kararsızlık stratejilerinin; kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası kriz yönetimi süreçlerine farklı etkileri olmaktadır. Bu çalışma söz konusu ilişkilerin hangi boyutta ve ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Çoğu zaman işletmeler krizlere hazırlıksız yakalanırlar. Dolayısıyla farklı stratejiler olmakla birlikte işletme yöneticileri genellikle krizlerden kaçınmaya çalışırlar. Oysa işletme yöneticileri krizlere hazırlıklıysalar ya da kriz yönetimi planları varsa; zaten kriz sinyallerini önceden takibe alırlar. Kriz yönetiminde başarı şansları artar. Literatürde kriz yönetimi süreç olarak genellikle, üç aşamada incelenmektedir: Kriz öncesi yönetim, kriz esnası yönetim ve kriz sonrası yönetim. İşletmeler her an krizlere hazırlıklı olmaları beklenir. Çünkü kriz dönemleri onlar için kritik zaman dilimi, “ölüm kalım” anlarıdır. Olası senaryolara önceden hazırlık yapan her örgüt başlarına gelebilecek her türlü krize hazırlıklı demektir. Ortada henüz hiçbir şey olmamasına rağmen işletme yöneticilerinin olası senaryolar için hazırda planlar bulundurma sorumlulukları vardır. Krizleri oluşmadan önce tahmin etmek ve hazırlık yapmak bir yetkinlik gerektirmektedir ve herkes tarafından becerilememektedir. Eğer planınız varsa ve krizler oluştuğundan sonra, önceden hazırlanmış olan acil durum planları yürürlüğe girer. İşletmelerde kriz olduktan sonra karar alıcılar en az zararla çıkmayı ve/veya krizi fırsata dönüştürmeyi hedeflerler. Kriz son bulduktan sonra ise olaydan ders alıp örgütteki stratejik açıklıklar konusunda iyileştirmeye gitmek gerekmektedir.

Örgütlerdeki karar alıcıların karar verme stratejileri, doğal olarak kriz yönetimini etkilemektedir. Kriz anlarında örgüt çalışanları yüksek baskı altında riskli kararlar alırlar. Zaman baskısının yoğun olduğu, belirsizlik ve risk derecesi yüksek koşullarda karar vermek çok daha zordur. İşletmelerde kriz yönetimi stratejileri, olağanüstü dönemlerde çalışanların verdikleri kararlarının toplamıdır. Kriz öncesinde verilen kararlar, kriz esnasında verilen kararlar ve kriz sonrası verilen kararlar; yöneticilerin kriz yönetimi stratejilerini belirler.

Çalışmamızda Çanakkale ilinde gıda sektöründe üretim yapan X işletmesinin beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizlerine göre: Mantıklı karar verme stratejisiyle kriz öncesi yönetim ve kriz esnası yönetim arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Literatürde kriz anı kriz yönetimi ile karar verme stratejileri arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Bu tespit ile yapılan çalışma; karar verme stratejileri ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunması yönüyle diğer çalışmalardan farklılaşmıştır. Çalışmada karar verme stratejilerinden mantıklı karar verme değişkeni ile kriz esnası yönetim arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Mantıklı karar verme stilini benimseyen kişiler veya örgütler; karar verme sürecinde seçeneklerini derinlemesine bir şekilde inceleyerek üzerine düşündükleri fikirlerin negatif ve pozitif taraflarını değerlendirmektedirler. Seçeneklerin derinlemesine analiz edilmesi ile kriz esnasındaki yönetim başarıyla yürütülmekte ve krizlerden kaçınılmaktadır. Çalışmanın bir diğer tespiti de kararsızlık stratejisiyle kriz öncesi yönetim ve kriz sonrası yönetim arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu yönündedir. Bu tespit, diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir (Avgan, 2010; Cooper, 2007; Dinçer, 2004; Khodarahmi, 2009; Titiz, 2003). Karar verme stili olarak kararsızlığı benimseyen kişiler veya örgütler kararlarında istikrar sağlayamamaktadır. Verilen kararlar sürekli değişmeye meyillidir ve verilen kararlardan memnuniyetsizlik duyulmaktadır. Kararsız bir ortamda krizlerin yönetilemeyeceği bir gerçektir. Bu nedenle değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olması da beklenen bir sonuçtur. Pozitif yönlü ilişki, bir değişken artarken diğerinin de arttığı; negatif yönlü ilişkiyse bir değişken artarken diğerinin azaldığı durumları ifade eder. Dolayısıyla kararsızlık kriz öncesi ve kriz sonrası faaliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin kriz öncesi ve sonrasında karar verme konusunda açık ve net tavırlar sergilemelerinin faydalı olacağı söylenebilir. Yapılan anket çalışması sırasında katılımcıların; doğru karar verebilme yetisi olan kişileri yönetici olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Çalışanlar, doğru karar vereceğine inandığı yöneticiler ile her krizi aşabileceklerini düşünmektedirler (Balaban, 2018: 85; Buzlukçu ve Avcıkurt, 2016: 160). Aynı zamanda karar verme stratejileri ile örgütsel güven arasında da dolaylı bir ilişki olduğu söylenebilir. Kriz dönemlerinde karar verme stratejileri net bir örgütte çalışanların güveni artacaktır.

Karar verme stratejilerinden içtepesel karar verme ile kriz yönetimi değişkenleri arasında herhangi bir ilişki saptanamamış ve yapılan regresyona analizlerinde herhangi bir anlamlı sonuç bulunamamıştır. İçtepesel stili benimseyen karar alıcılar kesinliğe yatkındır. Bu kişiler karar verme sürecinde kendi isteklerini öne alarak ve beğenilen seçeneğe hemen yönelerek kararlarını kesinleştirme yoluna gitmektedirler (Yılmaz ve Talas, 2010, s.198). İçtepesel karar verme değişkeninde herhangi bir ilişkinin bulunamamasının nedeni; anket katılımcılarının içtepesel bir stile sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Çalışmada bağımlı karar verme stili ile kriz yönetimi arasında da ilişki

bulunamamıştır. Bundan sonra farklı katılımcılar üzerinde aynı soru kağıdınının yeniden uygulanması bulgularımızı pekiştirecektir.

Analiz sonuçlarına göre, kriz öncesi kriz yönetimi bağımlı değişkeni dikkate alındığında ankete katılan deneklerde öğrenim durumları açısından farklılık gözlemlenmiştir. Lise mezunlarının kişiler ile lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip olan kişiler birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kriz öncesi yönetim, kriz esnası ve kriz sonrası yönetim bağımlı değişkenlerinde; katılımcıların yaş aralığına göre anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmektedir. Anket uygulanan kişilerde bu işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir. Çalışmamızın farklı yanı özellikle kriz öncesi ve kriz sonrası yönetim evrelerinde, karar verme stratejilerinin etkisinin tespit edilmesidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektör ve örneklem gruplarıyla sınamalar yapılabilir.

İşletmelere yönelik öneriler: Karar verme süreci işletmeler için hayati öneme sahip konuların başında gelmektedir. Araştırma göstermiştir ki karar verme stratejilerinin kriz yönetimindeki etkisi daha yıkıcı olabilmektedir. İşletmelerin olası bir kriz durumuna hazırlıklı olması için karar verme ve kriz yönetimi stratejilerini gözden geçirmeleri; eğer böyle bir strateji yoksa ivedi bir şekilde strateji oluşturmaları öncelik arz etmektedir. Karar vermedeki belirsizliğin azaltılması için işletmeler bilgi birikime önem vermeliylerdir. Belirsizlik azaldıkça, daha yerinde kararlar alınarak krizin önlenmesi ya da en az zararla krizin atlatılması sağlanabilir. Dolayısıyla kriz yönetimi ve karar verme stratejilerinin günümüz teknolojileriyle uyumlaştırılarak güncel tutulmasında; anlık takibinde fayda vardır.

Araştırmacılara yönelik öneriler: Karar verme stratejilerinin kriz yönetimine etkisi konusunda karar verme stratejilerinde Kuzgun Yaklaşımı yerine başka yaklaşımla farklı alt boyutlar kullanılarak incelenebilir. Karar verme stratejilerinin işletme içinde hangi unvanlarda nasıl dağıldığı, hangi işletmelerde ne tür karar verme stratejilerinin kullanıldığı ve ne tür krizleri tetikledikleri araştırılabilir. Bu çalışmada anlamlı ilişki tespit edilemeyen alt boyutların ilişkisi farklı yaklaşımlarla tekrar analiz edilebilir.

When are the Taken Decisions Fatal?
The Impact of Employees' Decision- Making Strategies on Crisis Management

EXTENDED SUMMARY

Introduction

Crises are expressed as an anxiety-provoking situation that is not certain about the time period that will begin and end. The decisions taken by all employees, especially managers, will affect the emergence and course of the crisis. Ongoing work and activities in an organization go through decision making processes. Leadership skills are manifested in the decisions taken during crisis periods. In organizations, not the number of decisions made by the decision maker, but the accuracy of the decision is valuable. With the decisions taken, the crisis management strategy of the enterprise is shaped. Analyzing the crisis period by dividing it into phases will make it easier to better understand the situation and take necessary precautions. In the literature, the crisis management process is analyzed in stages. Each of the pre-crisis, during-crisis and post-crisis phases has its own decision-making risks. In this study, the interaction of decision-making strategies of decision makers with the phases that constitute the sub-dimensions of crisis management is discussed and decision making strategies known as the Kuzgun Approach will be taken as a basis.

The decision-making action is explained in detail in the study. The personal decision-making process is addressed. Individual, organizational and environmental factors that are determinants in decision making are also included in the study. Crisis management, which is the dependent variable, was examined. In the study, the crisis management process was examined before, during, and after the crisis. Finally, the previously tested scales were tested empirically using the questionnaire forms acquired from the literature review, and the findings were analyzed.

Theoretical Framework

Decision making is defined as the entirety of mental and physiological processes during choice making between methods or opportunities that enable us reach the desired goals. Every individual continuously makes decisions in their daily lives. In the decision-making phase, any criteria can change over time and the likelihood of change is quite high. Because our brain's physiological makeup does not allow it to collect, evaluate, and generate a large number of possibilities. As a result, people can only assess and develop a limited number of possibilities based on the information they have selected. To begin with, one's view of the world plays a critical role in decision-making. In addition, a person's connection

with technology is an important factor to consider while making a preference. Questions regarding who, how many people and how the decision making process will affect should not be overlooked.

Individual and organizational decision-making have some intrinsic distinctions. Organizational decision-making, unlike individual decision-making, is characterized by ambiguity and rife with conflict. Scientific evidence is required for organizational choices. The precision of judgments made without a scientific foundation deteriorates. Due to a lack of flexibility in decision-making, the accuracy of the decision is compromised. Decisions made in violation of the law are manifestly false.

Generally, according to literature, crises come abruptly and are classified as short-term, by their very nature. On the contrary, crises can also be chronic. In other words, crises are extraordinary and risky periods, and crisis management is a combination of common sense, experience, and time. In such periods, every firm also has scenarios and strategies in place for a variety of different circumstances. The ones created for crises are one of them. Businesses can use active and reactive crisis management strategies, as well as approaches to fleeing and resolving the crisis. These are the strategies that business managers implement to whether crises successfully.

All of them, even terrible and unanticipated emergencies such as natural catastrophes should be planned ahead. In this process, there are several possibilities, and the decisions chosen among them will either minimize or aggravate the impact of the current problem. It is advantageous for decision-makers to think and act in a methodical manner. Furthermore, decision-makers, particularly organizational managers, should own responsibility for their actions. With the size of an unexpected or unanticipated catastrophe, decision-making can become difficult, time-consuming, and stressful.

Organizations must make decisions at all times during their operations. Every level of the company has decision makers. Depending on the decision maker's title and the circumstances of the occurrence in crisis, the risk and importance of the choice fluctuates. The bigger the danger, the more likely a crisis will occur. Organizations attempt to stay as far away from disasters as possible. Circumstances may occasionally give you a heads-up that something bad is about to happen. Crises can strike without warning at any time. The three stages of crisis management are as follows: crisis management prior to, during, and after the crisis. Organizations must always be prepared for a crisis. Organizations that construct scenarios should be prepared for every type of a disaster that may occur. Organizations have a responsibility to prepare for hypothetical events, even if none has yet occurred. After a crisis has occurred, contingency measures that were planned in advance must be implemented. The most important goal for companies in a crisis is not only to get out of the crisis with the least damage, but

also to turn it to an opportunity. After the crisis passes, it is vital to learn from the occurrence and improve the organization's numerous issues.

Conclusion

The decision-making activity is explored in depth in the first half of the study. The definition of decision-making is discussed, as well as the contrasts between individual and organizational decision-making. Organizational strategies to crisis management are discussed in the study's second section. Additionally, the crisis management methods are thoroughly investigated. The study finds a substantial and positive association between rational decision-making strategy and crisis management before the crisis and a significant and positive relationship between rational decision-making strategy and crisis management during the crisis. The study shows that the indecisive decision-making method has a significant and inverse relationship with pre-crisis crisis management, in addition to a significant and negative relationship with post-crisis crisis management.

KAYNAKÇA

- Acıbozlar, Ö. (2006). Yönetici hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akıncı, Zeki. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Alver, Birol., Ada, Şükrü. ve Çakıcı, Dilek. (2010). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 0 (13): 55-70.
- Ashcroft, Linda S. (1997). Crisis Management - Public Relations. Journal of Managerial Psychology, 12(5), 325-332.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). "Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 141- 163.
- Ataman, Göksel (2001). İşletme yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Arayışlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. ve Tuba, B. (2005). "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?". Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2): 23- 47.
- Bakker, M.H., Kerstholt, J.H., Bommel, M. ve Giebels, E. (2018). Decision-Making During a Crisis: The Interplay of Narratives and Statistical Information Before and After Crisis Communication. Journal of Risk Research, 22(11): 1409-1424.
- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Booth, Simon. A. (1993). Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises. Routledge: London.
- Buzlukçu, C. ve Avcıkurt, C. (2016). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Stratejiler Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1): 149-166.
- Callahan, M. J. (1998). "How to Manage a Crisis". Automotive Industries, September 1(9).
- Can, E. N. (1994). Kriz Döneminde İşletme Stratejileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Can, Halil. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Coccia, M. (2020). Critical Decisions in Crisis Management. *Journal of Economics Library*, 7(2): 81-96.
- Cooper, H. Tony, (2007). "Decision Making in a Crisis". *Journal of Police Crisis Negotiations*, 7(2), 5-28.
- Çalışkan, Abdullah. (2020). Kriz Yönetimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi*, 5(2): 106-120.
- Daft, Richard. L. (1991). *Management* (2. Baskı). New York: The Dryden Press.
- Darling, John. R. (1994). Crisis Management in International Business: Key to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3-8.
- Devlin, Edward S. (2007). *Crisis Management Planning And Execution*, Auerbach Publications, New York.
- Diñer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1): 1-13.
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(1): 17-37.
- Elliott, D., Swartz, E. ve Herbane, B. (2001). *Business Continuty Management: A Crisis Management Approach*. Routledge: Florence.
- Emhan, A. (2007). "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21): 212- 224.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erol, Mikail. (2010). *Ekonomik Kriz Ve Kobi'ler*. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 165-181.
- Eryıldız, M. M. (2010). *Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: "Agrega İşletmeleri Örneği"*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fediuk, Tomasz; Pace, Kristin ve Botero, Isabel C. (2020). Crisis Response Effectiveness: Methodological Considerations for Advancement in Empirical Investigation into Response Impact. *The Handbook of Crisis Communication*, 221-242.
- Fink, Steven. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Amacom, New York.

- George, Jennifer M.; Jones, Gareth R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson, New Jersey.
- Güner, Akif. (2017). İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Karar Verme Stratejileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait. ve Şahin, Faruk. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Heide, M. ve Simonsson, C. (2014). "Developing internal crisis communication: new roles and practices of communication professionals". *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2): 128-146.
- Heller, Frank A. (1973). Leadership, Decision Making, and Contingency Theory. *Industrial Relations Dergisi*, 12(2): 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1973.tb00548.x>
- Hetu, Seth N.; Gupta, Samarth; Vu, Vinh-An ve Tan, Gary. (2018). A Simulation Framework For Crisis Management: Design and Use. *Simulation Modelling Practice and Theory Dergisi*, 85:15-32. <https://doi.org/10.1016/j.simpat.2018.03.001>
- Hurst, D. K.(2000). *Kriz ve Yenilenme: Krizlerin Sunduğu Fırsatlar*. (Çev. Ela Gürdemir). Alfa: İstanbul.
- Huang, Yu-Chin; Tseng, Yung Ping; Petrick James. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23, (2-4), 203-221. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_16
- İlgar, Lütfü. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Jones, Gareth R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson, Boston.
- Kahneman, Daniel., Slovic, Paul. ve Tversky, Amos. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kaya, F. ve Özçim, H. (2019). Davranışsal İktisat, Sınırlı Rasyonellik ve İslam İktisadı İlişkisi. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11): 1-22.
- Khodarahmi, E. (2009), "Crisis Management". *Disaster Prevention and Management*, 18(5): 523-528

- Kim, Y. (2020). "Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication". *Journal of Public Relations Research*, 32(1): 47-75.
- Koçak, Abdullah. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkusuz, Mehmet. ve Kutluk, Ersoy. (2015). *Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler Ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri*. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (7): 21-33.
- Kuzgun, Yıldız. (1992). *Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu*. VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları: Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). *The Structure of Unstructured Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246- 275.
- Mitroff, Ian I.; Anagnos, Gus (2000). *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know About Crises Management*. Amacom. New York.
- Mobarek, Salwa. (1999). *Organizational Crisis Management: Measuring Key Success Indicators*. Doktora Tezi. George Washington University.
- Nutt, Paul C. (1993). *The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making*. *Organization Science Dergisi*, 4(2): 226-251. <http://doi.org/10.1287/orsc.4.2.226>
- Olsen, Christine S. ve Bruce A. Shindler. (2010). "Trust, Acceptance, and Citizen–Agency Interactions after Large Fires: Influences on Planning Processes". *International Journal of Wildland Fire* 19(1): 137–147.
- Örnek, Ali Şahin (2007). *Kriz Yönetimi Stratejileri Ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği*. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1): 115-129.
- Örnek, Ali Şahin; Aydın, Şule (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Örnek, Ali. Şahin. (2006). *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri*. Ankara: 2006.
- Öztürk, Burcu (2010). *Kriz Yönetimi Ve Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Papatya, G. ve Uygur, M. N. (2019). *Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma*. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (19): 338-358.
- Papatya, Gürcan ve Uygur, Mehmet. Nedim. (2019). *Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir*

- Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(19): 338-358.
- Parkin, James. (1996) Organizational Decision Making and The Project Manager. International Journal of Project Management Dergisi, 14(5): 257-263.
- Parsons, Will. (1996). Crisis Management. Career Development International Dergisi, 1(5): 26-28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- Ponis, Stavros T. ve Ntalla, Athanasia. (2016). Crisis Management Practices And Approaches: Insights From Major Supply Chain Crises. Procedia Economics and Finance Dergisi, 39: 668-673. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30287-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30287-8)
- Riddell, P. (2013). “Rallying the troops: crisis communication and reputation management in financial services”. Journal of Brand Strategy, 2(3): 222-227.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2018). Essential of Organizational Behavior, Pearson, London.
- Rosenthal, Uriel; Kouzmin, Alexander (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making, Journal of Public Administration Research and Theory, 2, April, 277-304.
- Saraçlı, S. ve Aksit, M. (2019). “Examining the financial attitudes and behaviors of Y generation via structural equation modeling”. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, Vol. 21(2): 573-579.
- Schermerhorn, John R. (2014). Exploring Management, John Wiley, New Jersey.
- Shaffer, Victoria A. ve Brian J. Zikmund-Fisher. (2013). “All Stories Are Not Alike: A Purpose-, Content- Valence-Based Taxonomy of Patient Narratives in Decision Aids.” Medical Decision Making, 33(1): 4–13.
- Shapira, Zur. (1997). Organizational Decision Making. Cambridge University Yayınları.
- Soysal, A., Karasoy, H. A. ve Alıcı, S. (2009). KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21): 431-446.
- Şencan, Hüner. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, N. Ö. ve Akgün, A. E. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi: Kavramsal Bir Çalışma. BMIJ, 7(4): 1641- 1656.
- Şişman, Mehmet. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi (TEYÖ-601 Karip, E.). <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi: 26.11.2021.
- Tao, W. ve Song, B. (2020). The İnterplay Between Post-Crisis Response Strategy And Pre-Crisis Corporate Associations in The Context of CSR Crises. Public Relations Review, 46(2), 1-11.

- Titiz, İsmet. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2): 111- 123.
- Tokakis, V., Polychroniou, P. ve Boustras, G. (2019). Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model For Safety Incidents. Safety Science, 113: 37-43.
- Tozlu, Ahmet. (2016). "Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası." Journal of Turkish Court of Accounts 102: 27-45.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (2021) <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 29 Mayıs 2022.
- Tüz, M. (2008). Kriz Yönetimi, 4. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel.
- Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Ulmer, R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships: Madlen Mills as a Case Study. Management Communication Quarterly, 14(4), 590-615.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetim (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). "Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci". ZfWT, 2(1): 197 – 216.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI Gizem HASÇELİK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI Gizem HASÇELİK
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Şahin ÖRNEK Gizem AVCI Gizem HASÇELİK



Döviz Kurundaki Değişikliklerin İmalat Sanayi İstihdamı Üzerine Etkisi: Türkiye İçin Ampirik Bir Uygulama¹

Araştırma Makalesi/Research Article

Buse YENİGÜN* Hasan AZAZI**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı döviz kurunda meydana gelen değişimin imalat sanayi istihdamı üzerindeki etkisinin incelenmesini kapsamaktadır. Ayrıca döviz kurundaki değişikliklerin, imalat sanayi kapasite kullanım oranı ve imalat sanayi gayri safi yurtiçi hasıla üzerindeki etkisi de incelenecektir. Çalışma için modelde 2000:Q1-2021:Q4 yıllarını kapsayan üç aylık veriler Eviews 10 modellenmesi kullanılarak analiz edilmiştir. Durağanlık testleri için ADF ve DF testleri yapılırken, modeller arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için ARDL eş bütünleşme testi uygulanmıştır. Çalışmada ‘Zaman Serisi’ modellenmesinde kullanılmak üzere 2000-Q1:2021-Q4 dönemleri arasındaki döviz kuru, Türkiye imalat sanayi istihdamı, İmalat sanayi kapasite kullanım oranı ve imalat sanayi gayri safi yurtiçi hasıla verileri kullanılmıştır. Döviz kuru bağımsız değişken iken imalat sanayi istihdamı, imalat sanayi gayri safi yurt içi hasıla ve imalat sanayi kapasite kullanım oranı verileri bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Değişkenler arasında üç farklı modelleme kurulmuştur ve tek tek bağımsız değişken ile olan ilişkileri incelenmiştir. Analiz sonucunda döviz kuru ile diğer değişkenlerin arasındaki ilişkinin pozitif olduğu ortaya çıkmıştır. Döviz kurundaki azalış ya da artışın diğer değişkenlerde de aynı şekilde azalış ya da artış ile karşılık bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye, İstihdam, Döviz Kuru, İmalat Sanayi, ARDL.

JEL Kodları: O11, F31, J21, L60

The Effect Of Exchange Rate Changes On Manufacturing Industrial Employment: An Empirical Application For Turkey

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of the change in the exchange rate on employment in the manufacturing industry. In addition, the effect of exchange rate changes on the manufacturing industry capacity

¹ Bu çalışma Buse YENİGÜN ’ün Dr. Öğr.Üyesi Hasan AZAZI danışmanlığında hazırlanmış olduğu (2022); ‘Döviz Kurundaki Değişikliklerin İmalat Sanayi İstihdamı Üzerine Etkisi: Türkiye İçin Ampirik Bir Uygulama’’ başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı, buse_yenigun@hotmail.com, Çanakkale, Türkiye, ORCID ID: 0000-0003-2693-7590.

** Dr.Öğ.Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalı, hasanazazi@gmail.com, Çanakkale, TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-4241-9857.

utilization rate and manufacturing industry gross domestic product will also be examined. For the study, quarterly data covering the years 2000:Q1-2021:Q4 were analyzed using Eviews 10 modelling. While ADF and DF tests were performed for stationarity tests, ARDL cointegration test was applied to examine the relationship between models. In the study, the exchange rate between 2000-Q1:2021-Q4, Turkish manufacturing industry employment, manufacturing industry capacity utilization rate and manufacturing industry gross domestic product data were used to be used in the 'Time Series' modeling. While the exchange rate is the independent variable, manufacturing industry employment, manufacturing industry capacity utilization rate and manufacturing industry GDP data are analyzed as dependent variables. Three different models were established between the variables and their relations with the independent variable were examined separately. As a result of the analysis, it was revealed that the relationship between the exchange rate and other variables was positive. It has been concluded that the decrease or increase in the exchange rate corresponds to the same decrease or increase in other variables.

Keywords: *Turkey, Employment, Exchange Rate, Manufacturing Industry, ARDL.*

JEL Codes: *O11, F31, J21, L60*

** Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

Dış ticaretin giderek önem kazandığı ülke ekonomilerinde, kar edebilmek için önemli olan maliyeti düşürmektir. Gelişmiş ülkeler, gelişmiş teknolojileri ile birlikte bu rekabet piyasasında maliyeti en düşük seviyede tutarak piyasaya öncülük etmektedirler ve piyasayı onlar belirlemektedir. Fakat gelişmekte olan ülkeler var olan teknolojileri ile ne kadar maliyeti düşük tutmaya çalışsalar bile hammadde bakımından diğer ülke piyasalarına ihtiyaç duyduklarından döviz piyasasından çok fazla etkilenmektedirler. Bu durum da ülkelerin maliyetlerini başka birimlerden kısmalarına neden olabilmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler de üretimde kullanılan ana ve ara ürünler genelde yurt dışından ithal edilebilmektedir. Döviz kurundaki bir değişim ülkelerin sanayi sektörlerini, üretim değerlerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu da ekonomiyi, üretimi ve istihdamı olumsuz etkilediği söylenebilir.

Uluslararası ticaret, herhangi bir ülke ekonomisini önemli boyutlarda etkileyebilmektedir. Bu da uluslararası ticaret ilişkisi içerisindeki ülkelerin ulusal para birimlerinin yabancı para birimi cinsinden değeri ile ölçülebilmektedir. Bu duruma döviz kuru ya da parite de denilebilmektedir. Döviz kurundaki değişimler uluslararası ticaret yapan ülkeleri olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bilgiye kolay ulaşım, teknolojinin gelişmesi ile birlikte gelen yenilikler, dünya finansal piyasasındaki değişimler dünya piyasasındaki belirsizliği artırmıştır. Bu belirsizlik ile birlikte ülkeler pazardaki yerlerini korumak için dış ticarete farklı politikalar ile müdahale edebilmektedirler.

Döviz kurlarındaki değişimler firmaları finansal olarak etkileyerek dış ticaret hacimlerinde daralma meydana getirir. Bu durum da emek piyasasında istihdam sayılarını etkilemektedir.

Dış ticaret hacmini belirleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler dış ticaret teşvikleri, dış ticaret kısıtlamaları, damping, ithal veya ihraç ürünlerin gelir esnekliği, fiyat esnekliği, ikame malların fiyatları, tamamlayıcı malların fiyatları vb. Gerçek dünyada ise dış ticareti yapılan malların fiyat (kur) esnekliği en önemli faktördür.

Çalışmada yukarıda bahsedilen döviz kurlarındaki 2000: Q1- 2021: Q4 yıllarını kapsayan verilerin, Türkiye imalat sanayi ve imalat sanayi istihdamı üzerine olan etkileri bir modelleme yardımı ile araştırılacaktır. Çalışmada amaç Türkiye’de imalat sanayinin, üretim için yurt dışından alınan hammaddelerin değişen döviz kuru ile değişen fiyatlarının istihdamı etkileme durumu üzerinde durmaktır. Ekonomik büyümeyi büyük ölçüde etkileyen imalat sanayinin incelenmesi çalışma açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüz koşullarında giderek önem kazanan döviz kuru ve Türkiye açısından her zaman önemli bir konu olan istihdamın Türkiye penceresinden ele alınması araştırmayı, literatüre kazandırılan önemli bir çalışma haline getirmiştir.

Çalışma da öncelikle veri seti ve materyal açıklanacak olup, kurulacak olan zaman serisi ve ARDL sınır testi ile döviz kurundaki değişikliğin Türkiye imalat sanayi istihdamına etkisi araştırılacaktır. Bunlara istinaden döviz kurundaki değişikliğin GSYİH ve imalat sanayi kapasite kullanım oranları üzerindeki etkileri de incelenecektir. Araştırmaya katkı sağlayan ve destekleyen daha önceki çalışmalar araştırmamızın ışığında incelenecektir. Çalışmada sonuç olarak bağımsız değişken olan döviz kurunun bağımlı değişkenler olan imalat sanayi istihdamı, imalat sanayi GSYİH rakamları ve imalat sanayi kapasite kullanım oranı üzerindeki etkisinin pozitif olduğu bulunmuştur. Her birim döviz kurundaki artış/azalış aynı şekilde bağımlı değişkenlerde de artış/azalış ile karşılık bulmaktadır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Özkan (2022) çalışmasında, 2009:1-2019:IV dönemleri için ücretler ve fiyatlar arasındaki spiral döngünün varlığını araştırdığı çalışmasında stata-16 istatistikî paket programı ile analiz yapmıştır. Yapılan analiz sonucunda fiyatlardan ücretlere doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Bu analize göre de Türk imalat sanayinde ücret-fiyat spirali olgusundan bahsedilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Teke (2022), doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının sektörel istihdam üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, 2005:Q3-2020:Q3 dönemlik verileri kullanmıştır. Çalışmanın analiz bölümünde ARDL, VAR modeli, Toda-Yamamoto ve Granger nedensellik testleri kullanılmıştır. Sonuç olarak, birinci aşamasında sermaye yatırımları ile sanayi sektörü arasındaki ilişkinin negatif

olduğu fakat çift yönlü nedensellik ilişkisi içerisinde bulunduğu, ikinci aşamasında toplam istihdam ile doğrudan yabancı sermaye yatırımları arasında nedensellik ilişkisi olmadığı ve üçüncü aşamada da hizmetler sektörü istihdamı ile doğrudan yabancı sermaye yatırımları arasındaki ilişkinin pozitif olmasına rağmen nedensellik ilişkisi olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Candaş (2021) çalışmasında, Ocak 2004-Eylül 2020 yılları arasında aylık verileri kullanarak Türkiye’de döviz kurundaki değişimin ihracat ve ithalat fiyatlarını birim kök ve nedensellik testleri ile incelemiştir. Çalışmadaki bulgulara göre döviz kurundaki değişim, dış ticaret üzerinde etkilidir ve sonuç bölümünde de bununla ilgili uygulanabilecek politikalar öngörülmüştür.

Dağlı (2021) çalışmasında, döviz kurundaki değişiminin Türkiye dış ticareti üzerindeki etkisi ampirik bir çalışma ile incelenmiştir. Bunun için 2002:Q1-2020:Q1 üçer aylık döviz kuru ve dış ticaret değişkenleri kullanılmıştır. Çalışmada yapılan ARDL eş bütünleşme testlerine göre döviz kurundaki değişkenliğin artması ithalatı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ekmekçi (2021) çalışmasında, Türkiye çerçevesinde 1980 yılı öncesi ve sonrası durum göz önüne alınarak ekonomik durum incelenmiştir. Yapılan eş bütünleşme analizi ile 1980-2019 arası döviz kurunun, ihracat-ithalat rakamlarına etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlara göre nedensellik ilişkisi söz konusudur ve döviz kurundan ihracat ve ithalata doğru tek yönlü bir ilişki mevcuttur.

Yıldırım (2020) çalışmasında, döviz kurundaki dalgalanmaların piyasadaki firmalara etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada Yıldırım, Borsa İstanbul 100 Endeksinde faaliyet gösteren 30 firmanın 2010-2019 tarihleri arasındaki faaliyetlerini panel veri analiz yönteminden yararlanarak incelemiştir. Sonuç olarak reel efektif döviz kurundaki değişimin şirketlerin kar oranları üzerinde pozitif bir etki yarattığı fakat aktiflere her hangi bir etkisi görülmemiştir.

Akbaş (2019) çalışmasında, döviz kuru rejimlerinin özelliklerini ve Türkiye de geçerli olan döviz kuru rejimlerini incelemiştir. Araştırmada Türkiye 2005-2017 döneminde döviz kuru değişim verileri ele alınarak ekonomik büyümeye etkilerini ARDL testini uygulayarak incelemiştir. Çalışmada sonuç olarak, döviz kuru ile büyüme arasında uzun dönemli asimetrik bir ilişki bulunmuştur.

Çalışıcı (2019) çalışmasında, 2005-2019 yılları arasında Türkiye’de döviz kuru ile sanayi üretimi arasındaki ilişkiyi farklı nedensellik testleri ile incelemiştir. Yapmış olduğu analizler sonucunda döviz kuru ve sanayi üretimi arasında uzun dönemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aralarında eş bütünleşme ilişkisi bulunmuş fakat bir diğer analiz olan nedensellik ilişkisi bulunamamıştır.

Babur vd. (2021) çalışmalarında, seçilmiş ülkeler çerçevesinde, imalat sanayiye temsil eden değişkenlerin GSYİH ile aralarındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bunun için 2000:Q1-2016:Q4 dönem verilerini kullanarak zaman serisi analiz yöntemine başvurmuşlardır. Ülke verileri analiz edildiğinde

imalat sanayi üretimi ve GSYİH arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üretimdeki değişikliklerin GSYİH da büyümeyi veya küçülmeyi yansıttığını belirtmektedirler.

Başkesen (2018) çalışmasında, reel efektif döviz kurunun ekonomik büyüme üzerindeki etkisini zaman serisi analizi ile incelemiştir. 1998:1Ç–2017:2Ç dönem verilerini kullandığı çalışmada, uzun süreli eş bütünleşme analizinde herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Fakat kısa dönem için yapılan var analizinde reel ihracat ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Houseman (2018) çalışmasında, otomasyon ve bunun yanında emek verimliliği için gerekli olan değişken istatistiklerini yorumlamaktadır. Aynı zamanda ABD imalat sanayinde 2000 de yaşanan imalat sanayi çöküşü hakkında yapılan literatürler ışığında nedenini araştırmaktadır. Sonuç olarak çöküşün nedenini üretim reel çıktı büyümesi ve imalat iş gücü üretkenliği büyüklüğüne bağlı olduğuna ulaşmıştır.

Doğan (2017), 254 özel sektör, 250 kamu sektörü ve 111 üçüncü sektörden olmak üzere toplamda 615 katılımcı ile yapmış olduğu anket çalışmasında, bu sektörlerde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri inceleyen karşılaştırmalı analiz yaparak, bu faktörlere karşı tatmin düzeylerini araştırmıştır. Sonuç olarak kamu sektörü ve üçüncü sektör çalışanları işverenden takdir edilme gibi faktörlerin motivasyon artıracığını belirtmektedir. Diğer bir sektör olan özel sektör ise örgütsel adaletin iyi bir şekilde sağlanması gerektiğini ortak sonucuna ulaşmıştır.

Ayhan (2016) çalışmasında, döviz kurundaki değişimin ihracat üzerindeki etkisini incelemiştir. Bunun için dört farklı veride farklı kombinasyonlarla nedensellik testi uygulamıştır. Ocak 2005-2014 Şubat verilerini incelediği çalışmada ikili ilişkileri incelemiştir. Her farklı testte farklı sonuçlar elde ettiği görülmüştür.

Azazi (2015) çalışmasında, 1978 ile 2014 yılları arasında petrol fiyatlarını, imalat sanayi istihdamı ve imalat sanayi kapasite kullanım oranı değişkenleri arasındaki ilişkileri zaman serisi analizi ile incelemiştir. Yapmış olduğu analizler sonucunda imalat sanayinin petrol fiyatlarından etkilenirken, istihdam üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koymuştu

Büyükmumcu ve Güriş, (2015) çalışmalarında, 1980-2011 yılları arasında ki Türkiye'ye ait verilerin denge reel döviz kurunun bulunmasında NATREX(Doğal denge döviz kuru modeli)in kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. NATREX Modelinden ortaya çıkan orta denge reel döviz kurları gerçekleşen denge reel döviz kurları ile karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak aralarında fark olduğu öngörülmüştür.

Kılıç (2011) çalışmasında, finansal liberalizasyon politikalarının Türkiye ekonomisi sektörel yapısı üzerindeki etkilerini ampirik bir çalışma ile incelemektedir. Quantile Regresyon Yöntemi kullanılarak

yapmış olduğu çalışmasında verilerin hesaplama yöntemindeki farklılıklarından dolayı 1992-1997 ve 1999-2010 yılları verilerinden yararlanmışır. Çalışmanın sonuçlarına göre reel faizler 1992-1997 ve 1999-2010 dönemlerinde tarım, sanayi, imalat sanayi, hizmet, inşaat vb. finans sektörlerinde GSYİH payını azaltmıştır. Finansal açıklık değişkeni de aynı şekilde olumsuz etkilemiştir.

Kaplan (2009) çalışmasında, reel döviz kurundaki değişimin büyüme ve işsizlik üzerindeki etkisini araştırmaktadır. 1989:Q1- 2007:Q3 çeyrek verilerinin kullanıldığı çalışmada değişkenler Garch ve Var modellerinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada sonuç olarak döviz kurunda meydana gelen standart sapmalık negatif şoka imalat sanayi büyüme oranları pozitif yönlü bir tepki göstermiştir. İmalat sanayi üretim kısmında çalışanların oranı ise bu şoka tepkisiz kalmıştır.

Galindo vd. (2006) panel veri setini kullandıkları çalışmalarında, 1973-1993 dönemi Latin Amerika bölgesindeki gerçek döviz kurlarının sanayi istihdamına etkilerini incelemişlerdir. Reel döviz kurunun istihdam üzerindeki etkilerinin test edildiği çalışmada sonuç olarak döviz kurundaki değer kaybının istihdamı olumlu yönde etkileyebileceği belirtilmiştir. Ancak Galindo ve diğerlerine göre bu durum borç dolarizasyonu arttıkça tersine çevrilmektedir.

2. YÖNTEM VE BULGULAR

Araştırmanın analiz kısmında kullanılan değişkenler için farklı veri kaynaklarına ulaşılarak elde edilen veriler Microsoft Excel programına girilerek gerekli görülen kontrollerin yapılmasının ardından EVIEWS 10 paket programına aktarılarak gerekli tüm ekonometrik analizler sözü edilen paket program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında tahmin edilmek istenen araştırma modelleri denklem 1, 2 ve 3'teki gibidir.

$$\text{LNIST}_t = \alpha + \beta \text{LNKUR}_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$\text{LNKAPT} = \alpha + \beta \text{LNKUR}_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

$$\text{LNGDP}_t = \alpha + \beta \text{LNKUR}_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

Denklemlerde yer alan bazı terimlerin ifade ettikleri ise;

- t alt imi, zaman boyutunu (çeyrek dönem),
- α , denklem sabit terimlerini,
- ε , pür rastsal yürüyüş sürecinde olduğu varsayılan denklem hata terimlerini,
- β ise, katsayıları bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gösteren ve tahmin edilmek istenen katsayıları ifade etmektedirler.
- Değişkenlerin ön kısımlarında yer alan LN ekleri ise, değişkenlerin logaritmik olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki kısmında veri analizi sonucu elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

2.1. Betimsel İstatistikler

Araştırma kullanılan döviz kuru (KUR), Türkiye imalat sanayi istihdamı (IST), İmalat sanayi kapasite kullanım oranı (KAP) ve imalat sanayi gayri safi yurtiçi hasıla (GDP) değişkenlerine ait betimsel istatistikler tablo 1'deki gibidir. Veriler TÜİK' ten temin edilmiştir.

Tablo 1. Değişken Betimsel İstatistikleri

İstatistik	KUR	KAP	IST	GDP
Ortalama	2,635	76,894	3446837,000	88250995,000
Maksimum	11,161	85,300	4416325,000	544000000,000
Minimum	0,562	61,867	2377000,000	6712083,000
Std. Sapma	2,121	4,240	471465,300	95202400,000
S	0,684	-0,576	-1,151	0,027
K	2,948	2,520	5,734	2,421
Jarque-Bera	6,866	5,711	46,840	1,238
J.B(p)	0,032	0,058	0,000	0,538
Gözlem	88,000	88,000	88,000	88,000

S: Çarpıklık, K: Basıklık

KUR değişkeni minimum 0.562 ile maksimum 11.161 değerleri arasında 2.635 ortalama etrafında 2.121 standart sapma ile normale yakın dağılmaktadır. ($p < 0.10, |S| < 1.5$). KAP değişkeni minimum 61.867 ile maksimum 85.3 değerleri arasında 76.894 ortalama etrafında 4.24 standart sapma ile normale yakın dağılmaktadır. ($p < 0.10, |S| < 1.5$). IST değişkeni minimum 2377000 ile maksimum 4416325 değerleri arasında 3446837 ortalama etrafında 471465.3 standart sapma ile normale yakın dağılmaktadır. ($p < 0.10, |S| < 1.5$). GDP değişkeni minimum 6712083 ile maksimum 544000000 değerleri arasında 88250995 ortalama etrafında 95202400 standart sapma ile normal dağılmaktadır. ($p > 0.10$)

Değişkenler arasındaki korelasyon matrisi tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

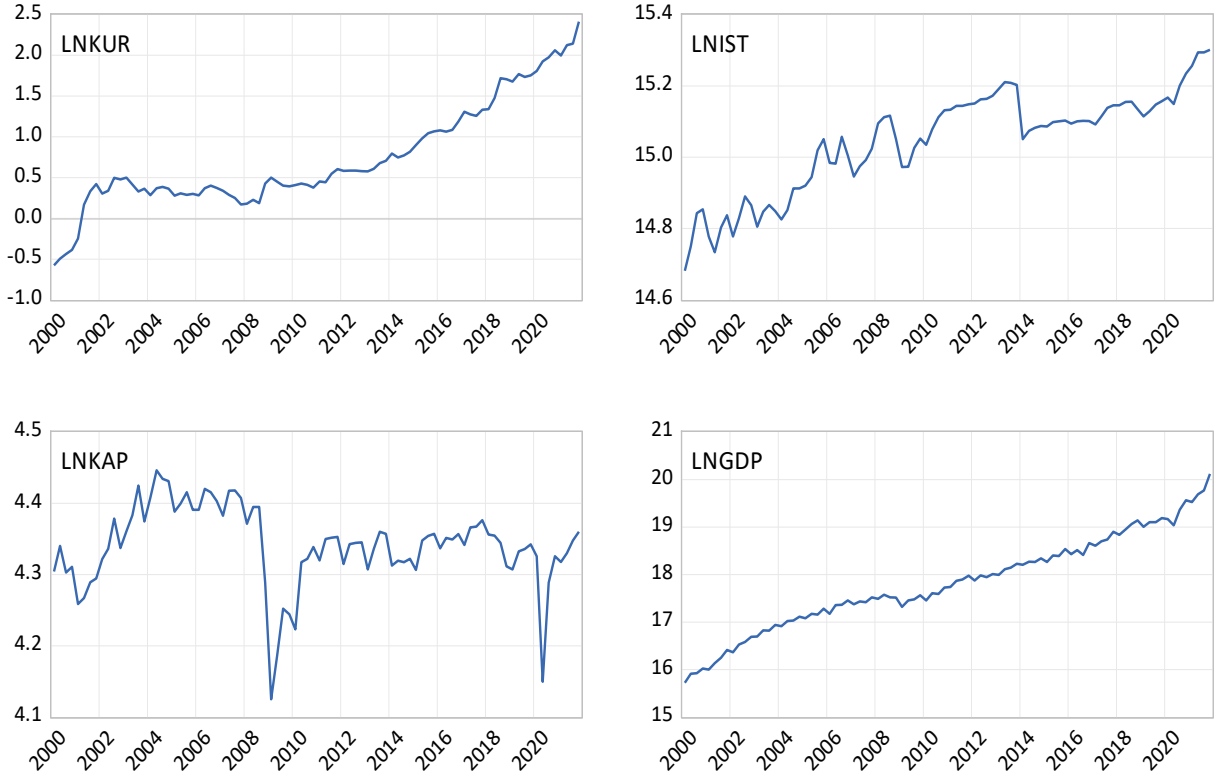
	LNKUR	LNIST	LNKAP	LNGDP
LNKUR	1,000			
	-			
LNIST	0,719*** (0,000)	1,000		
		-		
LNKAP	-0,125 (0,248)	-0,044 (0,685)	1,000	
			-	
LNGDP	0,929*** (0,000)	0,895*** (0,000)	-0,062 (0,569)	1,000
				-

*** (%1), ** (%5), * (%10) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılıkları ifade eder, (parantez içleri olasılık (p) değerlerini içerir.)

Tablo 2 incelendiğinde bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında 0,719 ile 0,929 arasında değişen korelasyon katsayıları dikkat çekmektedir. Farklı modellerde açıklayıcı değişken olarak yer alan değişkenlerden ise LNIST ile LNGDP arasında pozitif ve oldukça yüksek bir korelasyon katsayısı hesaplandığı görülmektedir.

Değişkenlere ait zaman seyir grafikleri grafik 1'deki gibidir.

Grafik 1: Değişken Zaman Seyir Grafikleri



Kaynak: TÜİK.

Grafikler TÜİK' ten alınan veriler kaynaklığında oluşturulmuş ve bu grafikler incelendiğinde, LNKUR değişkeninin yukarı yönlü trend ve yapısal kırılma özelliklerine sahip bir değişken olduğu görülmektedir. LNIST değişkeni de benzer şekilde yukarı yönlü trend ve belirgin yapısal kırılma özelliklerine sahip bir değişkendir. LNKAP değişkeninin belirgin bir trendi yok iken yapısal kırılma özellikleri göstermektedir. Özellikle 2008 yılında gerçekleşen kriz sebebiyle büyük bir kırılma söz konusudur. LNGDP değişkeni ise yapısal kırılma özelliği göstermezken yukarı yönlü trende sahip bir değişkendir.

Modelde kullanılan veriler dönemlik olduğu için mevsimsel etkileri incelemek gereklidir. Mevsimsel etki varsa önlem alınabilmesi için ise Tablo 3'de gösterilen Mevsimsel F ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 3. Değişken Mevsimsellik Testi Bulguları

Değişken	F Test	Kruskal Wallis Test	P
KUR	F(3, 84)=2.709	$\chi^2(03)=15.919$	0,919
IST	F(3, 84)=30.598***	$\chi^2(03)=57.972$ ***	0,000
KAP	F(3, 84)=11.145***	$\chi^2(03)=37.041$ ***	0,000
GDP	F(3, 84)=47.713	$\chi^2(03)=65.566$ ***	0,000

*** (%1), ** (%5), * (%10) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılıkları ifade eder, F: F Test İstatistiği, χ^2 : Ki-Kare Test İstatistiği, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içeri.) F(S.D.1, S.D.2), χ^2 (SD)

Tablo 3 incelendiğinde görüleceği üzere KUR değişkeni için %10 anlamlılık düzeyinde dahi istatistiksel olarak manidar bir mevsimsel etki görülmez iken ($p>0,10$), IST, KAP ve GDP değişkenleri için ise %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli mevsimsel etkilerden bahsedilebilir. ($p<0,01$).

2.2. Birim Kök Testleri

ADF Birim kök testi, zaman serilerinde verilerin durağan yani sabit bir değişimde ilerleyen olması, bir sonraki yapılacak testin daha net sonuç verebilmesi için gereklidir. Mevsimsel etki görülen değişkenler için X-12 yöntemi ile durağanlık durumlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan ADF birim kök testi bulguları tablo 4' deki gibidir.

Tablo 4. ADF Birim Kök Testi Bulguları

Değişken	Augmented Dickey-Fuller Test İstatistikleri		
	Sabitsiz	Sabitli	Trend Ve Sabitli
LNKUR	3,129 ^[0] (0,999)	0,505 ^[0] (0,986)	-0,541 ^[0] (0,979)
Δ LNKUR	-6,166 ^[0] *** (0,000)	-6,982 ^[0] *** (0,000)	-6,998 ^[0] *** (0,000)
LNİST	1,953 ^[2] (0,988)	-1,953 ^[0] (0,307)	-3,289 ^[0] *** (0,075)
Δ LNİST	-9,544 ^[1] *** (0,000)	-9,897 ^[1] *** (0,000)	-9,821 ^[1] *** (0,000)
LNKAP	0,100 ^[0] (0,712)	-3,631 ^[0] *** (0,007)	-3,695 ^[0] ** (0,028)
Δ LNKAP	-8,740 ^[1] ** (0,000)	-8,691 ^[1] *** (0,000)	-8,639 ^[1] *** (0,000)
LNGDP	2,434 ^[4] (0,996)	0,719 ^[4] (0,991)	-1,369 ^[4] (0,863)
Δ LNGDP	-3,103 ^[2] *** (0,000)	-5,843 ^[3] *** (0,000)	-5,798 ^[3] *** (0,000)

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler. (parantez içleri ADF testi olasılık değerlerini (p) içermektedir) Δ =Değişkenin birinci devre farkını simgeler.[köşeli parantez içi ADF regresyonu için seçilen optimal gecikme uzunluklarını içermektedir.] ADF regresyonu optimal gecikme uzunluğu için Schwarz Bilgi Kriteri kullanılmıştır (Maks.Lag:8)

Tablo 4 de tüm değişkenler düzey değerlerde durağan değil iken ($p>0,10$), birinci devresel farklarında durağan bir değişken oldukları gözlemlenmektedir. ($p<0,01$)

LNKUR, LNIST ve LNKAP değişkenlerinin yapısal kırılma özelliklerine sahip olduğu bilindiğinde söz konusu değişkenlerin ADF birim kök testi bulguları ile birlikte yapısal kırılmaları dikkate alan yapısal kırılmalı DF birim kök testi bulgularının da incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. LNGDP ise Grafik 7'deki değişken zaman seyri hatırlanacak olursa kırılma olmadığı için DF birim kök testine dahil edilmemiştir. Yapısal kırılmalı DF birim kök testi bulguları tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5. Yapısal Kırılmalı DF Birim Kök Testi Bulguları

Model Spesifikasyonları				
Değişken	Sabitli	Trend Ve Sabitli		
		Kırılma Spesifikasyonları		
		Sabitte	Trendde	Sabit Ve Trendde
LNKUR	-2,014 ^[0]	-2,404 ^[0]	-4,043 ^[0]	-3,939 ^[0]
	(0,982)	(0,989)	(0,158)	(0,563)
Δ LNKUR	-8,601 ^{[0]***}	-9,069 ^{[0]***}	-8,442 ^{[0]***}	-9,684 ^{[0]***}
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
LNIST	-5,011 ^{[0]***}	-6,722 ^{[0]***}	-10,093 ^{[0]***}	-6,657 ^{[0]***}
	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
LNKAP	-4,927 ^{[0]**}	-4,940 ^{[0]**}	-4,005 ^{[0]*}	-5,071 ^{[0]*}
	(0,011)	(0,039)	(0,072)	(0,067)

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler. (parantez içleri ADF testi olasılık değerlerini (p) içermektedir) Δ =Değişkenin birinci devre farkını simgeler.[köşeli parantez içi ADF regresyonu için seçilen optimal gecikme uzunluklarını içermektedir.] ADF regresyonu optimal gecikme uzunluğu için Schwarz Bilgi Kriteri kullanılmıştır (Maks.Lag:8) Kırılma dönemleri seçimi için Dickey Fuller Min t istatistiğinden faydalanılmıştır

Tablo 5 incelendiğinde LNKUR değişkeninin ADF birim kök testi bulguları ile benzer şekilde düzeyde durağan olmayan fakat birinci devresel farkında durağanlaşan bir değişken iken, LNIST ve LNKAP değişkenleri ise ADF birim kök testi ile farklı bir şekilde en az %10 anlamlılık düzeyinde düzey değerinde durağan değişkenlerdir. ($p<0,10$)

ADF birim kök testi ve DF yapısal kırılmalı birim kök testi bulguları birlikte değerlendirildiğinde LNKUR ve LNGDP değişkenlerinin düzey değerlerde durağan olmayan fakat birinci devresel farklarında durağanlaşan değişkenler oldukları, LNIST ve LNKAP değişkenlerinin ise düzey değerlerde durağan oldukları görülmektedir. ($LNKUR \approx I(1)$, $LNGDP \approx I(1)$, $LNIST \approx I(0)$, $LNKAP \approx I(0)$)

2.3. Model Tahmin Bulguları

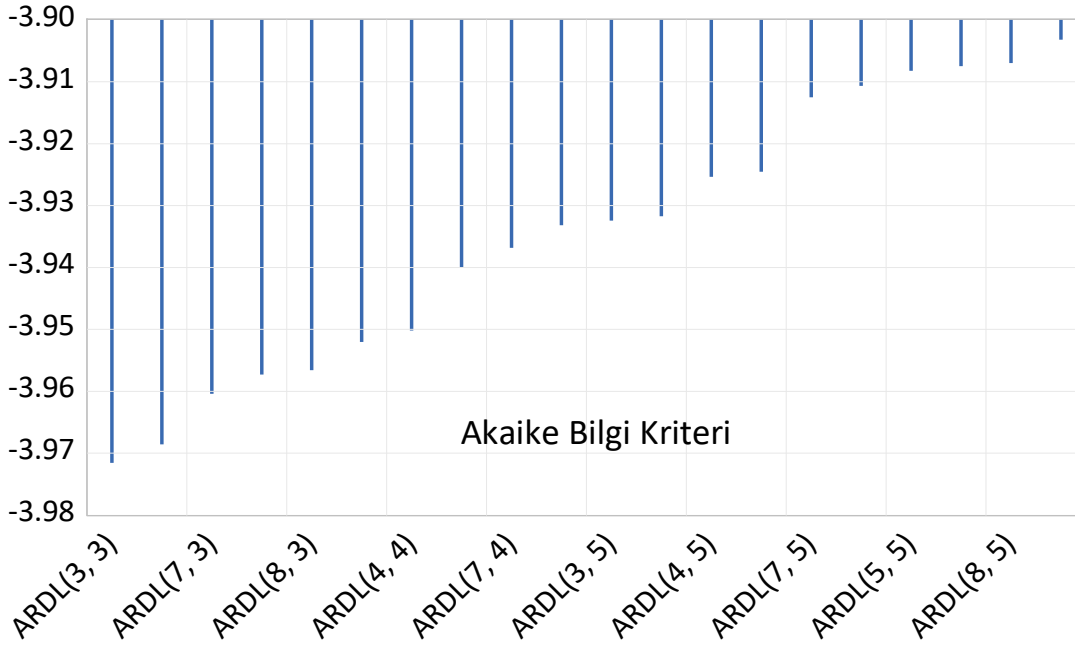
Araştırmanın bu kısmında araştırma modellerinin uygun çözümlene yöntemleri ile çözümlenmiş ve bulgular paylaşılmıştır.

Araştırma modellerinde yer alan değişkenlerin farklı dereceden tümleşik (I(0) ve I(1) değişkenler) yani farklı durağan değerlerinin olduğu görüldüğünden araştırma modellerinin ARDL F sınır Testi Eş Bütünleşme yöntemi ile çözümlenmesine karar verilmiştir.

2.3.1. Model 1 tahmin bulguları

Model 1 için ARDL modeli Otoregresif denklemi için uygun gecikme uzunluklarının belirlenmesi amacıyla Akaike Bilgi Kriteri (AKI) karşılaştırmalarını içeren değerler grafik 2'deki gibidir.

Grafik 2. Model 1 optimal gecikme uzunluğu seçimi için akaike bilgi kriteri karşılaştırmaları



Grafik incelendiğinde en küçük Akaike Bilgi Kriterine sahip Otoregresif modelin ARDL (3, 3) olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile bağımlı ve bağımsız değişkenlerin 3'er gecikme(dönem) içerdiği Otoregresif modelin optimal model olduğu söylenebilir.

Model 1 için ARDL (3, 3) modeli Otoregresif model tahmin bulguları tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Model 1 ARDL (3, 3) Model Tahmin Bulguları

Değişken	B	S.H	T	P
LNIST _{t-1}	1,057	0,099	10,695***	0,000
LNIST _{t-2}	-0,529	0,141	-3,745***	0,000
LNIST _{t-3}	0,388	0,095	4,096***	0,000
LNKUR _t	-0,045	0,043	-1,034	0,304
LNKUR _{t-1}	0,035	0,069	0,501	0,618
LNKUR _{t-2}	-0,073	0,072	-1,023	0,310
LNKUR _{t-3}	0,102	0,047	2,183**	0,032
Sabit	1,248	0,576	2,167**	0,033
Tamamlayıcı İstatistikler				
F Test			F(7,72)=14.423***	p=0,000

Determinasyon			$R^2=9.944$	D. $R^2=0,939$
Breusch-Godfrey Otokorelasyon Testi	Lag(2)		$F(2, 75)=0,087$	$p=0,917$
	Lag(3)		$F(3, 74)=0,441$	$p=0,725$
	Lag(4)		$F(4, 73)=0,427$	$p=0,789$
White Heteroskedastisite Testi			$F(30,54)=0,727$	$p=0,826$

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, F: F Test İstatistiği, D.R²: Düzeltmiş Determinasyon Katsayısı, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) F(S.D.1, S.D.2)

Tabloda tanısal istatistikler incelendiğinde Breusch-Godfrey Otokorelasyon testi bulgularına göre modelde 4 gecikmeye kadar istatistiksel olarak anlamlı bir otokorelasyon sorunu olmadığı görülmektedir. ($p>0,10$), diğer yandan White Heteroskedastisite testi bulgularına göre ise modelde istatistiksel olarak önemli bir değişen varyans sorununun olmadığı görülmektedir. ($F(30,54)=0,727$, $p>0,10$) Tahmin modelinin %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir model olduğu ($F(7,72)=14.423$, $p<0,01$) ve düzeltilmiş determinasyon katsayısının 0,939 olduğu görülmektedir.

Otoregresif model katsayıları üzerinden hesaplanan uzun dönem istatistikleri ile F sınır testi istatistikleri tablo 7' deki gibidir.

Tablo 7. Model 1 Uzun Dönem İstatistikleri Ve Eş Bütünleşme Testi Bulguları

Değişken	B	S.H	T	P
LNKUR	0,222	0,079	2.799***	0,007
F Sınır Testi: H₀: Eş Bütünleşme İlişkisi Yoktur.				
F Test İstatistiği		Anlamlılık	I(0)	I(1)
$F=4.537^{**}$		% 10	3.113	3.610
$k=1$		% 5	3.740	4.303
		% 1	5.157	5.917

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, k: bağımsız değişken sayısı

Eş bütünleşme testi değişkenlerin aralarında uzun dönem ilişkisi olup olmadığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde model 1 için hesaplanan F sınır testi istatistiğinin %5 anlamlılık düzeyi için değişkenlerin eş bütünleşik olmadıkları yönündeki H₀ hipotezinin reddetmek için yeterli büyüklükte olduğu görülmektedir. ($F=4.537>4.303$) Daha açık bir ifade ile modelde yer alan değişkenlerin için %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir uzun dönem dengesinin tespit edildiği söylenebilir. Uzun dönem dengesinin istatistiksel olarak anlamlı olması durumunda LNKUR değişkeni için hesaplanan uzun dönem katsayısının iktisadi anlam ifade ettiği bilinmektedir. Uzun dönem katsayısı incelendiğinde %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. ($\beta=0,222$, $p<0,01$). Daha açık bir ifade ile uzun dönemde KUR değişkenindeki artışların/azalışların IST değişkeninde artış/azalış ile karşılık bulmaktadır.

Tablo 7' de yapılan testte uzun dönem dengesi tespit edildiği için hata düzeltme modeli yapılmalıdır. ARDL (3, 3) modeli için hata düzeltme modeli bulguları tablo 8' deki gibidir.

Tablo 8. Model 1 Hata Düzeltme Modeli

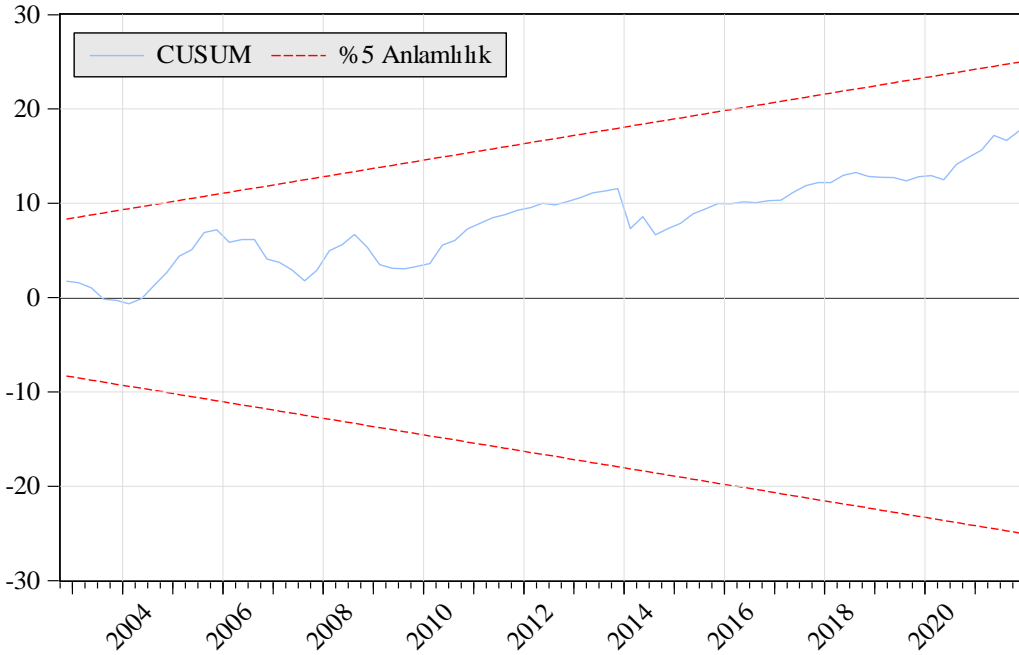
Değişken	B	S.H	t	P
ΔLNIST_{t-1}	0,140	0,093	1,515	0,134
ΔLNIST_{t-2}	-0,388	0,091	-4,272***	0,000
ΔLNKUR_t	-0,045	0,042	-1,074	0,286
ΔLNKUR_{t-1}	-0,028	0,046	-0,613	0,542
ΔLNKUR_{t-2}	-0,102	0,046	-2,212**	0,030
ECM_{t-1}	-0,083	0,022	-3,737***	0,000

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, Δ : Değişken devresel birinci farkını ifade eder, ECM: Hata düzeltme terimi

Tablo incelendiğinde ECM_{t-1} terimi için hesaplanan katsayının istatistiksel olarak anlamlı negatif ve mutlak değerce 1'den küçük olduğu görülmektedir.($\text{ECM}=-0.083$, $p<0,01$). Daha açık bir ifade ile modelde hata düzeltme mekanizmasının işlediği söylenebilir. Diğer bir anlatımla uzun dönem dengesinde görülen sapmaların dönemler boyunca periyodik olarak hata düzeltme terimleri tarafından tekrar dengeye getirildiği söylenebilir.

Değişkenlerin uzun dönem ilişkisi içerisinde istikrarlı olup olmadığını Cusum testi bize göstermektedir. Uzun dönem koşulundaki istikrarın incelendiği bu testte değişkenler grafikler de mavi renkte ki çizgi ile gösterilmektedir ve kırmızı çizgilerin içinde kalması değişkenler de yapısal kırılma olmadığı anlamına gelmektedir. Katsayı istikrar koşulunun incelenmesi için yapılan Cusum testi bulguları grafik 3'deki gibidir.

Grafik 3. Model 1 Parametre İstikrar Testi Bulguları

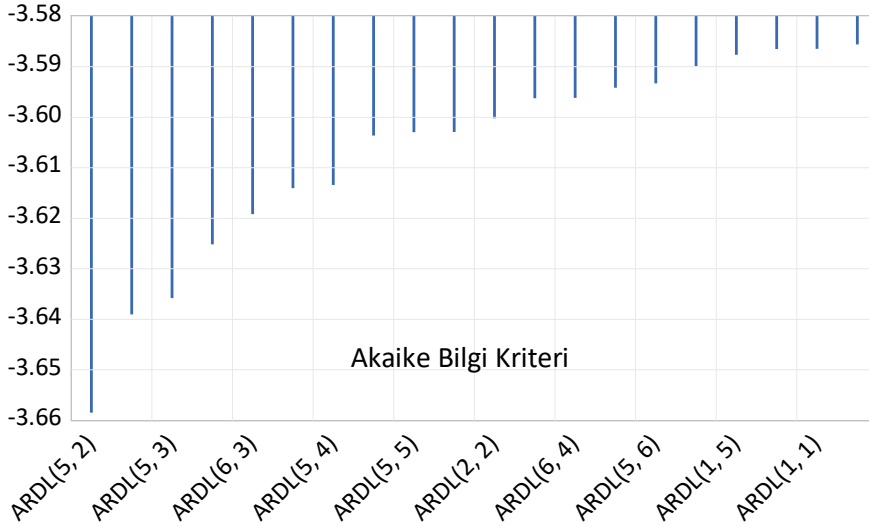


Grafik incelendiğinde Cusum testi bulgularına göre %5 anlamlılık düzeyinde istikrar koşulunun sağlandığı görülmektedir.

2.3.2 Model 2 tahmin bulguları

Model 2 için ARDL modeli Otoregresif denklemi için uygun gecikme uzunluklarının belirlenmesi amacıyla Akaike Bilgi Kriteri (ACI) karşılaştırmalarını içeren değerler grafik 4'deki gibidir.

Grafik 4. Model 2 optimal gecikme uzunluğu seçimi için akaike bilgi kriteri karşılaştırmaları



Grafik 4 incelendiğinde en küçük Akaike Bilgi Kriterine sahip Otoregresif modelin ARDL (5, 2) olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile bağımlı değişken için 5 ve bağımsız değişken için 2 gecikme içeren Otoregresif modelin optimal model olduğu söylenebilir.

Model 2 için ARDL (5, 2) modeli Otoregresif model tahmin bulguları tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9. Model 2 ARDL (5, 2) Model Tahmin Bulguları

Değişken	B	S.H	T	P
LNKAP _{t-1}	0,679	0,172	3,942***	0,000
LNKAP _{t-2}	-0,102	0,123	-0,829	0,410
LNKAP _{t-3}	0,098	0,060	1,642	0,105
LNKAP _{t-4}	0,234	0,107	2,190**	0,032
LNKAP _{t-5}	-0,270	0,124	-2,185**	0,032
LNKUR _{t-1}	-0,066	0,048	-1,383	0,171
LNKUR _{t-2}	-0,031	0,065	-0,471	0,639
Sabit	0,119	0,062	1,920*	0,059
Tamsal İstatistikler				
F Test			F(7,72)=187.751***	p=0,000
Determinasyon			R ² =0,944	D. R ² =0,939
Breusch-Godfrey Otokorelasyon Testi	Lag(2)		F(2, 71)=0,244	p=0,785
	Lag(3)		F(3, 70)=0,179	p=0,911
	Lag(4)		F(4, 69)=0,163	p=0,956
White Heteroskedastisite Testi			F(54,28)=0.615	p=0.937

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, F: F Test İstatistiği, D.R²: Düzeltmiş Determinasyon Katsayısı, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) F(S.D.1, S.D.2)

Tanımsal istatistikler incelendiğinde Breusch-Godfrey Otokorelasyon testi bulgularına göre modelde 4 gecikmeye kadar istatistiksel olarak anlamlı bir otokorelasyon sorunu olmadığı görülmektedir, ($p>0,10$). White Heteroskedastisite testi bulgularına göre modelde istatistiksel olarak önemli bir değişen varyans sorununun olmadığı görülmektedir. ($F(54,28)=0,615$, $p>0,10$) Tahmin modelinin %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir model olduğu ($F(7,72)=187.751$, $p<0,01$) ve düzeltilmiş determinasyon katsayısının 0,939 olduğu görülmektedir.

Otoregresif model katsayıları üzerinden hesaplanan uzun dönem istatistikleri ile F sınır testi istatistikleri tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. Model 2 Uzun Dönem İstatistikleri Ve Eş Bütünleşme Testi Bulguları

Değişken	B	S.H	T	P
LNKUR	0,061	0,034	1.779*	0,079
F Sınır Testi: H_0: Eş Bütünleşme İlişkisi Yoktur.				
F Test İstatistiği		Anlamlılık	I(0)	I(1)
F=8.994		% 10	5.725	6.450
k=1		% 5	6.820	7.670
		% 1	9.170	10.240

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, k: bağımsız değişken sayısı

Model 2 için hesaplanan F sınır testi istatistiğinin %5 anlamlılık düzeyi için değişkenlerin eş bütünleşik olmadıkları yönündeki sıfır hipotezinin reddetmek için yeterli büyüklükte olduğu görülmüştür. ($F=8.994>7.670$) Modelde yer alan değişkenlerin için %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir uzun dönem dengesinin tespit edildiği söylenebilir. Uzun dönem katsayısı incelendiğinde %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. ($\beta=0,061$, $p<0,20$). Daha açık bir ifade ile uzun dönemde KUR değişkenindeki artışlar/azalışlar KAP değişkeninde artış/azalış ile karşılık bulmaktadır.

ARDL (5, 2) modeli için hata düzeltme modeli bulguları tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11. Model 2 Hata Düzeltme Modeli

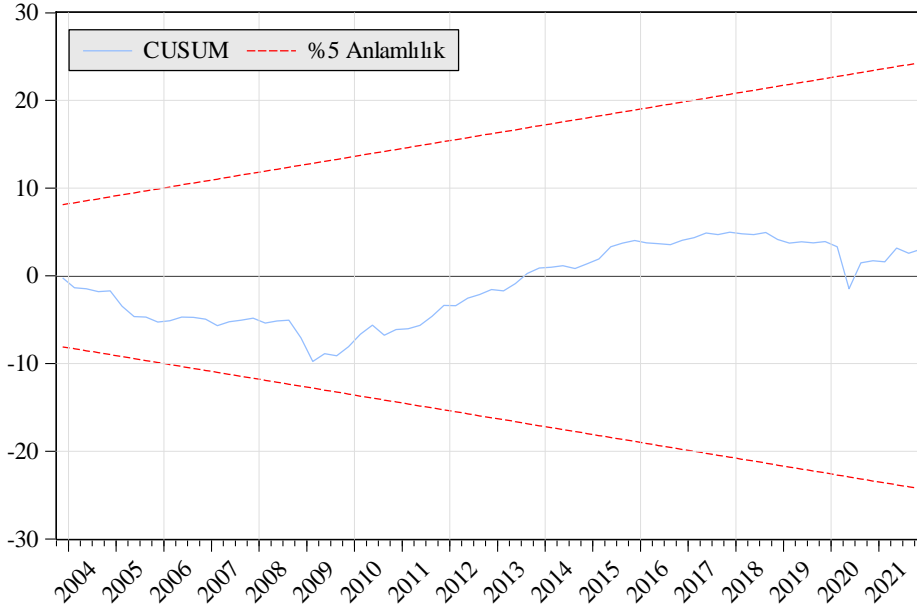
Değişken	B	S.H	T	P
Δ LNKAP _{t-1}	0,040	0,113	0,357	0,722
Δ LNKAP _{t-2}	-0,062	0,110	-0,563	0,575
Δ LNKAP _{t-3}	0,036	0,105	0,341	0,734
Δ LNKAP _{t-4}	0,270	0,102	2,649***	0,010
Δ LNKUR _t	-0,066	0,049	-1,363	0,177
Δ LNKUR _{t-1}	-0,119	0,053	-2,253**	0,027
ECM _{t-1}	-0,361	0,084	-4,270***	0,000

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, Δ : Değişken devresel birinci farkını ifade eder, ECM: Hata düzeltme terimi

Tablo 11 incelendiğinde ECM_{t-1} terimi için hesaplanan katsayının istatistiksel olarak anlamlı negatif ve mutlak değerce 1’den küçük olduğu görülmektedir. ($ECM=-0,361$, $p<0,01$). Daha açık bir ifade ile modelde hata düzeltme mekanizmasının işlediği söylenebilir. Uzun dönem dengesinde görülen sapmaların dönemler boyunca periyodik olarak hata düzeltme terimleri tarafından tekrar dengeye getirildiği görülmüştür.

Katsayı istikrar koşulunun incelenmesi için yapılan Cusum testi bulguları grafik 5’deki gibidir.

Grafik 5. Model 2 parametre istikrar testi bulguları

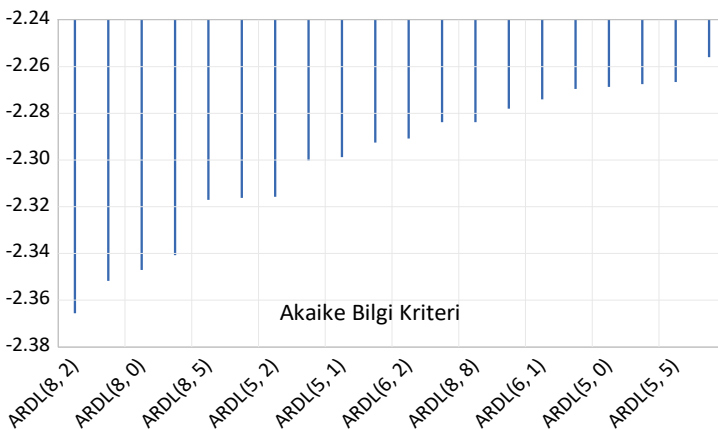


Grafik incelendiğinde Cusum testine göre %5 göre anlamlılık düzeyinde parametre istikrar koşulları sağlanmaktadır.

2.3.3. Model 3 tahmin bulguları

Model 3 için ARDL modeli Otoregresif denklemi için uygun gecikme uzunluklarının belirlenmesi amacıyla Akaike Bilgi Kriteri (AKI) karşılaştırmalarını içeren değerler grafik 6’daki gibidir.

Grafik 6. Model 3 optimal gecikme uzunluğu seçimi için akaike bilgi kriteri karşılaştırmaları



Grafik 6 incelendiğinde en küçük Akaike Bilgi Kriterine sahip Otoregresif modelin ARDL (8, 2) olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile bağımlı değişken için 8 ve bağımsız değişken için 2 gecikme içeren Otoregresif modelin optimal model olduğu söylenebilir.

Model 3 için ARDL (8, 2) modeli Otoregresif model tahmin bulguları tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. Model 3 ARDL (8, 2) Model Tahmin Bulguları

Değişken	B	S.H	T	P
LGDP _{t-1}	0,651	0,144	4,518***	0,000
LGDP _{t-2}	0,230	0,118	1,948*	0,056
LGDP _{t-3}	-0,102	0,174	-0,589	0,558
LGDP _{t-4}	0,397	0,184	2,164**	0,034
LGDP _{t-5}	-0,291	0,178	-1,635	0,107
LGDP _{t-6}	-0,193	0,209	-0,921	0,360
LGDP _{t-7}	-0,171	0,205	-0,832	0,408
LGDP _{t-8}	0,395	0,260	1,521	0,133
LNKUR _t	0,306	0,201	1,519	0,134
LNKUR _{t-1}	-0,370	0,198	-1,864*	0,067
LNKUR _{t-2}	0,208	0,188	1,105	0,273
Sabit	1,474	0,475	3,100***	0,003
Tamsal İstatistikler				
F Test			F(11,69)=1124.448***	p=0,000
Determinasyon			R ² =0,994	D. R ² =0,993
Breusch-Godfrey Otokorelasyon Testi	Lag(2)		F(2, 66)=0,703	p=0,499
	Lag(3)		F(3, 65)=2.355*	p=0,081
	Lag(4)		F(4, 64)=2.456*	p=0,055
White Heteroskedastisite Testi			F(55,24)=3.399***	p=0,000

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, F: F Test İstatistiği, D.R²: Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) F(S.D.1, S.D.2)

Breusch-Godfrey Otokorelasyon testi bulgularına göre modelde 3. Ve 4. Gecikmelerde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli otokorelasyon sorunu görülmektedir, (p<0,10).

White Heteroskedastisite testi bulgularına göre modelde %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir değişen varyans sorununun olduğu görülmektedir. (F(55,24)=3.399, p<0,01) Tahmin modelinin %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir model olduğu (F(11,69)=1124.448, p<0,01) ve düzeltilmiş determinasyon katsayısının 0,993 olduğu görülmektedir.

Otoregresif model katsayıları üzerinden hesaplanan uzun dönem istatistikleri ile F sınır testi istatistikleri tablo 13'deki gibidir.

Tablo 13. Model 3 Uzun Dönem İstatistikleri Ve Eş Bütünleşme Testi Bulguları

Değişken	B	S.H	T	P
LNKUR	1.705	0,299	5.697***	0,000
F Sınır Testi: H₀: Eş Bütünleşme İlişkisi Yoktur.				
F Test İstatistiği	Anlamlılık	I(0)	I(1)	
F=6.694***	% 10	3.113	3.610	
k=1	%5	3.740	4.303	
	%1	5.157	5.917	

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, k: bağımsız değişken sayısı

F sınır testi istatistiğinin %1 anlamlılık düzeyi için değişkenlerin eş bütünleşik olmadıkları yönündeki H₀ hipotezinin reddetmek için yeterli büyüklükte olduğu görülmektedir. (F=6.694>5.917) Modelde yer alan değişkenler için %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir uzun dönem dengesinin tespit edildiği görülmüştür. Uzun dönem katsayısı incelendiğinde %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. ($\beta=1.705$, $p<0,01$). Daha açık bir ifade ile uzun dönemde KUR değişkenindeki artışlar/azalışlar LNGDP değişkeninde artış/azalış ile karşılık bulmaktadır.

ARDL (8, 2) modeli için hata düzeltme modeli bulguları tablo 14'deki gibidir.

Tablo 14. Model 3 Uzun Dönem İstatistikleri Ve Eş Bütünleşme Testi Bulguları

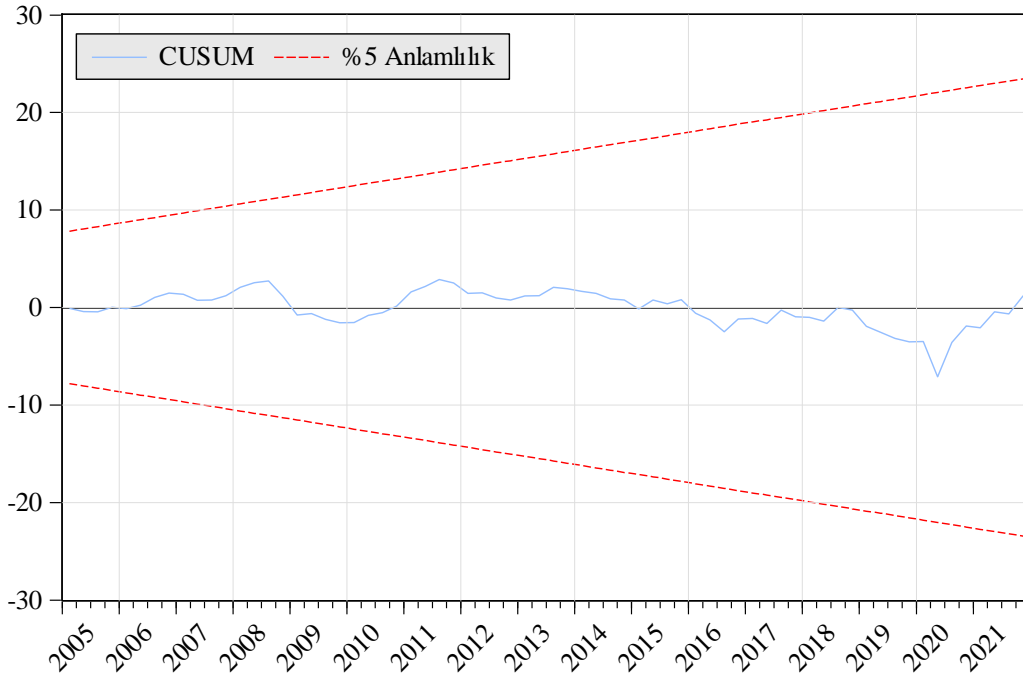
Değişken	B	S.H	T	P
Δ LNNGDP _{t-1}	-0,265	0,108	-2,451**	0,017
Δ LNNGDP _{t-2}	-0,035	0,110	-0,313	0,755
Δ LNNGDP _{t-3}	-0,137	0,118	-1,157	0,252
Δ LNNGDP _{t-4}	0,260	0,112	2,320**	0,023
Δ LNNGDP _{t-5}	-0,031	0,118	-0,263	0,794
Δ LNNGDP _{t-6}	-0,224	0,130	-1,724*	0,089
Δ LNNGDP _{t-7}	-0,395	0,134	-2,950***	0,004
Δ LNKUR	0,306	0,108	2,833***	0,006
Δ LNKUR _{t-1}	-0,208	0,121	-1,716*	0,091
ECM _{t-1}	-0,084	0,019	-4,547***	0,000

* (%10), **(%5), *** (%1) anlamlılık düzeyinde durağanlığı simgeler, S.H: Standart Hata, Δ : Değişken devresel birinci farkını ifade eder, ECM: Hata düzeltme terimi

Tablo incelendiğinde ECM_{t-1} terimi için hesaplanan katsayının istatistiksel olarak anlamlı negatif ve mutlak değerce 1'den küçük olduğu görülmektedir.(ECM=-0,208, $p<0,01$). Modelde hata düzeltme mekanizmasının işlediği görülmektedir. Uzun dönem dengesinde görülen sapmaların dönemler boyunca periyodik olarak hata düzeltme terimleri tarafından tekrar dengeye getirildiği söylenebilir.

Katsayı istikrar koşulunun incelenmesi için yapılan Cusum testi bulguları grafik 7'deki gibidir.

Grafik 7. Model 3 parametre istikrar testi bulguları



Grafikler incelendiğinde görüleceği üzere Cusum testine göre %5 anlamlılık düzeyinde parametre istikrar koşulları sağlanmaktadır. Cusum testine bakıldığında değişkenlerde yapısal kırılma görülmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik büyümenin en önemli dinamiklerinden biri haline gelen sanayileşme ile birlikte üretim faktörleri üretim sürecine zamanla daha çok dahil olmaktadır. Sanayinin alt kollarından biri olan imalat sanayi ise daha çok dış ticaret ile ilişkilendirildiğinden ekonomideki temel üretim sektörlerinden biridir. Bu durum da imalat sanayini, ekonomik krizlerden en çok etkilenen sektör haline getirmektedir.

Türkiye’de dönemsel farklarla farklı döviz kuru politikaları uygulanmaktadır. Uygulanan döviz kuru politikalarının ülkede önemli etkiler yarattığını ve belli başlı ekonomik krizlere yol açtığını söylemek mümkündür. Krizler açısından bakıldığında bu durumun işsizliği de etkilediğini söylemek yanlış olmaz. Döviz kuru özellikle ihracat ve ithalat kanallarıyla işsizliği etkilemektedir. Bu bağlamda Türkiye’de giderek artan işsizlikle sürekli artan döviz kuru arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan değişkenler öncelikle dönemlik verileri içerdiği için mevsimsellik testi uygulanmıştır. Kur değişkeninde herhangi bir mevsimsel etki rastlanmazken, imalat sanayi istihdamı, imalat sanayi kapasite kullanım oranı ve imalat sanayi GSYİH değişkenlerinde mevsimsel etkilerden

bahsedilebilir. Bunun üzerine mevsimsel etkilerden arındırabilmek için durağanlık testine başvurma gerekliliği görülmüştür.

Zaman serilerinde değişkenlerin durağan olmaları gerektiğinden öncelikle modelde kullanılan değişkenler için ADF testi yapılarak verilerin durağan hale getirilmesi uygun görülmüştür. Yapılan ADF testi sonucunda döviz kuru, imalat sanayi istihdamı, imalat sanayi kapasite kullanım oranı ve imalat sanayi GSYİH verilerinin düzeylerinde durağan olmadıkları, fakat bir sonraki dönem farkları alındığında durağan hale geldikleri gözlemlenmektedir. Yalnız döviz kuru, imalat sanayi istihdamı ve imalat sanayi kapasite kullanım oranı yapısal kırılma özelliklerine sahip oldukları bilindiğinden ve yapılacak analizi tehlikeye sokmaması açısından DF birim kök testi yapılması uygun görülmüştür. Bu test sonucunda döviz kuru, düzeyde durağan olmayan fakat bir sonraki dönem farkı alındığında durağanlaşan bir değişken iken, imalat sanayi ve imalat sanayi kapasite kullanım oranının ise düzeyde durağan oldukları gözlemlenmiştir.

Yapılan iki test karşılaştırıldığında döviz kuru ve imalat sanayi GSYİH değişkenlerinin düzeyde durağan olmadıkları fakat birinci devresel farklarında durağan oldukları, imalat sanayi istihdamı ve imalat sanayi kapasite kullanım oranı değişkenlerinin ise düzeyde durağan oldukları gözlemlenmektedir. Bu yapılan testler sonucunda da değişkenlerin farklı durağan değerlerinin olması sonucu ARDL F sınır Testi Eş Bütünleşme Yönteminin yapılması uygun görülmüştür.

ARDL eş bütünleşme testi imalat sanayi istihdamı ve döviz kuru için değerlendirildiğinde 2000:Q1-2021:Q4 döneminde uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kur değişkenindeki artış/azalış istihdam değişkeninde pozitif bir karşılık bulmaktadır.

ARDL eş bütünleşme testi imalat sanayi kapasite kullanım oranı ve döviz kuru için değerlendirildiğinde 2000:Q1-2021:Q4 döneminde uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kur değişkenindeki artış/azalış imalat sanayi kapasite kullanım oranı artış/azalış şeklinde karşılık bulmaktadır.

ARDL eş bütünleşme testi imalat sanayi gayri safi yurtiçi hasıla ve döviz kuru için değerlendirildiğinde 2000:Q1-2021:Q4 döneminde uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kur değişkenindeki artış/azalış imalat sanayi GSYİH değişkeninde pozitif bir karşılık bulmaktadır.

İstihdam bir ülkenin gelişmişliğinin göstergelerinden biri iken, imalat sanayi konusu altında araştırılması Türkiye için daha da önemli bir hale geldiği bu çalışmayla ortaya konulmuştur. Günümüzde yaşanan döviz kurundaki önemli değişimler, istihdamı, fiyatları vb. oldukça etkilemektedir. Ülkemize de önemli sonuçları olmaktadır. Araştırma da bu değişimlerin sonucunu görme açısından önemli bir kaynak haline gelmiştir.

Döviz kurlarında meydana gelen değişimler istihdam kanalını farklı yönlerden etkileyebilmektedir. Döviz kurunun değerlenmesi ile birlikte yerli firmalar dış pazarlarda rekabet gücü bulabilmektedir. Bu da ülke de üretim ve istihdam artışına dolaylı olarak neden olabilmektedir. Fakat ithal ürün ile üretim yapan firmalar da maliyet artacağından durum tam tersidir.

Türkiye’de de yüksek döviz kurundan kaynaklanan bir rekabet artışı ile birlikte sektörde üretim ve istihdam kanallarında artışın olduğu gözlemlenmektedir. Fakat istihdam edilenlere ödenen ücretlerin, artan fiyatlar ve döviz kurundan dolayı reel olarak gerilemesi istihdam edilenlerin yoksullaşmasına neden olmaktadır.

Türkiye ekonomisinde üretim ve istihdam kanallarında önemli bir yere sahip olan imalat sanayinde ithalata bağımlılık gün geçtikçe arttığı gözlemlenmektedir. Bu da Türkiye’de yüksek döviz kurundan dolayı maliyetleri artırarak fiyatların artmasına sebebiyet vermektedir. Dış ülkelerde ise istihdam yaratırken bizde işsizliğe neden olduğu da ayrıca belirtilmelidir.

Özünde ithalata bu kadar bağımlı olan bir sektörün yerli üretime geçmesi gerektiği belirtilmelidir. Yerli üretim için ülkenin gelişen teknolojiye ayak uydurması gerekmektedir. Gerek üretim gerekse istihdam yönünde teşvik edici politikalara ağırlık verilebilir.

The Effect Of Exchange Rate Changes On Manufacturing Industrial Employment: An Empirical Application For Turkey

EXTENDED SUMMARY

Introduction

In countries where foreign trade is becoming increasingly important, the important thing to make a profit is to reduce the cost. Developed countries, with their advanced technologies, lead the market by keeping the cost at the lowest level in this competitive market and they determine the market. However, no matter how much the developing countries try to keep the cost low with their existing technologies, they are very much affected by the foreign exchange market because they depend on other countries in terms of raw materials. This situation causes countries to cut their costs from other units.

Main and intermediate products used in production in developing countries are generally imported from abroad. A change in the exchange rate affects the industrial sectors and production values of the countries positively or negatively. This negatively affects the economy, production and employment.

In Turkey, different exchange rate policies are implemented with periodic differences. It is possible to say that the applied exchange rate policies have had significant effects in the country and have led to major economic crises. In terms of crises, it would not be wrong to say that this situation also affects unemployment. Exchange rate affects unemployment especially through export and import channels. In this context, it can be said that there is an important relationship between increasing unemployment and constantly increasing exchange rate in Turkey.

The aim of this study is to examine the effect of the change in the exchange rate on employment in the manufacturing industry. In addition, the effects of exchange rate changes on the manufacturing industry capacity utilization rate and the manufacturing industry gross domestic product will also be examined. For the study, quarterly data covering the years 2000:Q1-2021:Q4 are used in the model.

Methodology

The data obtained by accessing different data sources for the variables used in the analysis part of the research were entered into the Microsoft Excel program, and after the necessary controls were made, they were transferred to the EVIEWS 10 package program and all necessary econometric analyzes were carried out with the help of the mentioned package program.

The research models to be estimated within the scope of the research are as in equations 1, 2 and 3.

$$\text{LNIST}_t = \alpha + \beta \text{LNKUR}_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$\text{LNKAP}_t = \alpha + \beta \text{LNKUR}_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

$$\text{LNGDP}_t = \alpha + \beta \text{LNKUR}_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

Some of the terms in the equations express;

- subscript t, time dimension (quarter period),
- α , equation constant terms,
- ε is the equation error terms assumed to be in the pure random walk process,
- β represents the coefficients whose coefficients show the effects of the independent variables on the dependent variable and which are desired to be estimated.
- LN suffixes in front of the variables indicate that the variables are logarithmic.

Results

During the analysis, descriptive statistics of the variables and time course graphs were examined in the first stage. Time course graphs give an idea about the time characteristics of variables such as Trend and Structural break. In the next step, due to the frequency (quarterly) nature of the data, it was examined whether there was a seasonal effect. Seasonality is fluctuations that are repeated over a period of one year or less. Examining seasonality is very important in terms of understanding and explaining short-term fluctuations, making short-term forecasts, and eliminating seasonal effects in time series.

Since it is known that variables with seasonal effects cause spurious regressions in time series regressions, variables with seasonal effects were seasonally adjusted using the X-12 Census method. While there is no seasonal effect in the exchange rate variable, seasonal effects can be mentioned in the manufacturing industry employment, manufacturing industry capacity utilization rate and manufacturing industry GDP variables. Thereupon, it was necessary to apply the stationarity test in order to be able to adjust for seasonal effects.

ADF unit root test was used to determine the stationarity levels of the variables. ADF unit root test is a test that determines whether the series is stationary or not. This method is the improved and renewed version of the Dickey-Fuller (DF) unit root test.

In cases where the series are not stationary in their level values, the differences between the periods are determined by applying the ADF unit test procedure and checking which difference of the series is stationary.

As a result of the ADF test, it is observed that the exchange rate, manufacturing industry employment, manufacturing industry capacity utilization rate and manufacturing industry GDP data are not stationary in their levels, but they become stationary when the next period differences are taken. Since only the exchange rate, manufacturing industry employment and manufacturing industry capacity utilization rate are known to have structural break characteristics, DF unit root test was deemed appropriate in order not to jeopardize the analysis to be made. As a result of this test, while the exchange rate is a variable that is not stationary at the level but becomes stationary when the next period difference is taken, it has been observed that the manufacturing industry and manufacturing industry capacity utilization rates are stationary at the level.

When the two tests are compared, it is observed that the exchange rate and manufacturing industry GDP variables are not stationary at the level, but they are stationary in the first period differences, while the manufacturing industry employment and manufacturing industry capacity utilization rate variables are stationary at the level.

There may be stationarity in some linear combinations of non-stationary series, such variables are also called cointegrated variables. Linear composition is generally relevant to economic theory. According to the economic interpretation for cointegration, if two or more series are in relation with each other in a way that will form a long-term equilibrium equation, even if the series are not stationary, they move closely with each other over time and the difference between them becomes stable, that is, stationary. In this case, for the concept of cointegration, it can be said that the economic system is a series that converges over time and has a long-term relationship.

The concept of cointegration was introduced to the literature by Engle-Granger; There are many cointegration tests based on unit root analysis of residues calculated from the integration model in the studies. In this study, ARDL bounds test method, which is also a cointegration test and examines cointegration relations, was used. The ARDL bounds test was chosen in order to detect the existence of a cointegration relationship without taking into account the stationarity of the variables.

ARDL bounds testing approach consists of two aspects. The first step is to test the existence of long-run relationships between the variables. In the second stage, the short and long-term coefficients of the series, which are determined to be co-integrated variables with the first stage, are calculated.

If the calculated test statistic is less than the determined lower critical limit, the null hypothesis stating that there is no cointegration relationship cannot be rejected. If the test statistic is between the lower and upper limit values, it cannot be decided on cointegration.

The Akaike information criterion was taken into account in order to determine the optimal lag lengths in the model made with the ARDL test. On the other hand, during the testing of the basic assumptions in the Autoregressive part of the ARDL model, the Breusch-Godfrey Autocorrelation Test was used to test the non-autocorrelation assumption, and the White Heteroskedasticity Test was used to examine the constant variance assumption. In case of detecting varying variance or autocorrelation problems in the models, HAC (NEWKEY-WEST) resistant standard errors were used.

Conclusion

When the ARDL cointegration test is evaluated for manufacturing industry employment and exchange rate, it is seen that there is a long-term and stable relationship in the 2000:Q1-2021:Q4 period. The increase/decrease in the exchange rate variable finds a positive response in the employment variable.

When the ARDL cointegration test is evaluated for the manufacturing industry capacity utilization rate and exchange rate, it is seen that there is a long-term and stable relationship in the 2000:Q1-2021:Q4 period. The increase/decrease in the exchange rate variable corresponds to an increase/decrease in the manufacturing industry capacity utilization rate.

ARDL cointegration test When the manufacturing industry is evaluated for gross domestic product and exchange rate, it is seen that there is a long-term and stable relationship in the 2000:Q1-2021:Q4 period. The increase/decrease in the exchange rate variable finds a positive response in the manufacturing industry GDP variable.

Changes in exchange rates can affect the employment channel in different ways. With the appreciation of the exchange rate, domestic companies can find competitive power in foreign markets. This may indirectly lead to an increase in production and employment in the country. However, the situation is the opposite as the cost will increase for the companies that produce with imported products.

It is observed that there is an increase in production and employment channels in the sector with an increase in competition arising from the high exchange rate in Turkey. However, the real decline in the wages paid to the employed due to rising prices and exchange rates causes the employed to become impoverished.

It is observed that the dependency on imports in the manufacturing industry, which has an important place in the production and employment channels in the Turkish economy, is increasing day by day.

This causes an increase in prices by increasing costs due to the high exchange rate in Turkey. It should also be noted that while creating employment in foreign countries, it causes unemployment in us.

It should be noted that a sector that is so dependent on imports should switch to domestic production. For domestic production, the country needs to keep up with the developing technology. Incentive policies can be focused on both production and employment.

KAYNAKÇA

- Akbaş, M., (2019). Döviz Kuru Oynaklığı İle Büyüme İlişkisi: Türkiye Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Şırnak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Şırnak.
- Ayhan, F. (2016). Döviz Kuru Oynaklığı, Dış Ticaret ve İstihdam İlişkisi: Türkiye Uygulaması. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bilim Dalı, Konya.
- Azazi, H., (2015). Petrol Fiyatlarındaki Değişikliğin Türkiye İmalat Sanayi Ve İstihdamı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Babur, M.M., Özkan S. ve Elçi S. (2021). “Kar Amacı Gütmeyen 3. Sektör: Türkiye’de Vakıf Üniversiteleri”. Social Science Development Journal, 6 (23), s. 192-213. <http://dx.doi.org/10.31567/ssd.329>.
- Başkesen, K. (2018). Döviz Kurunun, Dış Ticaret Ve Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye İçin Zaman Serisi Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Bölgesel Veriler, (2022). Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK).
- Büyükmumcu, B. ve Güriş, S. (2015). “Denge Reel Döviz Kuru Tahmininde NATREX Modeli: Türkiye Uygulaması”. Social Sciences Research Journal, Cilt 4, Sayı 2, s. 76-95.
- Candaş, N. A. (2021). Türkiye’de Döviz Kuru Volatilitesi Ve Dış Ticaret Fiyatlarına Yansımaları. Doktora Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Çalışçi, S. (2019). Döviz Kuru İle Sanayi Üretimi Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama (2005-2019). Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Dağlı, Ö. (2021). Döviz Kurundaki Değişkenliğin Türkiye Dış Ticaretine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Hatay.
- Dickey, D. ve Fuller, W.A. (1979). “Distribution of the Estimates for Autoregressive Time Series With a Unit Root”. Journal of the American Statistical Association, s. 427-431.
- Doğan, İ.B. (2017). Kamu, Özel Ve Üçüncü Sektör Çalışanlarını Motive Eden Faktörler Ve Bunların Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

- Ekmekçi, O., (2021). Türkiye’de Reel Döviz Kurunun İthalat Ve İhracat Üzerine Etkisinin Ekonometrik Model Kapsamında Değerlendirilmesi: 1980-2019 Dönemi. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Harris, R., ve Sollis, R. (2003). Applied Time Series. John Wiley & Sons.
- Houseman, S. N. (2018). “Understanding the Decline of U.S. Manufacturing Employment”. Upjohn Institute Working Papers, Cilt 18, Sayı 287.
- Kaplan, F., (2009). Türkiye’de Reel Döviz Kurularındaki Oynaklığın İşsizlik Ve Büyüme Oranları Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, Isparta.
- Kılıç, C. (2011). Finansal Liberalizasyonun Sektörel Yapı Değişimi Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Özkan, N. (2022). Türk İmalat Sanayiinde Ücret-Fiyat Spirali: Çok Değişkenli Zaman Spiraller Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Van.
- Phillips, K. R., ve Wang, J. (2016). “Seasonal Adjustmen of Hybrid Time Series: An Application to US Regional Jobs Data”. Journal of Economic and Social Measurement, s. 191-202.
- Sevütekin, M., ve Çınar, M. (2017). Ekonometrik Zaman Serileri Analizi. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Teke, S. (2022). Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları İle Sanayi Sektörü İstihdamı Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası. Erişim: 19.06.2022. <https://www.tcmb.gov.tr/>
- Yamak, R., ve Erdem, H. F. (2017). Uygulamalı Zaman Serisi Analizi. Trabzon: Celepler Yayın ve Dağıtım.
- Yıldırım, A., (2020). Döviz Kuru Dalgalanmalarının Üretim Yapan Firmaların Performansına Etkisi: Bist 100 Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Muhasebe Ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı Muhasebe Ve Finans Yönetimi Bilim Dalı, Kayseri.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Buse YENİGÜN Hasan AZAZİ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Buse YENİGÜN Hasan AZAZİ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Buse YENİGÜN Hasan AZAZİ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Buse YENİGÜN Hasan AZAZİ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Buse YENİGÜN Hasan AZAZİ



Obezite ile Mücadelede Şekerli İçecek Vergilerinin Kullanımı Üzerine Bir Analiz

Araştırma Makalesi /Research Article

Beliz Su SEZGİN* Serkan IŞIK**

ÖZET

Beslenme ve fiziksel hareket alışkanlıklarında meydana gelen değişimler, birçok ülkede artan obezite vakalarının nedeni olarak gösterilmektedir. Günümüzde günlük beslenme alışkanlıkları içerisinde sıklıkla yer bulan şekerli içecekler, içerdikleri yüksek şeker miktarı dolayısıyla tüketicilerde fazla kalori alımına neden olur. Kilo alımı ve dolayısıyla obezite ile ilişkilendirilen şekerli içeceklerin tüketimini azaltmak adına hükümetler, mali ve mali olmayan araçları çeşitli şekillerde kullanmaktadır. Obezite önleme politikaları içerisinde hükümetlerin tercih ettiği mali araçlardan bir tanesi şekerli içecek vergileridir. Şekerli içeceklerin vergilendirilmesi yolunu seçen hükümetler, vergi geliri sağlarken aynı zamanda ülkelerdeki obezite sıklığını ve obezitenin neden olduğu ekonomik yükü azaltmayı hedefler. Günümüzde şekerli içecek vergileri dünya genelinde 45 ülkede aktif şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmada şekerli içecek vergileri uygulayan 17 ülke örneği obezite sıklığında meydana gelen değişimler ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, şekerli içecek vergilerinin şekerli içecek tüketimini azaltsa dahi obezite eğilimini azaltmada yetersiz kaldığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Obezite, Obezite Vergileri, Şekerli İçecek Vergileri*

JEL Kodları: *E62, H51*

An Analysis of the Use of SSB Taxes in Combating Obesity

ABSTRACT

Changes in nutrition and physical movement habits are shown as the cause of increasing obesity cases in many countries. Sugary drinks, which are frequently included in daily eating habits, cause excessive calorie intake in consumers due to the high amount of sugar they contain. In order to reduce the consumption of sugary beverages associated with weight gain and thus obesity, governments use financial and non-financial means in various ways. One of the financial instruments preferred by governments in obesity prevention policies is sugary drink taxes. Governments that choose to tax sugary drinks; while providing tax income, at the same time, aim to reduce the frequency of obesity in countries and the economic burden caused by obesity. Sugary drink taxes are

* Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Fakültesi, Maliye Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, belizsusezgin@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0217-0527>

** Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Anabilim Dalı, Çanakkale, Türkiye, srkn@comu.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5678-6020>

actively used in 45 countries around the world. In this study, the samples of 17 countries that apply sugary drink taxes are analyzed with the changes in the prevalence of obesity. The results of the analysis show that sugary drink taxes are insufficient to reduce obesity tendency even if they reduce the consumption of sugary beverages.

Keywords: *Obesity, Obesity Taxes, SSB taxes*

JEL Codes: *E62, H51*

* *Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.*

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başından beri var olan yetersiz beslenme ve gıda kıtlığı sorunu 18.yüzyıl itibariyle yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde azalmaya başlamıştır. Bu süreçte tüketilen gıda miktarında, kalitesinde ve çeşitliliğinde sağlanan bolluk, yaşam sürelerini ve vücut ağırlıklarını arttırmıştır. Geçmişten bugüne, insanların hayatlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyduğu besinlere ulaşım imkânı her geçen gün artarken, gündelik işlerini gerçekleştirebilmek için harcanması gereken enerji miktarı da sürekli olarak azalmaktadır. Günümüzde fiziksel efor gerektiren birçok iş, teknolojik aletlere bırakılmış durumdadır.

Yaşanan bu değişim ve gelişimlerin insan sağlığına olumlu etkileri olduğu kadar olumsuz etkileri de olabilmektedir. Belirli bir noktaya kadar sağlanan kolaylık, fayda olarak değerlendirilirken mevcut düzende meydana gelen değişimler farklı sorunları beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan bir tanesi, 1975 yılından günümüze neredeyse 3 kat artmış olan obezite eğilimidir. Hâlihazırda pek çok ülke, toplum sağlığına ve ekonomik kalkınmaya tehdit olarak değerlendirilen obezite artışı ile mücadele içindedir.

1. OBEZİTE, OBEZİTENİN TANIMI ve NEDENLERİ

Kalori alımının fazlalığı ve harcanan enerjinin yetersizliğinden kaynaklanan obezite, insanların yaşam kalitesini düşüren ve yaşam süresini kısaltan ciddi bir sağlık sorunudur. Aynı zamanda obezite, pek çok hastalığı da beraberinde getirir. Obezitenin toplum sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin yanı sıra neden olduğu dolaylı ve dolaysız maliyetler, ülkeler için ekonomik bir yük oluşturmaktadır.

İnsanların yaşamını sürdürebilmesi için gerekli enerji ihtiyacı besinlerden sağlanır. Vücuda alınan besinlerin enerji değerleri kalori (Kcal) olarak isimlendirilir. Tüketilen kaloriler, fiziksel aktiviteler için enerji oluştururken harcanamayan kaloriler insan bedeninde yağ olarak depolanır. Vücuda sürekli şekilde tüketilenden fazla kalori alınması, harcanamayan kalorilerin birikmesine ve vücuttaki yağ miktarının artmasına sebep olmaktadır. Yağ miktarındaki artışlar öncelikle kilo alımına neden olurken, önlenmediği takdirde obeziteye kadar ilerler. Bu doğrultuda obezite için yapılan genel tanım ‘vücutta sağlığı bozacak şekilde aşırı yağ birikimi’ şeklindedir (DSÖ, 2021a).

Obezitenin birçok belirleyicisi mevcuttur. Bu belirleyiciler kısaca; genetik faktörler, ailenin kilo eğilimi, etnik köken, kişinin bilgi birikimi, inanışları, beden algısı, psikolojik durumu, sosyal çevresi, kültürel birikimi, iş ve okul hayatı olarak sıralanabilir (Paolicelli, 2016: 22-34). Bunlar, kişilerin beslenme ve hareket rutinleri üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiş birtakım belirleyicilerdir.

Özellikle son yıllarda obezite oranlarındaki tırmanışın başlıca belirleyicilerinden bir tanesi, gıdaya erişim imkânının sürekli artmasıdır. Gıdaya erişim imkânı kentleşme, teknolojik ilerleyiş gibi farklı birçok değişkenden etkilenmekle birlikte kişilerin gelir seviyesiyle yakından ilişkilidir (Sağın ve Karasaç, 2020: 186).

Gelir seviyesi ve obezite arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlüdür. Bu ilişki ülkelerin ekonomik durumlarına göre değerlendirildiğinde, gelişmiş ülkelerde düşük gelir seviyesindeki kişiler arasında obezite prevalansının daha yüksek; az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yüksek gelir seviyesindeki kişiler arasında obezite prevalansının daha düşük olduğu dikkat çeker. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ekonomik olarak geliştikçe obezite sıklığı orta ve düşük gelirli kesimlere doğru kaymaktadır (Templin vd. 2019: 13).

Gelir seviyesinin obezite eğilimi üzerindeki bireysel etkileri, ülkesel çıkarımlara kıyasla daha belirsizdir. Çeşitli araştırmalar, az gelişmiş ülkelerin ekonomik olarak gelişmesinin yoksul kesimlerde obezite sıklığını arttırmasından yola çıkarak gelir seviyesi ile obezite eğilimi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ileri sürer. Gelir seviyesinin artmasıyla kişilerin gıdaya erişim imkânı artmakta ve kilo alımı kolaylaşmaktadır (Popkin, 1998: 18). Ancak belirli bir gelir seviyesine ulaşılmasının ardından kişilerin gelirindeki artışlar, gıda erişim imkânı yerine beslenme kalitesini arttırır. Kilo alımını kolaylaştıran ucuz paketli ve yüksek kalorili ürünleri tüketmek yerine kaliteli beslenme imkânına erişen bireyler, daha dengeli bir beslenme alışkanlığı ve daha sağlıklı bir yaşam tarzı edinebilir (Ayas, 2016: 40). Bu durumda yükselen gelir seviyesi, kişilerin daha dengeli ve sağlıklı beslenmesine olanak sağlayarak obezite ihtimalini azaltır.

Obez bireylerin işgücü piyasasında dışlanması ve sağlıklı bireylere kıyasla daha az çalışma fırsatı bulmasının düşük gelire neden olması da gelir seviyesi ve obezite eğilimi arasındaki ters yönlü ilişkinin bir sonucudur. Bu ters yönlü ilişki, obezite ve gelir seviyesi değerlendirilirken dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır (Kim ve von dem Knesebeck, 2018: 12).

Gelir seviyesi, gıdaya erişim imkânı ve obezite eğilimi üzerinde tek tip bir etkiye sahip olmayıp ülke ekonomisi, yoksulluk, çalışma fırsatı gibi birçok farklı değişkene göre şekillenir (Zhou, 2021: 6). Gelir seviyesinin obezite eğilimi üzerindeki karmaşık ve çok yönlü etkileşimi; gelişmiş, az gelişmiş ve

gelişmekte olan birçok ülkede katlanarak artan obezite artışlarına küresel bir çözüm sunulmasını zorlaştırmaktadır.

1.1. Dünya Genelinde Obezitenin Durumu ve Sonuçları

Obezitenin öncelikli nedeni, beslenme düzenindeki dengesizliktir. Geçmiş dönemlere bakıldığında; gıda kıtlığı sorunu, ikinci tarım devrimi olarak isimlendirilen 18.yy. teknolojik gelişmelerinin ardından kademeli olarak azalmıştır. Gıdaya ulaşımın kolaylaşması insanların yaşam kalitesini arttırmış, ekonomik büyüme ve gelişmeye de olumlu şekilde yansımıştır. Gelişmişlik seviyesi arttıkça insanların iş yükü azalmış, gününün büyük bir kısmında fiziksel güç sarf etmesi gereken bireylere boş zaman imkânı doğmuştur. Obezite artışları, gıdaya olan erişim imkânı ile paralel seyretmektedir. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında yiyecek ve içeceklerle ulaşımın kolaylaşmasıyla fiziksel aktivitelerdeki azalmanın bir arada gerçekleşmesi, aşırı kilolu ve obez vakalarındaki artışların nedeni olarak değerlendirilmektedir (Eknoyan, 2006: 423).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün yayınlamış olduğu son verilerde dünya genelinde yetişkin nüfusun yaklaşık %13'ünün obez olduğu dikkat çekmektedir. Dünya genelinde 18 yaş ve üzeri aşırı kilolu yetişkin sayısı 1,9 milyardan fazlayken içlerinde 650 milyon kişi obez kategorisinde yer almaktadır (DSÖ, 2016). Ayrıca yapılan araştırmalar, gereken önlemler alınmadığı takdirde 2050 yılında dünya nüfusunun %45'ten fazlasının fazla kilolu ve %16'sının obez olacağını, fazla kiloluların sayısının 4 milyara çıkacağını ve bunlar içerisinde de obez sayısının 1,5 milyar civarında olacağını öngörmektedir (Bodirsky vd., 2020: 3). Obezite sayılarındaki bu majör artışlarda özellikle beslenme alışkanlıklarındaki değişimler etkili olmaktadır. Aşağıdaki tabloda DSÖ'nün paylaştığı son verilere göre obezite görülme sıklığı en yüksek 20 ülke gösterilmektedir.

Tablo 1. Obezite Sıklığı

Sıra	Ülke	Sıra	Ülke
1	Nauru	11	Kuveyt
2	Cook Adaları	12	ABD
3	Palau	13	Ürdün
4	Marshall Adaları	14	Suudi Arabistan
5	Tuvalu	15	Katar
6	Niue	16	Libya
7	Tonga	17	Türkiye
8	Samoa	18	Mısır
9	Kiribati	19	Lübnan
10	Mikronezya	20	BAE

Kaynak: Dünya Sağlık Örgütü, Prevalence of Obesity Among Adults, BMI \geq 30

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gibi gelişmiş ülkelerde gıdaya erişim imkânı değerlendirildiğinde, obezite sıklığının diğer ülkelere göre daha yüksek olması beklenirken tabloda durumun tam tersi olduğu dikkat çekmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde Pasifik ada ülkelerinde obezite sıklığının

yüksek olduğu gözükmektedir. Artan sağlık ve gıda maliyetleri yoksul, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde obeziteye neden olan önemli bir faktördür. Ayrıca bu ülkelerde yerel halkın geleneksel yemek alışkanlıklarında son yıllarda meydana gelen değişimlerle et, balık, meyve gibi doğal gıda ürünlerinin yerini alan şeker, un, meşrubatlar gibi yüksek kalori içeren gıda ürünleri, yüksek obezite oranlarının diğer bir nedenidir (McLennan ve Ulijaszek, 2014: 1499). Tabloda yer alan 20 ülke içerisinde 11 ülkede şekerli içecek vergileri aktif şekilde uygulanmaktadır. İlâveten Türkiye, tabloda yer alan en yüksek obezite sıklığına sahip tek Avrupa ülkesidir.

Obezite tedavi edilmesi zor, önemli bir hastalık olmakla birlikte; şeker, tansiyon, kanser, astım, depresyon gibi birçok hastalığı da beraberinde getirmektedir (TEMD, 2019: 27). Dünya genelinde obezite kaynaklı ölüm sayıları yıllık 2,8 milyona ulaşmış durumdadır (DSÖ, 2021b). Önlenemeyen artışı ve ölüm tehlikesi içeren birçok hastalığın tetikleyicisi konumunda bulunuşu, obeziteyi önemli bir toplumsal sağlık sorunu haline getirmiştir. Bunun ötesinde dünya genelindeki eğilim, obezitenin küresel bir salgın olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.

Toplum sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında obezite kaynaklı yapılan doğrudan ve dolaylı harcamalar, obezitenin ekonomik yükü olarak değerlendirilmekte; obezite, sürekli artan sağlık harcamaları doğrultusunda ülke ekonomilerine zarar vermektedir. Obeziteyle ilişkili tıbbi ve tıbbi olmayan harcamalar, obezitenin doğrudan maliyetlerini; obezitenin sonucu olarak düşen verimlilik ve işgücü kayıpları ile ülkelerin GSYH'lerinde meydana gelen daralmalar da dolaylı maliyetlerini ifade etmektedir. 2050 yılına kadar obezite eğiliminin seyri değişmediği takdirde gelişmiş ülkelerde obezite kaynaklı sağlık harcamaları, toplam sağlık harcamalarının %5 ila %14'lük kısmını oluşturacak; obezitenin dolaylı maliyetleri ülke ekonomilerine %1,6 ila %5,3 oranında zarar verecektir (OECD, 2019: 5-6)

Obezitenin toplum sağlığı ve ülke ekonomileri üzerinde yarattığı tahribatlardan muzdarip ülkeler çözüm arayışlarını sürdürmektedir. Obezite ile mücadelede tercih edilen çözümlerden bir tanesi, birçok ülkede bireylerin günlük beslenme rutinleri içerisinde sıklıkla yer bulan ve içerdiği yüksek kalori nedeni ile kilo alımına yardımcı olan şekerli içeceklerin vergilendirilmesidir.

2. ŞEKERLİ İÇECEKLER

Şeker, insan vücudu için önemli bir enerji kaynağıdır. Gün içerisinde tüketmekte olduğumuz birçok gıda ürünü de şeker içermektedir. Meyve, süt gibi doğal ürünlerde doğal olarak bulunan şeker işlenmiş gıdalara sonradan eklenmektedir. Paketli kekler, çikolatalar, hazır meyveli yoğurtlar, meşrubatlar ve bunun gibi pek çok gıda ürünü az veya çok miktarda yapay şeker içerir. İçerdiği kalori miktarı ile vücudun ihtiyaç duyduğu enerji ihtiyacını karşılamada önemli yeri olan ancak besin değeri neredeyse

sıfır olan şekerin tüketim miktarı, beslenme düzeninde dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır. Amerikan Kalp Derneği günlük tüketilmesi gereken şeker miktarını yetişkinlerde kadınlar için 25 gr, erkekler için 36 gr olarak belirlemiştir (AHA, 2021). Sürekli şekilde önerilen miktardan fazla şeker tüketimi vücuda alınan kalori miktarını arttırmakta, kalori artışı fiziksel hareket ile dengelenmediği durumlarda ise kilo alımı obeziteye kadar devam edebilmektedir. Günlük şeker tüketimini arttıran gıda ürünleri içerisinde ön sıralarda yer alan şekerli içecekler de sürekli şekilde tüketildiği takdirde bireylerde kilo alımını kolaylaştırmaktadır.

2.1. Şekerli İçecek Tüketimi

Şekerli içecek kavramı renklendirme, tatlandırma gibi işlemlerden geçirilmiş piyasada birçok farklı çeşidi bulunan alkolsüz paketli ürünleri ifade etmektedir. Gazozlar, meyveli içecekler, enerji içecekleri ve meşrubatlar şekerli içeceklere verilebilecek bazı örneklerdir. Ortaya çıkış tarihi 17.yy'ye kadar uzanan şekerli içecekler, günümüzde beslenme rutinleri içerisinde sıklıkla dahil edilmektedir. Avrupa bölgesinde 15 yaş ve üzeri bireylerin %9'u günde en az 1 kere, %19'u da haftada 4 ila 6 kez şekerli içecek tüketmektedir (Eurostat, 2021). Amerika'da da yetişkinlerin %49'u her gün en az bir adet şekerli içecek tüketmektedir (Rosinger vd., 2017: 6).

Günlük olarak sıkça tüketilen şekerli içeceklerin beslenme dengesine olan katkısı, özellikle obezite vakalarının tırmanışta olduğu günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Örneğin şekerli içecek grubu içerisinde yer alan kolalar, en fazla bilinen ve tüketilen şekerli içeceklerden bir tanesidir. Bu tür içeceklerin bir kutusu (330ml) yaklaşık 37 gr şeker içermektedir. Bu miktar hem kadınlar hem de erkekler için önerilen günlük şeker miktarının üzerindedir. 1 gr şekerin yaklaşık 4 kalori bulundurduğu dikkate alındığında, bir kutu kola yetişkinlerin ihtiyaç duyduğu günlük kalori miktarının %14-17'lik kısmını karşılamaktadır. Bunun yanında bahsedildiği üzere bu içeceklerin besin değerleri neredeyse sıfırdır.

Besin değeri sıfıra yakın yüksek kalorili şekerli içeceklerin sürekli şekilde yüksek miktarda tüketimi, bireylerin sağlığına olumsuz etki etmektedir. Bu etkilerden ilki, bu tür içeceklerin bireylerin günlük beslenme kalitesini düşürmesidir (Libuda vd., 2019: 1556). Ayrıca yüksek miktarda şeker içeren içeceklerin sürekli tüketiminin vücutta alkol bağımlılığına benzer bir bağımlılık oluşturduğunu kanıtlayan çalışmalar mevcuttur (Lustig vd., 2012: 27). Bunlara ek olarak şekerli içeceklerin fazla miktarda tüketimi bazı kanser risklerini arttırmakta, Tip-2 diyabet hastalığına ve doğrudan kilo alımına neden olmaktadır (Malik ve Hu, 2019: 13). Kilo alımı üzerinde etkili şekerli içecek tüketiminin, bireylerin boyuna göre kilo durumunu ifade eden Vücut Kitle İndeksi (VKİ) değerleri ile arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bu sonuç, şekerli içeceklerin artan tüketimini yükselen obezite vakaları ile ilişkilendirmektedir (Zhou vd., 2020: 6).

Birey ve dolayısıyla toplum sağlığı üzerinde olumsuz sonuçları olan şekerli içecek tüketimini devlet farklı şekillerde azaltmaya çalışmaktadır. şekerli içecek tüketimini azaltma çalışmaları kısaca şekerli ieeeklere özendirici içerikleri ve bunları pazarlamayı azaltmaya yönelik girişimler, şekerli içecek tüketimini azaltmaya ve bireylere sağlıklı beslenme alışkanlığının kazandırılmasına yönelik teşvikler, besinlerin üzerinde yer alan etiket düzenlemeleri, günlük beslenme alışkanlıkları ve günlük dengeli beslenme düzeni hakkında bilgilendirme ve son olarak şekerli içecek vergilerini de kapsayan obezite vergilerinin uygulamaya konması şeklinde sıralanabilir (Akcan, 2019: 116-117). şekerli içeceklerin tüketimini azaltmak adına devletin hayata geçirdiği mali bir uygulama örneği olan şekerli içecek vergileri, günümüzde dünyanın birçok ülkesinde tercih edilmektedir.

3. şEKERLİ İEEKLERİN VERGİLENDİRİLMESİ

Dünya genelinde sürekli artan obezite oranlarına kamunun müdahale ettiği ekonomik araçlardan bir tanesi, obezite vergileridir. Obezite vergileri, şişmanlatıcı özelliği bulunan yüksek kalorili yiyecek ve içecekler üzerinden alınan vergilerdir. şeker, yağ ve okolata vergileri, sürekli ve fazla miktarda tüketilmesinin insan sağlığına olumsuz yansımaları bulunan ürünler üzerine konulan obezite vergilerine birtakım örneklerdir. Obezite vergileri başlığı altında yer alan diğer bir uygulama da şekerli içeceklerin vergilendirilmesidir. şekerli içecek vergileri, şekerli içeceklerin tüketimini azaltmak amacıyla bu tür ieeeklere konulan vergilerin genelini tanımlamaktadır. Literatürde *Sugar Sweetened Drinks Taxing (SSBT)* ve *Soft Drink Tax* olarak isimlendirilen vergilerin dilimizdeki karşılığı meşubat vergisi, şekerli ve tatlandırıcı içecek vergisi veya şekerli içecek vergisi şeklinde dir.

şekerli içecek vergisinin öncelikli amacı toplum sağlığını korumaktır. Sağlık politikalarında bir araç olarak şekerli içecek vergilerinin kullanılabilirliğine ilişkin araştırmalar, vergilerin tüketim alışkanlıkları üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir (NCD, 2016: 4) Tüketilen şeker miktarının düşürülmesi ve toplum sağlığının korunmasının yanında obezitenin ülke ekonomilerinde yaratmış olduğu tahribatın azaltılması da şekerli içecek vergilerinden beklenen diğer bir faydadır (Güneş ve Gedik, 2020: 498). Sosyal ve ekonomik amaçlarla uygulamaya konulan şekerli içecek vergilerinden devlet aynı zamanda vergi geliri sağlamaktadır.

şekerli içeceklerin vergilendirilmesinden sağlanacak faydalar kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir (PAHO, 2020, 2);

- Toplum sağlığının iyileştirilmesi ve obezite oranlarının düşürülmesi,
- Obeziteye yapılan sağlık harcamalarının azaltılması,
- Sayılan sebepler dolayısıyla verimlilik artışı sağlanması,
- Vergi gelirlerinin arttırılması.

Şekerli içecek vergilerinin dünya genelinde yaygınlığı, DSÖ'nün vergilerin obezite ile mücadelede kullanılabilirliğine dikkat çekmesi üzerine yükselişe geçmiştir (DSÖ, 2017: 3). Aşağıdaki tabloda dünya genelinde şekerli içecek vergileri uygulayan ülkeler bölgesel ayrıma tabi tutulmuş şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2. Şekerli İçecek Vergisi Uygulayan Ülkeler

Amerika	Avrupa	Afrika	Orta Doğu ve Güney Doğu Asya	Batı Pasifik
ABD	Norveç	Fas	Suudi Arabistan	Filipinler
Bermuda	Finlandiya	Mauritius	Bahreyn	Brunei
Meksika	Litvanya	Seyşeller	Katar	Cook Adaları
Dominik	İngiltere	Güney Afrika	Birleşik Arap Emirlikleri	Fiji
Barbados	İrlanda		Umman	Palau
Panama	Polonya		Hindistan	Fransız Polonyası
Ekvator	Belçika		Tayland	Kiribati
Peru	Fransa		Malezya	Nauru
Şile	Macaristan		Maldivler	Samoa
	İspanya			Tonga
	Portekiz			Vanuatu
	St. Helena			

Kaynak: UNC, Sugary Drink Taxes Around the World, Erişim Adresi; https://www.globalfoodresearchprogram.org/wp-content/uploads/2021/04/SSB_sugary_drink_taxes_maps.pdf, Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2022.

Günümüzde 5 ayrı bölgede yaklaşık 45 ülkede şekerli içecekler, değer veya miktar esasına göre çeşitli şekillerde vergilendirilmektedir. Avrupa, 12 ülkesi ile şekerli içeceklerin en çok vergilendirildiği bölgedir. Şekerli içecek tercihinde Avrupa'yı nüfusa oranla en yüksek obezite sıklığına sahip Batı Pasifik bölgesi takip etmektedir. Obezite sıklığı en düşük bölge olan Afrika'da ise yalnızca 4 ülkede şekerli içecek vergisi mevcuttur.

3.1. Avrupa Bölgesinde Şekerli İçeceklerin Vergilendirilmesi

Şekerli ve tatlandırılmış içeceklerin vergilendirme örneklerine sıklıkla rastlanılan bölgelerin başında gelen Avrupa'da Danimarka, Finlandiya, Norveç, Macaristan, Fransa, Belçika, İngiltere, Estonya, Litvanya, İspanya, Portekiz, St. Helena ve Polonya'da şekerli içecekler vergilendirilmektedir. Avrupa'da yetişkin nüfusun %52,7'si fazla kilolu ve obez sınıfta yer alır (Eurostat, 2019). Bölgede artan obezite vakalarına karşı; bireyleri daha sağlıklı gıda ürünlerine yönlendirme, fiziksel aktivite alışkanlıklarının artırılması, yiyecek ve içecekler hakkında paketlerde yer alan içerik listelerinde veya menülerde halkı bilgilendirmeye yönelik düzenlemeler, sağlıklı beslenme vb. konularda eğitici ve bilgilendirici uygulamalar gibi çeşitli önlemler alınmaktadır (European Union, 2022). Şekerli

içeceklerin vergilendirilmesi de bireyleri sağlıklı yiyecek içecekler'e y6nlendirmede tercih edilen uygulamalardan diğer bir tanesidir.

Avrupa b6lgesinde Şekerli içecekleri vergilendiren ilk 6lke Danimarka'dır. 1930 yılından 2012 yılına kadar Danimarka'da Şekerli içecekler 6zerinden litre başına 1,64 Danimarka Kronu (DKK) meŐrubat vergisi alınmıştır (Thomas, 2013). 6lkede Şekerli içeceklerin vergilendirilmesi uzun yıllardır var olan bir uygulama olsa da Danimarka'da 1930 yılından beri uygulanan Şekerli içecek vergisindeki amaç, Şeker t6kretimini 6nlenmesi veya obeziteyi 6nlemeabaŐı değildir. Ancak 2011 yılına gelindiğinde, 6lkede vergiler artan obezite vakaları ile m6cadele aracı olarak benimsenmiş olup Şekerli içecekleri, dondurmaları,çikolata ve Őekerlemeleri içeren bir yenilemeyle 'Şeker vergisi' uygulamasında değişikliğe gidilmiştir. Şeker vergisi kapsamında 2012 yılı itibari ile Şekerli içeceklerden alınan vergi litre başına 0,34 DKK, Őekersiz içeceklerden alınan vergiler ise litre başına 0,17 DKK arttırılmıŐtır (J6rgensen, 2015: 15-16). Fakat Danimarka'da Şeker vergisinde yapılan değişiklikler uzun 6m6rl6 olmamış, vergilerin yaratacağı ekonomik kayıplar nedeniyle 1930 tarihli vergi uygulaması 2014 yılında y6r6rl6kten kaldırılmıŐtır (Stafford, 2012).

1940 yılından g6n6m6ze Şekerli içecekleri vergilendiren Finlandiya da vergileri obezite ile m6cadelede tercih eden diğer bir 6lke 6rneğidir. Toplumun t6kretim alıŐkanlıklarını deđiŐtirmek amacıyla Finlandiya, 2011 yılı itibari ile Şekerli içecekler 6zerinden alınan vergileri 3 kez arttırmıştır. İlk olarak, 2011 yılı ocak ayı itibari ile Finlandiya'da içecekler 6zerinden alınan t6kretim vergisi litre başına 0,045 6'dan 0,075 6'ya y6kseltilmiŐ, bu artışın sebebi olarak da vergilerin obezite ile m6cadelede aracı Şekilde kullanımı vurgulanmıştır. 2012 yılında içecek vergisi 0,11 6'ya y6kseltilmiŐtir (Heinonnen, 2018: 18-19). 2013 yılında yapılan kanun değişikliği ile de 100ml'de 0,5gr'dan fazla Şeker içeren (%0,5) içeceklerden litre başına 0,23 6 vergi alınmaya başlanmıştır. Yapılan bu değişiklik ile Şekerli içecekler diğer içecekler'e g6re daha fazla vergiye tabi tutulmuştur. Finlandiya'da 'Alkols6z içecekler Vergisi' olarak isimlendirilen Şekerli içecek vergisi; meyve suyu, limonata, maden suları gibi içecekleri kapsamaktadır. Finlandiya, Avrupa'da Şekerli içecekler'e en y6ksek vergi uygulayan 6lkedir. H6k6met, 2020 yılında Şekerli içecekler 6zerinden toplamıŐ olduğu vergilerle 209 milyon 6 vergi geliri elde etmiştir (OECD, 2022).

Obezite vergilerini uygulayan 6nc6 6lkelerden bir tanesi de Macaristan'dır. 2011 yılı eyl6l ayında, vatandaşların satın aldığı ve t6kettiği gıda tercihlerini daha iyi alternatiflere y6neltmek ve sağlık hizmetlerine ve halk sağlığı programlarına finansman sağlamak amacıyla 'Halk Sağlığı 6r6nleri Vergisi' (*Public Health Product Tax (PHPT)*) y6r6rl6đe konulmuştur. Halk sağlığı 6r6nleri vergisi, obezitenin ortaya çıkardığı sosyal ve ekonomik maliyetleri sağlıksız beslenmeyi tercih eden bireylere yansıtmayı hedeflemektedir. Vergilerin ilk amacı Macaristan halkını sağlıklı tercihlere y6neltmek iken

diğer bir amaç da beslenme düzenine ilişkin hastalıkların tıbbi maliyetlerini dengelemeye yardımcı bir bütçe geliri sağlamaktır (DSÖ, 2011: 2). Halk sağlığı ürünleri vergisi içerisinde önemli kalemlerden bir tanesi şekerli içecekler üzerinden alınan vergidir. Macaristan'daki şekerli içecek vergi oranları zaman içerisinde arttırılmış olup, 2011 yılında şekerli alkolsüz içeceklerden alınan vergiler litre başına 5 Macar Forinti (HUF) ile başlayıp zaman içerisinde 15 HUF'a kadar çıkartılmıştır. Şurup konsantrelerinde ise ürün çeşidine bağlı olarak litre başına 200 ila 250 HUF vergi alınmaktadır. Vergi uygulaması sonrasında Macaristan'da sağlıksız ürünlere olan tüketici tercihlerinin %70'e yakın azaldığı gözlemlenmiştir. Bu azalmada fiyat artışlarından ziyade bir uyarı niteliği taşıyan halk sağlığı ürünleri vergisinin 'sağlığa zararlı ürün' bilincine yaptığı katkılar önemli rol oynamaktadır (DSÖ, 2015: 1-3).

2012 yılında Fransa da alkolsüz içecekler içerisinde şekerli ve tatlandırıcı içeriklere bir tüketim vergisi getirmiştir. 'Soda Vergisi' olarak isimlendirilen vergi uygulaması, bu tür içeceklerin sağlıksız olduğu ve tüketiminden vazgeçilmesi gerektiğine dayandırılmıştır. Fransa'da soda vergisi üretici fiyatı üzerine litre başına 0,0716 € olarak uygulanmaktadır (Etile vd., 2018). Fransa'da uygulanan şekerli içecek vergisi, ürün fiyatlarını yaklaşık %7 oranında arttırmış ancak şeker tüketiminde beklenen düşüşü sağlayamamıştır (Berardi vd., 2016: 3989).

Belçika'da ise alkolsüz şekerli içecekler, 2015 yılı itibari ile vergilendirilmeye başlanmıştır. Şekerli ve tatlandırıcı içecekler kapsamına giren ürünlerden litre başına 0,068 € vergi alınmaktadır (DSÖ, 2022: 2). Belçika'da da şekerli içecek vergilerinin uygulanmasındaki amaç, diğer ülkelerde olduğu gibi, toplum sağlığını korumak ve obezite oranlarında düşüş yaratabilmek adına şeker miktarı yüksek ürünlerin vergilendirilmesi ve bütçeye yeni gelir sağlamaktır. Belçika, Avrupa bölgesinde en fazla şekerli içecek tüketen ülkedir (Eurostat, 2022).

Avrupa bölgesinde obezite vergilerini tercih eden diğer bir ülke Norveç'tir. Obezitenin önlenmesinde ve topluma sağlıklı beslenme alışkanlığının kazandırılmasında vergilerin kullanımı akımına Norveç 2018 yılında katılmıştır (Backholer vd., 2018). Ülkede 1922 yılından beri yürürlükte olan bir şeker vergisi uygulaması mevcuttur. Norveç'te 2018 yılına kadar şekerli ürünlerin vergilendirilmesindeki amaç halk sağlığının korunması değil, gelir elde etmektir. Ancak, 2017 yılında yapılan bütçe görüşmelerinde 1 Ocak 2018 tarihi itibariyle toplum sağlığını iyileştirmek amacıyla alkolsüz içecekler üzerinden alınan vergiler %42'lik bir artışla litre başına 3,34 Norveç Kronundan (NOK) 4,75 NOK'a (0,35 €'dan 0,49 €'ya) yükseltilmiştir. Şekerli içecek vergisine ek olarak çikolata ve şeker de vergi uygulayan Norveç, bu vergiler ile öncelikle bütçe gelirlerini arttırmayı hedeflerken halk sağlığı üzerinde de potansiyel bir iyileşme beklemektedir (Øvrebø vd. 2020: 2). 2020 yılında Norveç'te 3,057 Milyon NOK şekerli içecek vergisi geliri sağlanmıştır (OECD, 2022).

2018 yılında İngiltere’de de şekerli içecek vergileri uygulamaya konulmuştur. Bu vergilerin asıl amacının üreticileri ürün içeriklerini yeniden formüle etmeyi teşvik ederek piyasadaki ürünlerin içeriğindeki şeker miktarını düşürmek ve ürün içeriğini değiştirmeyen üreticilere ait şekerli içeceklerin satış fiyatını arttırmak olduğu belirtilmiştir (Smith vd., 2018: 1). Bu kapsamda İngiltere’de 100 ml’de 5-8 gr şeker bulunduran içeceklerden 0,18 Pound, 8gr şeker bulunduran şekerli içeceklerden 0,24 Pound vergi alınmaya başlanmıştır. İngiltere’de 100ml’de 5gr’dan az şeker içeren içecekler, şekerli içecek vergisi kapsamına girmemektedir. Ülkede 2018 yılında hayata geçirilen uygulamanın bir yıllık sonuçlarına göre; hanelerin şekerli içecek tüketim hacmi değişmemiş olup buna rağmen içeceklerin şeker miktarı azaldığı için tüketilen hane başı şeker miktarında düşüş sağlanmıştır (Pell vd., 2021: 6). Sonuçlar, İngiltere’de uygulanan şekerli içecek vergisinin tüketici tercihlerinden ziyade üretici tercihlerini değiştirdiğini göstermektedir.

Avrupa bölgesinde şekerli içecekleri vergilendiren ülke örnekleri sadece bunlarla sınırlı değildir. Günümüzde halihazırda Estonya, Litvanya, İspanya ve Portekiz de şekerli içecekleri vergilendirirken, bu uygulamayı vergi sistemlerine dahil etmeyi planlayan yeni ülkeler çalışmalarını sürdürmektedir.

Türkiye, Avrupa’daki obez ülkeler arasında ilk sıralarda yer almasına rağmen ülkede Avrupa örneklerine benzer şekilde obezite artışlarıyla mücadele amacıyla uygulamaya konulmuş herhangi bir vergi mevcut değildir. Katma Değer Vergisi (KDV) ve Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) uygulandıkları yüksek kalorili birtakım ürünler nedeniyle obezite vergilerine benzetilebilir. Ancak bu vergilerin uygulanma amaçları arasında obezite ile mücadele yer almamaktadır.

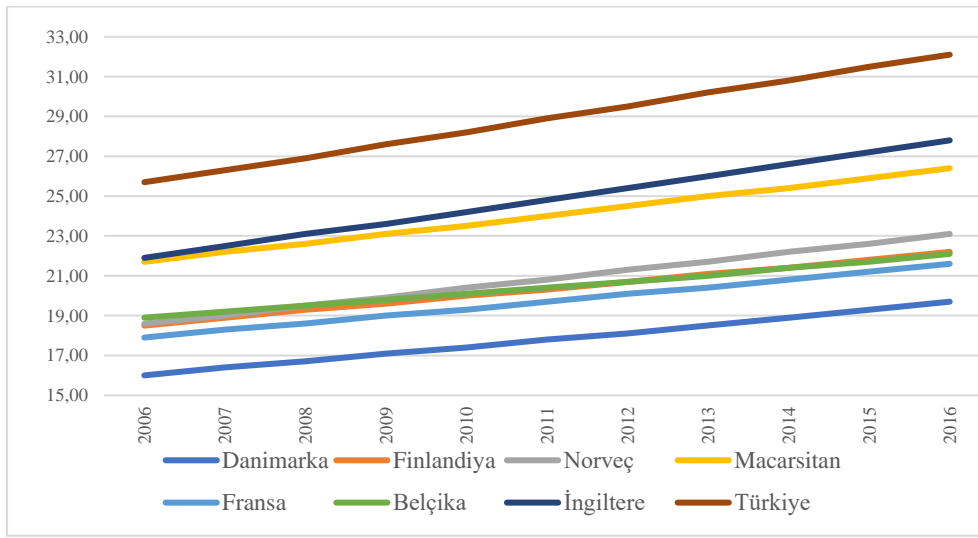
Türkiye’de KDV II sayılı liste kapsamında şekerli içecekler vergilendirilmektedir. Fakat sağlıklı ve kilo alımına neden olmayan içecekler de aynı KDV oranına tabiidir (Katma Değer Vergisi Kanunu, 1984). Yalnızca yüksek kalorili sağlıksız içeceklerin değil düşük kalorili ve sağlıklı içeceklerin de KDV kapsamında yer alması, KDV’nin toplum sağlığının korunmasına yönelik bir vergi olarak değerlendirilmesine imkân vermemektedir.

ÖTV kapsamında ise içecekler içerik sınıflandırmasına tabi tutularak farklı oranlarda vergilendirilmektedir. Türkiye’de şekerli içecekler üzerinde, diğer ülke örneklerinin çoğunda olduğu gibi, miktar esasına göre litre başına uygulanan bir vergi bulunmamaktadır. Bunun yerine şekerli içecekler değer esasına göre vergilendirilmektedir (Kılıçer ve Peker, 2018: 102). ÖTV kanununa ekli III sayılı liste A cetvelinde alkollü ve alkolsüz içecekler yer almaktadır. Listeye göre gazoz benzeri içecekler %25 oranında vergilendirilmektedir. Bununla birlikte 5 Aralık 2017 tarihi itibari ile belirli içecekler ÖTV kapsamına alınmıştır. Bu içecekler; %100 meyve ve sebze olanlar hariç, şekerli ve tatlandırıcı olup olmadığına bakılmaksızın paketlenmiş meyve ve sebze suları, ilave şeker ve

tatlandırıcı bulunan paketlenmiş mineralli ve gazlı sular, sade ve meyveli gazozlar olup bu içecekler 2018 yılı itibari ile %10 ÖTV'ye tabi tutulmaktadır (Özel Tüketim Vergisi Kanunu, 2002). Bu doğrultuda ÖTV, içeceklerin şeker içeriğinin dikkate alınmaması nedeniyle şekerli içecek vergisi olarak değerlendirilememektedir. Ürünlerin sağlıklı olup olmadığını dikkate almadan uygulanan KDV ve içecekleri şeker miktarından bağımsız vergilendiren ÖTV, Türkiye'nin artan obezite vakalarında herhangi bir değişikliğe neden olabilecek vergiler değildir (Rakıcı ve Yılmaz, 2021: 40).

Aşağıdaki grafikte şekerli içecek vergisi uygulayan Avrupa ülkelerinde VKİ değerleri 30'un üzerinde, obez kategorisinde yer alan bireylerin nüfus yoğunluğu yani obezite sıklığı gösterilmektedir.

Grafik 1. Avrupa Bölgesi Obezite Sıklığı



Kaynak: Dünya Sağlık Örgütü, Prevalence of Overweight Among Adults, BMI >= 30

Avrupa bölgesinde yer alan ve farklı yıllarda şekerli içecek vergilerini uygulamaya koymuş ülkelerin tümünde obezite sıklığı 10 yıllık süreç içerisinde istikrarlı şekilde artmaya devam etmiştir. Şekerli içecek vergileri, Avrupa örneklerinde obezite sıklığında belirgin bir fark yaratmamıştır.

3.2. Amerika Bölgesinde Şekerli İçeceklerin Vergilendirilmesi

Şekerli içecek vergilerinin yaygın kullanıldığı diğer bir bölge Amerika'dır. Amerika bölgesinde sağlık hizmetlerinin daha ulaşılabilir hale getirilmesi, okullarda beden eğitimi derslerinin ve sağlıklı yemek imkanlarının artırılması gibi uygulamaların yanı sıra obezite vakaları ile mücadelede şekerli içecek vergileri de sıklıkla tercih edilmektedir. ABD, Meksika, Barbados, Şili, Dominik, Ekvator gibi pek çok ülke, şeker tüketimini azaltmak amacıyla çeşitli içecekleri vergilendirmektedir. Amerika bölgesinde yer alan ve şekerli içecek vergisi uygulayan ülkelere ABD %38,2, Meksika %32,4 oranla dünya genelinde en yüksek obezite sıklığına sahip ülkeler arasında yer almaktadır (OECD, 2017: 3).

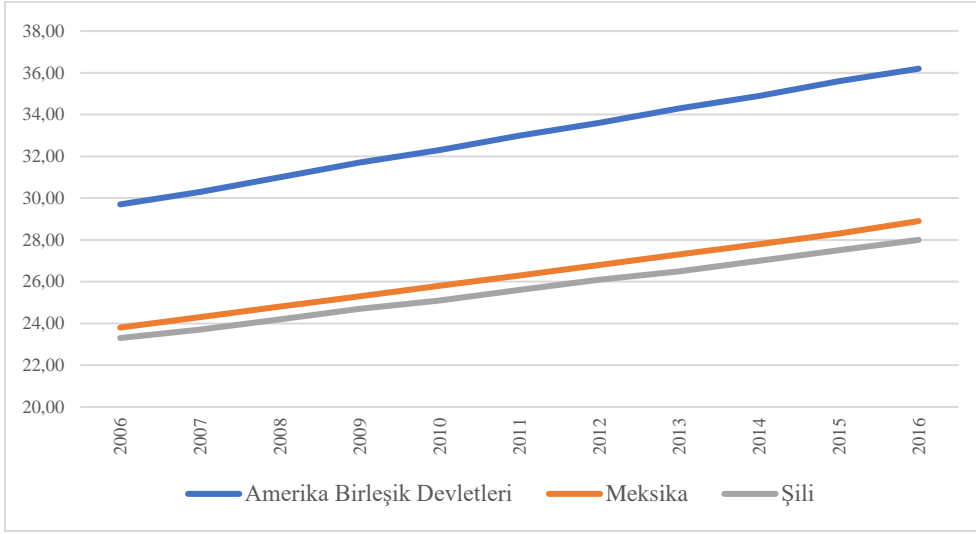
Yetişkinler arası obezite sıklığı %40'a yaklaşan ABD'de şekerli içecekler, 2014 yılı itibari ile 6 farklı eyalette 'Soda Vergisi' kapsamında vergilendirilmeye başlanmıştır. New York'ta Albany şehrinde 12 onsluk içeceklerde 7,5 gr'dan az şeker içeren içecekler vergi dışında kalırken, 7,5-30 gr arası şeker içeren içecekler ons başına 0,10 \$ ila 0,20 \$ aralığında vergilendirilmektedir. Şekerli içeceklerden sağlanan gelirler eğitici kampanyaların düzenlenmesi ve halk sağlığının korunması amacıyla kullanılmaktadır (Boesen, 2021). Bunların yanında California eyaleti Berkeley ve San Francisco şehirleri ile Michigan eyaleti Oakland şehrinde şekerli içecekler üzerinden ons başına 0,10 \$, Pennsylvania eyaleti Philadelphia şehrinde ons başına 0,15 \$ ve Colorado eyaleti Boulder şehrinde ons başına 0,20 \$ soda vergisi alınmaktadır (TPC, 2020: 8-9). Washington eyaletinde ise diğer eyaletlerden farklı olarak şekerli içeceklerin vergilendirilmesinde miktar yerine ürün değeri dikkate alınmaktadır. Washington'da %8'lik şekerli içecek vergisi oranıyla 12 onsluk bir şişede 20 gr'dan fazla şeker bulunan içeceklerin fiyatında ons başına yaklaşık 0,17 \$'lik artış yaratılmıştır. ABD eyaletlerinde uygulanan şekerli içecek vergilerinin gelirleri, çocukların sağlıklı beslenmesine olanak sağlayan uygulamalara ve obezite önleme çalışmalarına finansman sağlamaktadır (Krieger vd., 2021: 4).

Amerika bölgesinde obezite sıklığı yüksek olan ülkeler arasında yer alan Meksika'da da 2014 yılında şekerli içecekler üzerinden vergi alınmaya başlanmıştır. Meksika'da şekerli içeceklere litre başına 1 Peso vergi konulmuş olup şekerli içeceklerin fiyatlarında %12 civarında bir artış sağlanmıştır. Ancak Meksika'da şekerli içecekler üzerinden alınan vergiler, tüketilen bir litrelik içecek için kişi başına alınan kalorige sadece 6,8 Kcal'lık bir düşüş yaratmıştır. 330ml'lik bir kutu şekerli içeceğin yaklaşık 400 Kcal olduğu göz önüne alındığında, şekerli içecek vergisinin Meksika'da kişilerin günlük enerji alımlarında ve obeziteyi önlemede yeterli seviyede etkinlik sağlayamadığı söylenebilir (Arteagra vd., 2021: 350)

ABD ve Meksika dışında Amerika bölgesinde şekerli içecek vergisi uygulayan diğer bir örnek de Şili'dir. 1 Ekim 2014 tarihinde uygulamaya konulan yeni vergi politikası ile litre başına 6,25gr'dan fazla şeker içeren şekerli içeceklerde vergiler %13'ten %18'e çıkartılmış; litre başına 6,25 gr'dan düşük miktarda şeker içeren içeceklerde ise vergiler %13'ten %10'a düşürülmüştür (Caro vd., 2018: 1). Vergi politikasında yapılan bu değişiklikteki amaç, sağlıklı beslenmeye teşvik sağlamaktır. Şili'de hayata geçirilen şekerli içecek vergisiyle yüksek miktarda şeker içeren içeceklerin fiyatları yükseltilmiş ve bu tür ürünlerin satın alımlarında düşüş sağlanmıştır (Cuadrado vd., 2020: 7).

Aşağıdaki grafikte Amerika bölgesinde şekerli içecek vergisi uygulayan ülke örneklerine ait obezite sıklığının yıllar içindeki değişimi gösterilmektedir.

Grafik 2. Amerika Bölgesi Obezite Sıklığı



Kaynak: Dünya Sağlık Örgütü, Prevalence of Overweight Among Adults, BMI \geq 30

ABD, Meksika ve Şili’de 10 yıllık süreç içerisinde 2014 yılından itibaren şekerli içecek vergileri uygulanmasına rağmen obezite sıklığında düşüş yaşanmamış, artış devam etmiştir. Avrupa örneğine paralel bir sonuç olarak Amerika bölgesinde de uygulamaya konulan şekerli içecek vergileri, obezite sıklığında düşüş yaratmamıştır.

3.3. Asya Bölgesinde Şekerli İçeceklerin Vergilendirilmesi

Avrupa ve Amerika bölgesinin yanında Asya bölgesinde de birçok ülkede obezite ile mücadele amacıyla vergilere başvurulmaktadır. Orta Doğu ülkelerinden Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Bahreyn, Katar ve Umman; Güney Doğu Asya’da Hindistan, Filipinler ve Endonezya, şekerli içecekleri vergilendirmektedir. Asya bölgesi, Amerika ve Avrupa ile karşılaştırıldığında daha düşük obezite prevalansına sahip olsa da bu bölgede de obezite vakalarındaki artışlar dikkat çekmektedir. Asya bölgesinde özellikle Orta Doğu’da yer alan Katar, Kuveyt, Ürdün, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri en yüksek obezite sıklığına sahip 20 ülke içerisinde yer almaktadır.

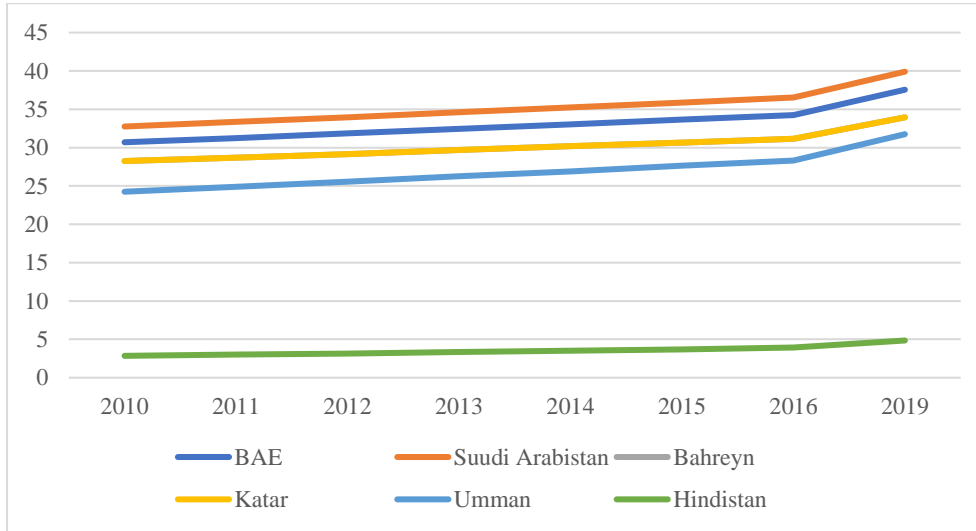
Şekerli içecekler Orta Doğu ülkelerinde, diğer ülke örnekleri ile kıyaslandığında, yüksek oranda vergilendirilmektedir. Bölgede Birleşik Arap Emirlikleri, Bahreyn ve Suudi Arabistan, şekerli içecekleri 2017 yılında vergilendirmeye başlamıştır. Diğer orta doğu ülkelerine öncü şekilde Suudi Arabistan’da 2017 yılı itibariyle enerji içecekleri üzerinden %100 ve şekerli içecekler üzerinden %50 tüketim vergisi alınmaya başlanmıştır. 2019 yılında Katar ve Umman’da da Suudi Arabistan’a benzer bir vergi politikası benimsenmiş, enerji içeceklerine %100 ve şekerli içecekler %50 tüketim vergisi getirilmiştir (UNC, 2021). Orta doğu bölgesinde şekerli içecek vergileri sigara ve alkol gibi erdemsiz mallar üzerinden alınan ‘günah vergileri’ içerisinde yer almaktadır. Megally ve Al-Jawaldeh, orta doğu ülkelerinde günah vergileri kapsamında uygulanan şekerli içecek vergilerinin etkilerini iki aşamalı

olarak incelemiştir. İncelemenin ilk aşamasında Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Umman, Kuveyt ve Bahreyn’de vergilerin uygulandığı ilk yıl şekerli içeceklerin satış hacimleri değerlendirilmiştir; Bahreyn ve Kuveyt hariç diğer ülkelerde şekerli içeceklerin satış hacimlerinde düşüş gözlemlenmiştir (Al-Jawaldeh ve Megally, 2020: 9). İncelemenin ikinci aşamasında ise Suudi Arabistan’daki %50’lik vergi oranı 2010-2017 yılları arasında değerlendirilmiş, verginin şekerli içeceklerin satış hacminde önemli farklar yarattığı ve önceki dönemlerle karşılaştırıldığında %57’lik bir düşüş sağladığı sonucuna varılmıştır (Megally ve Al-Jawaldeh, 2021: 6).

Hindistan da şekerli içecek vergisi uygulayan Asya ülkelerinden diğer bir tanesidir. 2017 yılı temmuz ayında Hindistan’da Mal ve Hizmet Vergisi kapsamında şekerli ve gazlı içeceklere %20 oranında yeni bir vergi uygulanmaya başlanmıştır. Vergilemedeki amaç şeker tüketimini sınırlandırarak şekere bağlı çeşitli bulaşıcı olmayan hastalık risklerini azaltmaktır (Law vd., 2021: 1). Hindistan’daki %20’lik şekerli içecek vergisinin olası sonuçları uzun dönemde değerlendirildiğinde, bu vergi uygulamasından 2014’ten 2023 yılına kadar kilolu ve obez vakalarında ve ilişkili hastalıklarda önleyici nitelikte sonuç alınması beklenmektedir (Basu vd., 2014: 9-10).

Aşağıdaki grafikte Asya bölgesinde şekerli içecek vergilerini vergi sistemlerine dâhil etmiş ülke örneklerinde obezite sıklığının yıllar içerisindeki değişimi gösterilmektedir.

Grafik 3. Asya Bölgesi Obezite Sıklığı



Kaynak: Global Nutrition Report, The Burden of Malnutrition at a Glance

Grafikte BAE, Suudi Arabistan, Bahreyn, Katar, Umman ve Hindistan’da obezite sıklığının 2010-2016 yılları arasındaki eğilimi ve 2019 yılına ait obezite sıklığı gösterilmektedir. Asya bölgesinde de Avrupa ve Amerika bölgelerinde olduğu gibi şekerli içecek vergilerinin uygulanmasının ardından obezite sıklığında herhangi bir azalma meydana gelmemiştir. Örnek ülkeler içerisinde Hindistan, en düşük

obezite yaygınlığına sahip ülke iken ülkede görülen obezite sıklığı da diğer ülke örneklerine paralel şekilde artmaktadır.

Bu çalışma kapsamında ele alınan ülke örnekleri dışında hem Asya bölgesinde hem de diğer bölgelerde birçok farklı şekerli içecek vergi uygulaması mevcuttur ve her yıl bu ülke örneklerine yenileri eklenmektedir. Şekerli içecek vergilerinin etkinliğine dair kapsamlı bir araştırma Teng ve çalışma arkadaşları tarafından yapılmıştır. Araştırmada şekerli içecek vergilerinin sonuçlarını içeren 17 çalışma meta-analiz yolu ile değerlendirilmiş; azalan satış, satın alma tercihleri ve vergilendirilmeyen gıdaların beslenme alışkanlıkları üzerindeki etkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları, %10'luk bir verginin şekerli içecek satın alımlarında %10'luk bir düşüş sağlayabileceğini gösterir (Teng vd., 2019: 1200).

Şekerli içecek vergilerinin obezite ile mücadelede kullanılabilirliğine dair tartışmalar, vergilerin şekerli içecek tüketimini azalttığını gösteren çalışmaların varlığına rağmen sürmektedir. Şekerli içecek vergisi benzeri obeziteye yönelik hayata geçirilen mali uygulamalardan elde edilecek sonuçların belirsizliğine ve etkinliğinin tartışılmasına neden olan önemli nokta, ülke ekonomileri ve yoksulluk gibi farklı değişkenlere göre şekillenen gelir seviyesi ve obezite eğilimi ilişkisinin karmaşıklığıdır (Malik vd., 2013: 13). Gelir seviyesi ve obezite eğilimi arasındaki karmaşıklık, düşük ve yüksek gelir seviyesindeki kişilerin farklı gıda tüketim tercihleri nedeniyle kamu politikalarından farklı şekillerde etkilenmelerine neden olur (Mathieu-Bolh, 2021: 21). Dünya genelinde obeziteyle mücadelede sıklıkla tercih edilen şekerli içecek vergilerini vergi sistemlerine dahil etmeyi planlayan ülkeler, toplumun sosyo-ekonomik özelliklerini ayrıntılı şekilde ele almalı, bu doğrultuda vergilerle istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağını değerlendirmelidir.

Şekerli içecek vergilerinin kullanımını destekleyen DSÖ'nün 2022 yılında yayımladığı şekerli içecek vergilerinin benimsenmesine ilişkin raporda da vergi uygulamalarının ülkesel düzeyde yasal, mali, toplum sağlığı gibi çeşitli boyutlarda özenli şekilde ele alınıp değerlendirilmesi gerektiğinin, vergi uygulaması sonrasında elde edilen izlenimlerin yol gösterici olduğunun, yeni düzenlemelerin elde edilen izlenimler doğrultusunda geliştirilebileceğinin ve vergi uygulamalarının finans ve sağlık alanında yer alan politika yapıcılarının iş birliği çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir (DSÖ, 2022: 6-7).

Öncelikle şekerli içeceklerin vergilendirilmesi, hükümetler için bir kazan-kazan durumu oluşturmaktadır. Çünkü bu uygulama türü, toplum sağlığını iyileştirmek adına planlanan diğer beslenme politikalarına kıyasla daha kolay hayata geçirilebilmekte, hükümetlere kamu harcaması yapmak yerine vergi geliri sağlama imkânı sunmaktadır. Ancak şekerli içeceklerin

vergilendirilmesiyle sosyal, ekonomik ve mali beklentilerin karşılanması kendiliğinden gerçekleşmemektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda şekerli içecek vergilerinin uygulanma süreci; uygulama öncesi bağlam, vergilendirme araçlarının düzenlenmesi, vergi uygulama sürecindeki etkileşimlerin değerlendirilmesi şeklinde aşamalardan oluşur (Forberger vd., 2022: 7).

Diğer obezite vergilerinde olduğu gibi şekerli içecek vergi uygulaması da çeşitli zorlukları bünyesinde barındırır. Bu zorluklar; şekerli içecek vergilerinin gerekliliği konusundaki tartışmalar, vergi sınırının belirlenmesi hususundaki zorluklar ve bireylerin tercihlerine doğrudan müdahalelerde bulunulması şeklinde sıralanabilir (Krishnamoorthy vd., 2020: 8).

Şekerli içecek vergilerinin faydalarını gözeten görüşlere karşı birtakım araştırmacılar, bu vergilerin tütün vergilerinde olduğu gibi yansımaya neden olacağını ve düşük gelir grupları üzerinde regresif etki yaratacağını ileri sürer. Ayrıca şekerli içecekler, diğer günah vergileri kapsamındaki tütün ve alkol ürünlerinden farklı olarak, gıda ürünleri kategorisinde yer alır. İnsanların hayatını sürdürebilmeleri için gerekli gıda ürünlerinin diğer keyfi ürünler ile benzer kabul edilemeyeceği, şekerli içecek vergileri dahil obezite vergilerinin geneline getirilen eleştiriler arasındadır (The Economist, 2018: 46). Dahası, obezitenin ekonomik yükünü azaltması beklenen şekerli içecek vergilerinin bu tür ürünlerin tüketiminde ve üretiminde yaratacağı azalmalar, istihdam düşüşü kaynaklı işsizlik yaratma ve ekonomik büyümeye olumsuz etkileme potansiyeli taşımaktadır (Hattersley vd., 2020: 1).

Artan obezite vakalarına rağmen, Türkiye’de obezite vergisi olarak değerlendirilecek herhangi bir vergi uygulaması mevcut değildir. Uygulama zorlukları göz önüne alındığında, yeni bir obezite vergisi yerine mevcut vergi politikalarında toplum sağlığını dikkate alan düzenlemeler tercih edilebilir (Akar, 2015: 42-43). Örneğin Türkiye’de şekerli içecekler üzerinden alınan ÖTV, içeceklerin şeker miktarını dikkate alan bir uygulama değildir. Bunun yanında ÖTV kapsamında yer alan şekerli içeceklerin tütün ürünleri kadar insan sağlığına zararlı olduğu, toplumun büyük bir çoğunluğu tarafından bilinmekte; ancak bu durum şekerli içeceklerin tüketim sıklığını değiştirmemektedir (Uğur ve Kızılkaya, 2022: 55). Bu doğrultuda ürünlerin şeker miktarını dikkate alan bir ÖTV uygulamasına geçilmesi, şekerli ürünlerin tüketimini düşürmek amacıyla ÖTV oranlarının arttırılmasından daha etkili sonuçlar verebilir. Bahsedildiği üzere şekerli içecekler başta olmak üzere obezite vergilerinin toplum sağlığını koruma ve iyileştirme potansiyeli, ülkelerin toplum özelliklerine göre bu tür vergileri düzenleyebilme başarısına bağlıdır.

Son olarak ürünlerin şeker içeriği dikkate alarak vergilendirilmesiyle içeceklerdeki şeker miktarının yeniden formüle edilmesine yönelik teşvikler, reklam kısıtlamaları, tütün ürünlerinin zararlarının paketler üzerinde yer alması gibi obezitenin olası sonuçlarının da tüketicilere ürün paketleri, marketler,

reklam kampanyaları gibi çeşitli mecralar aracılığıyla gösterilmesi vb. çalışmalar, Türkiye’de toplum sağlığını gözeten vergi uygulamalarının etkinliğini arttırabilir. Bununla birlikte kilo alımında tek belirleyicinin gıda ürünlerinin olmadığı, fiziksel aktivitenin de aynı ölçüde önemli olduğu dikkate alınarak planlanan toplumu aktif bir yaşama teşvik etme girişimleri, Türkiye’de obezite ile mücadelede etkin sonuçlar elde etmede önemli rol oynayacaktır.

SONUÇ

Obezite, dünya genelinde yapılan önleme çalışmalarına rağmen sürekli artmakta olan çok yönlü toplumsal bir sorundur. Obezitenin hızla artmasındaki önemli nedenlerin başında değişen tüketim ve hareket rutinleri gelmektedir. Şekerli içecek tüketiminin yaygınlaşması, obezite eğilimini arttıran tüketim alışkanlıklarında meydana gelen değişimlerden bir tanesidir. Yüksek oranda şeker içeren içeceklerin sürekli ve fazla miktarda tüketimi, bireylerde kilo alımını kolaylaştırarak obezite ihtimalini arttırır. Fiyatı ucuz, ulaşımı kolay, ambalaj ve reklam çalışmaları ile özendirilen ancak içerdiği yüksek şeker miktarıyla toplum sağlığına olumsuz yansımaları bulunan şekerli içeceklerin tüketimini düşürmek için devlet, mali ve mali olmayan çeşitli uygulamalarla piyasaya müdahalelerde bulunur. İçerik düzenlemeleri, reklam sınırlamaları, toplumun bilinçlendirilmesi gibi müdahale yöntemlerinin yanında şekerli içeceklerin vergilendirilmesi de tercih edilen diğer bir uygulamadır. Artan obezite vakalarıyla mücadele kapsamında şekerli içecekler vergilendirilerek bu tür içeceklerin tüketim sıklığı azaltılmaya çalışılır.

Çalışma dahilinde şekerli içecek vergisi uygulayan 17 ülkede obezite sıklığında meydana gelen değişimler incelenmiştir. İncelenen örneklerde 10 yıllık süreç içerisinde farklı tarihlerde uygulamaya konulan şekerli içecek vergileri, şekerli içecek tüketimini düşürse dahi, hiçbir ülkede obezite artışlarının seyri değiştirmemiştir. Ülkelerde görülen obezite sıklığı, vergi uygulamaları öncesinde olduğu gibi artmaya devam etmiştir.

Şekerli içecek vergileriyle obezite eğilimi üzerinde anlamlı bir korelasyon elde edilememesinin önemli nedenlerinden bir tanesi, toplum sağlığını etkileyen faktörlerin ve bu faktörlerin etkileşiminin komplikeliğidir. Ayrıca şekerli içecek vergileri ile artan obezite vakaları üzerinde henüz kanıtlanmış bir etkinlik sağlanamamasında gelir seviyesi, gıdaya erişim imkânı ve obezite ilişkisinin karmaşık ve çok yönlü yapısı da diğer bir önemli belirleyicidir.

Hükümetler vergi geliri avantajı nedeniyle şekerli içecek vergilerine yönelmeden önce vergilerle toplum sağlığı üzerinde etkin sonuçlar alınabilmesi adına toplumun beslenme alışkanlıklarında etkili sosyo-ekonomik dinamikleri detaylı şekilde ele almalı, buna yönelik benzer uygulama örneklerini

kapsamlı bir biçimde incelemeli ve bu vergilerin obeziteyle mücadelede gerekliliğini tekrar gözden geçirmelidir.

Şekerli içecek vergilerinin uzun dönem etkilerini değerlendirecek yeterli veri henüz mevcut olmamakla birlikte şekerli içecek vergileri için literatürde hâkim olan genel kanı; tek başına bir verginin artan obezite vakalarının önüne geçilmesinde yeterli olmadığı, ancak bu vergilerin bütüncül uygulamalarla birlikte hayata geçirildiğinde obezite oranları üzerinde yavaşlatıcı bir etkiye sahip olabileceği yönündedir.

Sübvansiyonlar, sağlıklı gıda tüketimi için eğitim ve destek sağlanması, reklam ve ürün ambalajı düzenlemeleri gibi çeşitli yardımcı çalışmalarla iş birliği halinde hayata geçirilecek bir vergi uygulaması, obeziteyle mücadele kapsamında şekerli içeceklere uygulanacak tek bir vergiye kıyasla daha etkin sonuçlar verecektir.

Ayrıca sağlıklı beslenme alışkanlığının kazandırılması noktasında vergilere caydırıcı mali uygulamalar olmalarının yanında farklı görevler de yüklenebilir. Örneğin, şekerli içecek vergilerinden sağlanacak vergi gelirleri, obeziteyi önleme politikalarında fon niteliğinde değerlendirilebilir. Şekerli içecek vergilerinden elde edilen vergi gelirleri, sağlıklı ürünlerin fiyatlarında yapılacak vergi indirimlerini finanse edebilir veya bilgilendirici eğitim kampanyalarına kaynak oluşturabilir. Şekerli içecek vergilerinden sağlanacak vergi gelirleriyle yapılabilecek bu tür kapsamlı değerlendirme çalışmaları, politika yapıcılara obeziteyle mücadele kapsamında bütüncül bir yaklaşım imkânı sunarken aynı zamanda vergilerin toplum tarafından kabul edilebilirliğine de olumlu şekilde yansıtacaktır.

An Analysis of the Use of SSB Taxes in Combating Obesity

EXTENDED SUMMARY

The problem of food scarcity in the history of humanity has started to decrease as a result of the facilitation of eating and drinking opportunities. The increase in nutritional opportunities increased the weight average of people and prolonged their average life expectancy. In parallel with the developments, the need for muscle strength of people has decreased and the periods during which individuals actively act during the day have been shortened. People who can eat more and move less have started to gain weight over time. Due to the changes and developments, weight gain caused obesity increases worldwide.

Obesity occurs when the unspent parts of the calories taken from the consumed nutrients accumulate in the body and form permanent fat issues. Today, 13% of the world's population is obese. It is estimated that more than 45% of the world's population will be overweight or obese in 2050 if the necessary measures are not taken. Changes in eating and movement habits are shown as the cause of obesity cases that are constantly increasing. While developed countries are expected to be more obese, the fact that underdeveloped island countries have the highest prevalence of obesity in the world ranking strengthens this theory.

The worldwide increases has led to the characterization of obesity as a global epidemic. In addition to negative effects on public health, the indirect and direct costs caused by obesity also create an economic burden for countries. Countries that try to reduce the negative effects of obesity on public health and economies continue to seek solutions. One of the preferred solutions in the fight against obesity is the taxation of Sugar Sweetened Beverages (SSB), which are frequently included in daily eating routines and facilitate weight gain due to the high calories they contain.

The contribution of sugar sweetened drinks, which are frequently consumed on a daily basis, to nutritional balance has become an important issue in our day when obesity cases are on the climb. The concept of SSB refers to non-alcoholic packaged products with many different varieties in the market that have undergone processes such as coloring and sweetening.

Sugar is a type of nutrient that helps the body to meet the energy it needs with its high amount of calories, but its nutritional value is almost zero. Due to the high calorie content, it is necessary to pay attention to the amount of sugar consumption. It is not recommended by experts to consume more than 25 gr of sugar per day for adult female individuals and 36 gr for male individuals. Although, a box of sugary beverages (330ml) contains approximately 37g of sugar. This amount is above the recommended daily sugar amount for both women and men.

Continuous consumption of high-calorie sugary beverages with a nutritional value close to zero reduces the daily nutritional quality of individuals, while directly causing weight gain. In order to reduce the consumption of sugary beverages with negative consequences on public health, governments reduce the incentives for sugary beverages, try to provide individuals with healthy eating habits and reduce the amount of sugar consumed, regulate the labels on foods, and inform the society about a balanced diet. In addition, SSB taxes are one of the preferred methods to reduce the consumption of sugar sweetened beverages.

One of the public intervention tools against the ever-increasing obesity rates worldwide is obesity taxes. Obesity taxes are taxes on high-calorie foods and beverages which are fattening. The most common type of taxation among obesity taxes is the taxation of sugar sweetened beverages.

In short, governments expect those benefits from sugary drink taxes; improving public health, reducing obesity rates, reducing health expenditures, alleviating the economic burden of obesity and providing tax income. Sugary drinks are taxed by different methods in 45 countries from 5 different regions worldwide. In this study, 17 examples of countries that apply SSB tax are analyzed.

Europe is the region where sugar sweetened beverage taxes are most frequently used. In Europe, 52.7% of the adult population is overweight and obese, while 9% of the adult population consumes at least one sugary drink per day. In addition to SSB taxes, there are various practices in Europe such as directing individuals to healthier food products against rising obesity numbers, increasing physical activity habits, arrangements for informing the public about food and beverages in content lists or menus in packages, training and information on healthy nutrition, etc. In the study, 7 countries from the European region were analyzed; Denmark, Finland, Hungary, France, Belgium, Norway and the United Kingdom and finally Turkey. Turkey did not apply sugary drink tax but included sugary beverages in the scope of Special Consumption Tax in 2017. According to the latest data published by the World Health Organization, there was no decrease in the prevalence of obesity after the application of SSB tax in any of the 7 European countries that started to apply SSB tax in different years.

Another region where sugary beverage taxes are widely used is America, which has a 40% obesity rate. In America, 49% of adults consume at least one sugary drink every day. In addition in the American region to practices such as making health services more accessible, increasing physical education lessons and healthy food opportunities in schools, sugary beverage taxes are frequently preferred in the fight against obesity cases. In this study, 3 examples of countries that apply SSB tax from the American region were examined. Considering the obesity prevalence data, although sugary

beverage taxes were applied in the USA, Mexico and Chile, there was no decrease in the frequency of obesity and the increase continued.

Taxes are also applied in many countries in Asia to combat obesity. Qatar, Kuwait, Jordan, Saudi Arabia and United Arab Emirates in the Middle East, are among the 20 countries with the highest obesity frequency. Among the Middle East countries, the United Arab Emirates, Saudi Arabia, Bahrain, Qatar and Oman have sugary drink taxes. And also sugary drinks are taxed in India, Philippines and Indonesia, too. Although the Asian region has a lower prevalence of obesity compared to America and Europe, the increases in obesity cases in this region are noteworthy. When the prevalence of obesity in countries that apply SSB taxes in the Asian region is evaluated, as in the European and American regions, no decrease was observed in the obesity frequency of the countries when SSB taxes were applied.

Although there are studies in the literature that SSB taxes can reduce the consumption of sugary beverages, the effectiveness of SSB taxes on obesity cases remains a controversial issue. SSB taxes are a means of generating income for governments that can be applied to protect public health without spending. This application, which constitutes a win-win situation for the provisions, can be implemented more easily compared to other obesity fighting tools.

However, SSB taxes include various difficulties such as regressive effects on low income groups, discussions on the necessity of SSB taxes, difficulty in determining the tax limit and direct interventions on people's personal preferences.

Within the scope of the study, the changes in the frequency of obesity in 17 countries that apply SSB tax were examined. In the examined examples; SSB taxes, which were applied on different dates in the 10-year period, did not change the course of obesity increases in any country. The prevalence of obesity in countries has continued to increase as before tax practices.

SSB taxes may be insufficient to reduce the obesity tendency even if they reduce beverage consumption. Because obesity is not only caused by consumed sugary drinks and even sugar consumption. The general opinion for SSB taxes is that a tax alone is not sufficient to prevent increasing obesity cases, but that these taxes may have a slowing effect on obesity rates when applied together with different financial and non-financial plans to be implemented with the scope of combating obesity.

KAYNAKÇA

- Akar, S. (2015). "Obezite ile Mücadelede Vergilendirme Türkiye'de Mümkün Mü?". *Journal of Life Economics*, 2(6), 29-46. <https://doi.org/10.15637/jlecon.95>
- Akcan, Ö. M. (2019). "Çocuk ve Ergenlerde Şekerli İçecek Tüketimini Azaltmak İçin Kamu Politikaları", *J Pediatr Inf*, 13(2), 116-117. <https://doi.org/10.5578/ced.201930>
- American Heart Association. (2021). Added Sugar. (25.04.2022) <https://www.heart.org/en/healthy-living/healthy-eating/eat-smart/sugar/added-sugars#:~:text=What%20is%20the%20Added%20Sugar,day%2C%20or%20about%209%20teaspoons>
- Arteaga, J. C., Flores, D., & Luna, E. (2021). "The Effect of a Soft Drink Tax in Mexico: Evidence from Time-Series Industry Data", *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 65(2), 349-366.
- Ayas, I. (2016). Obezite ile Mücadelede Obezite Vergilerinin Algılanan Etkinliği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Backholer, K.; Vandevijvere, S.; Blake, M.; Tseng, M. (2018). "Sugar-Sweetened Beverage Taxes in 2018: A Year of Reflections and Consolidation", *Public Health Nutrition*, 21(18), 3291-3295.
- Berardi, N., Sevestre, P., Tepaut, M. ve Vigneron, A. (2016). "The Impact of a 'Soda Tax' on Prices: Evidence from French Micro Data", *Applied Economics*, 48(41), 3976-3994. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1150946>
- Bodirsky, B. L.; Dietrich, J. P., Martinelli, E.; Stenstad, A.; Pradhan, P.; Gabrysch, S.; Mishra, A.; Weindl, I.; Mouël, C. L.; Rolinski, S.; Baumstark, L.; Wang, X.; Waid, J. L.; Lotze-Campen, H.; Popp, A. (2020). "The Ongoing Nutrition Transition Thwarts Long-term Targets for Food Security, Public Health and Environmental Protection", *Scientific Reports*, (10), 1-14. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75213-3>
- Boesen, U. (2021). Sugar Taxes Back on the Menu. (19.09.2022). <https://taxfoundation.org/sugar-taxes/>
- Caro, J. C., Corvalán, C., Reyes, M., Silva, A., Popkin, B., & Taillie, L. S. (2018). "Chile's 2014 Sugar-Sweetened Beverage Tax and Changes in Prices and Purchases of Sugar-Sweetened Beverages: An Observational Study in an Urban Environment", *PLoS Medicine*, 15(7), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1002597>
- Cuadrado, C., Dunstan, J., Silva-Illanes, N., Mirelman, A. J., Nakamura, R. ve Suhrcke, M. (2020). "Effects of a Sugar-Sweetened Beverage Tax on Prices and Affordability of Soft Drinks in Chile: A Time Series Analysis", *Social Science & Medicine*, 245, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112708>

- DSÖ (2011). Good Practice Brief. Public Health Product Tax in Hungary. (19.09.2022) https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/287095/Good-practice-brief-public-health-product-tax-in-hungary.pdf
- DSÖ (2015). Assessment of the Impact of a Public Health Product Tax. (30.05.2022) https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/332882/assessment-impact-PH-tax-report.pdf
- DSÖ (2016). Obesity and Overweight. (25.04.2022) <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight#:~:text=For%20adults%2C%20WHO%20defines%20overweight,than%20or%20equal%20to%2030>
- DSÖ (2017). Taxes on Sugary Drinks: Why Do It? (12.05.2022) <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/260253/WHO-NMH-PND-16.5Rev.1-eng.pdf>
- DSÖ (2021a). Obesity. (25.04.2022) <https://www.who.int/news-room/facts-in-pictures/detail/6-facts-on-obesity#:~:text=In%202016%2C%20more%20than%201.9,of%20being%20overweight%20or%20obese.>
- DSÖ (2021b). Obesity and Overweight. (22.04.2022) [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight.](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight)
- DSÖ (2022a). Success Through Lessons Learned and Challenges Faced. (19.05.2022) <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/351781/WHO-EURO-2022-4781-44544-63081-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eknoyan, G. (2006). “A History of Obesity, or How What Was Good Became Ugly and Then Bad”, *Advances in Chronic Kidney Disease*, 13(4), 421-427.
- Etile, F., Lecocq, S., Boizot-Szantai, C. (2018). “The Incidence of Soft-Drink Taxes on Consumer Prices and Welfare: Evidence from the French Soda Tax”, *Paris School of Economics*, 24, 1-48.
- European Union (2022). Obesity Prevention. (30.05.2022) [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/obesity_en#:~:text=Policy%20recommendations%20on%20prevention%20of%20obesity,-Many%20EU%20Member&text=The%20EU%20Action%20Plan%20on,easy%20options%20\(%20EC%202014%20\)](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/obesity_en#:~:text=Policy%20recommendations%20on%20prevention%20of%20obesity,-Many%20EU%20Member&text=The%20EU%20Action%20Plan%20on,easy%20options%20(%20EC%202014%20))
- Eurostat (2019). Overweight Population (BMI=>25). Overweight and Obesity - BMI statistics. (23.05.2022) https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Overweight_and_obesity_-_BMI_statistics
- Eurostat (2021). How Often Do You Drink Sugar-Sweetened Soft Drinks? (25.04.2022) <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210727-1>

- Eurostat (2022). Frequency of Drinking Sugar-Sweetened Soft Drinks by Sex, Age and Educational Attainment Level. (30.05.2022) https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth_ehis_fv7e/default/table?lang=en.
- Forberger, S.; Reisch, L.; Meshkovska, B.; Lobczowska, K.; Scheller, D. A.; Wendt, J.; Christianson, L.; Frense, J.; Steinacker, J. M.; Luszczynska, A.; Zeeb, H. (2022). "Sugar Sweetened Beverage Tax Implementation Processes: Results of a Scoping Review", *Health Research Policy and Systems*, 20(33), 1-11.
- Güneş, İ. ve Gedik, M. A. (2020). "Piyasa Başarısızlığı Örneği Olarak Obezite ve Kamusal Çözümler", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 492-506.
- Hattersley, L.; Thiebaud, A.; Silver, L.; Mandeville K. (2020). Countering Common Arguments Against Taxes on Sugary Drinks. *Health, Nutrition and Population Knowledge Brief*: 9, 1-4. Retrieved April 27, 2022, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34361>
- Heinonnen, M. (2018). The Finnish Excise Tax On Sugar Sweetened Beverages And Its Effect On Their Prices And Demand . (Unpublished Master's Thesis). Jyväskylä University. School of Business and Economics: Finlandiya.
- Jørgensen, T. (2015). Public Health Nutrition: Major Areas in Need of Decisions. Update on Trans and Saturated Fats What Might Taxes and Regulations Have to Offer? (20.09.2022) https://academic.oup.com/eurpub/article/25/suppl_3/ckv173.057/2578395
- Katma Değer Vergisi Kanunu, *T.C. Resmî Gazete*, 3065, 25 Ekim 1984.
- Kılıçer, E. ve Peker, İ. (2018). "Şekerli ve Tatlandırıcı İçecek Vergisini Uygulayan Ülke Örnekleri ve Türkiye Değerlendirmesi", *Mali Çözüm Dergisi*, 28, 91-105.
- Kim, T., J., von dem Knesebeck O. (2018). Income and Obesity: What Is the Direction of the Relationship? A Systematic Review and Meta-Analysis". *BMJ Open*, 1-13.
- Krieger, J., Magee, K., Hennings, T., Schoof, J. ve Madsen, K. A. (2021). "How Sugar-Sweetened Beverage Tax Revenues Are Being Used in the United States", *Preventive Medicine Reports*, 23, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2021.101388>
- Krishnamoorthy, Y., Ganesh, K., & Sakthivel, M. (2020). "Fat Taxation in India: A Critical Appraisal of Need, Public Health Impact, and Challenges in Nationwide Implementation", *Health Promotion Perspectives*, 10(1), 8.
- Libuda, L.; Alexy, U., Buyken, A. E.; Sichert-Hellert, W.; Stehle, P.; Kersting, M. (2009). "Consumption of Sugar-Sweetened Beverages and Its Association with Nutrient Intakes and Diet Quality in German Children and Adolescents", *British Journal of Nutrition*, 101, 1549-1557. <https://doi.org/10.1017/S0007114508094671>

- Lusting, R. H.; Schmidt, L. A.; Brindis, C. D. (2012). “The Toxic Truth about Sugar”, *Nature*, 482, 27-29.
- Malik, V. S. ve Hu, F. B. (2019). “Sugar-Sweetened Beverages and Cardiometabolic Health: An Update of the Evidence”, *Nutrients*, 11 (8), 1-17. <https://doi.org/10.3390/nu11081840>
- Malik, V. S., Willet, W. C., Hu, F. B. (2013). “Global Obesity: Trends, Risk Factors and Policy Implications”, *Nature Reviews*, 9, 13-27.
- Mathieu-Bolh, N. (2021). “The Elusive Link between Income and Obesity”, *J. Economic Surveys*, 1-34.
- McLennan, A. K. ve Ulijaszek, S. (2014). “Obesity Emergence in the Pacific Islands: Why Understanding Colonial History and Social Change is Important”, *Public Health Nutrition*, 18(8), 1499–1505. <https://doi.org/10.1017/S136898001400175X>
- NCD Alliance (2016). The Implementation of Taxation on Sugar-Sweetened Beverages by the Government of Barbados. (27.04.2022) https://ncdalliance.org/sites/default/files/resource_files/HCC-SSB-Brief-2016-2_0.pdf
- OECD (2017) Obesity Update 2017. (23.05.2022) <https://www.oecd.org/health/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf>
- OECD (2019) Heavy Burden of Obesity: The Economics of Prevention. (25.04.2022) <https://www.oecd.org/health/the-heavy-burden-of-obesity-67450d67-en.htm>
- OECD (2022). Details of Tax Revenue. (30.05.2022) <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode>
- Øvrebø, B.; Halkjelsvik, T. B.; Meisfjord, J. R.; Bere, E.; Hart, R. K. (2020). “The Effects of an Abrupt Increase in Taxes on Candy and Soda in Norway: An Observational Study of Retail Sales”, *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(115), 1-9.
- Özel Tüketim Vergisi Kanunu, *T.C. Resmî Gazete*, 4760, 6 Haziran 2022.
- PAHO (2020). Sugar-Sweetened Beverage Taxation in the Region of the Americas. (27.04.2022) https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53252/9789275123003_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paolicelli, C. W. (2016). “Factors Contributing to Overweight and Obesity”, *Weight Management and Obesity* (Ed: Paolicelli C.), Momentum Press, New York.
- Pell, D., Mytton, O. Penney, T. L., Briggs, A., Cummins, S., Penn-Jones, C., Rayner, M., Rutter, H., Scarborough, P., , Sharp, S. J., Smith, R. D., White, M., Adams, J. (2021). “Changes in Soft Drinks Purchased by British Households Associated with

- the UK Soft Drinks Industry Levy: Controlled Interrupted Time Series Analysis”, *BMJ*, 372(254), 1-11. <https://doi.org/10.1136/bmj.n254>
- Popkin, B. M. (1998). “The Nutrition Transition and Its Health Implications in Lower-Income Countries”, *Public Health Nutrition*, 1(1), 5-21.
- Popkin, B. M. ve Ng, S. W. (2021). “Sugar-Sweetened Beverage Taxes: Lessons to Date and the Future of taxation”, *Plos Medicine*, 18(1), 1-6.
- Public Health England (2015). Sugar Reduction: the Evidence for Action. (29.04.2022) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/470173/Annexe_2._Fiscal_evidence_review.pdf
- Rakıcı, C. Ve Yılmaz, T. Z. (2015). “Obezite ile Mücadelede İlave Şekerli İçeceklerin Vergilendirilmesi”, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 25-45.
- Rosinger, A.; Herrick, K.; Gahche, J.; Park, S. (2017) “Sugar-Sweetened Beverage Consumption among US Adults, 2011–2014”, *NCHS Data Brief*, (270), 1-8.
- Sağın, A. ve Karasaç, F. (2020). “Obezitenin Sosyo-Ekonomik Belirleyicileri: OECD Ülkeleri Analizi”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(21), 183-200. <https://doi.org/10.26466/opus.613617>
- Smith, R., D., Carnelsen, L., Quirnbach, D., Jebb, S. A. ve Marteau, T. M. (2018). “Are Sweet Snacks More Sensitive to Price Increases than Sugar-Sweetened Beverages: Analysis of British Food Purchase Data”, *BMJ Open*, 8, 1-13. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-019788>
- Stafford, N. (2012). Denmark Cancels “Fat Tax” and Shelves “Sugar Tax” Because of Threat of Job Losses. (01.06.2022) <https://www.bmj.com/content/345/bmj.e7889#:~:text=News-,Denmark%20cancels%20%E2%80%9Cfat%20tax%E2%80%9D%20and%20shelves%20%E2%80%9Csugar%20tax%E2%80%9D,of%20threat%20of%20job%20losses&text=Denmark's%20so%20called%20fat%20tax,one%20year%20after%20being%20introduced.>
- Tax Policy Center (2020). The State of State (and Local) Tax Policy. Tax Policy Center Briefing Book, 1-35. (23.05.2022) https://www.taxpolicycenter.org/sites/default/files/briefing-book/specific_state_and_local_taxes_1.pdf
- TEMED. (2019). Obezite Tanı ve Tedavi Kılavuzu. (20.09.2022) https://file.temd.org.tr/Uploads/publications/guides/documents/20190506163904-2019tbl_kilavuz5ccdcb9e5d.pdf?a=1
- Teng, A. M., Jones, A. C., Mizdrak, A., Signal, L., Genç, M. ve Wilson, N. (2019). Impact of Sugar-Sweetened Beverage Taxes on Purchases and Dietary Intake: Systematic Review and Meta-analysis”, 20(9), 1187-1204. <https://doi.org/10.1111/obr.12868>

- Teplin, T., Hashiguchi, T. C. O., Thomson, B., Dieleman, J., Bendavid, E. (2019). “The Overweight and Obesity Transition from the Wealthy to the Poor in Low and Middleincome Countries: A Survey of Household Data from 103 Countries”, *PLoS Med*, 16(11), 1-15.
- The Economist (2018). The Taxes of Sin. (20.09.2022)
<https://www.economist.com/international/2018/07/28/sin-taxes-eg-on-tobacco-are-less-efficient-than-they-look>
- Thomas, C. S. (2013). “Denmark to Scrap Decades-Old Soft Drinks Tax. (25.04.2022)
<https://www.foodnavigator.com/Article/2013/04/25/Denmark-to-scrap-decades-old-soft-drink-tax>
- Uğur, A. ve Kızılkaya, A. (2022). “Türkiye’de Kolalı Gazoz İçeceklerindeki Vergi ile Sigara ve Tütün Ürünlerindeki Verginin Karşılaştırılmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 8(1), 38-58.
- UNC 2021 Sugary Drink Taxes around the World. (19.09.2021)
https://www.globalfoodresearchprogram.org/wp-content/uploads/2021/04/SSB_sugary_drink_taxes_maps.pdf
- Zhou, B., Ichikawa, R., Parnell, L. D., Noel, S. E., Zhang, X., Bhupathiraju, S. N., Smith, C. E., Turcker, K. L., Ordovas, J. M. ve Lai, C. Q. (2020). “Metabolomic Links between Sugar-Sweetened Beverage Intake and Obesity”, *Hindawi Journal of Obesity*, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2020/7154738>

KATKI ORANI CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA/ EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR/ CONTRIBUTORNS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini ve fikrini oluşturmak / <i>From the research hypothesis or idea</i>	Beliz Su Sezgin Serkan Işık
Tasarım / <i>Desing</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Beliz Su Sezgin Serkan Işık
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Veri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Beliz Su Sezgin Serkan Işık
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Beliz Su Sezgin Serkan Işık
Literatür Taraması / <i>Liüterature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literatüre required fort he study</i>	Beliz Su Sezgin Serkan Işık