

E-ISSN: 2602-4594

USOBED

**ULUSLARARASI
BATI KARADENİZ
SOSYAL VE BEŞERİ
BİLİMLER DERGİSİ**

YIL: 2023 CİLT: 7 SAYI: 1



**INTERNATIONAL
JOURNAL OF
WESTERN BLACK SEA
SOCIAL AND HUMANITIES
SCIENCES**

YEAR: 2023 VOLUME: 7 ISSUE: 1

BAKAD
2012
BATI KARADENİZ
AKADEMİSYENLER
DERNEĞİ

EDİTÖR KURULU

SAHİBİ

Batı Karadeniz Akademisyenler Derneği Adına Yönetim Kurulu Başkanı
Prof. Dr. Mahmut BOZAN, Bartın Üniversitesi

EDİTÖR

Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ, Bartın Üniversitesi, ayhankarakas74@gmail.com

ALAN EDİTÖRLERİ

Prof. Dr. Mahmut BOZAN, Bartın Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Prof. Dr. Zafer AKBAŞ, Düzce Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler

Doç. Dr. Yaşar ÖZ, Bartın Üniversitesi, Muhasebe-Finans

Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ, Bartın Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği

Doç. Dr. Rasim TÖSTEN, Siirt Üniversitesi, Eğitim Bilimleri

Doç. Dr. Said Nuri AKGÜNDÜZ, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İlahiyat

Doç. Dr. M. Said CEYHAN, Bartın Üniversitesi, İktisat

Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ, Düzce Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon

Doç. Dr. Yıldırım YILDIRIM, Düzce Üniversitesi, Pazarlama

Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL, Bartın Üniversitesi, İstatistik

Dr. Öğr. Üyesi Bulut DÜLEK, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Üretim Yönetimi

Doç. Dr. İbrahim ÇEMBERLİTAŞ, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Muhasebe

YAYIN KURULU (EDITORIAL BOARD)

Prof. Dr. Ali ABISHEV, Kazak Ekonomi Üniversitesi

Prof. Dr. Alisher RASULEV, Ekonomi Enstitüsü, Özbekistan

Prof. Dr. Bulat KUMEKOV, Gumilev Avrasya Milli Üniversitesi, Kazakistan

Prof. Dr. Cunos GANIYEV, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Econom03@gmail.com

Prof. Dr. Cusup PİRİMBAYEV, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi
jusup.pirimbaev@manas.edu.kg

Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ, Rosen College of Hospitality Management,
Fevzi.Okumus@ucf.edu

Prof. Dr. Gani KAHEV, Tarım Bilimleri Akademisi, Kazakistan

Prof. Dr. İhsan ALP, Gazi Üniversitesi, ihsanalp@gazi.edu.tr

Prof. Dr. Joginder SINGH, Kurukshetra Üniversitesi

Prof. Dr. Kashif HUSSAIN, UCSI University, Malaysia

Prof. Dr. Kemal TİMUR, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
kemaltimur@hotmail.com

Prof. Dr. Kubat TABALDİYEV, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi,
kubatbek.tabaldiev@manas.edu.kg

Prof. Dr. Layli UKUBAYEVA, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi,
layli.ukubaeva@manas.edu.kg

Prof. Dr. Mahmut BOZAN Bartın Üniversitesi mabozan@gmail.com

Prof. Dr. Mahmut KARTAL, Cumhuriyet Üniversitesi mkartal@cumhuriyet.edu.tr

Prof. Dr. Makhmad UMAROV, Ekonomi Enstitüsü, Tacikistan

Prof. Dr. Marufcan YOLDASHEV, Alisher Navoiy Nomidagi Toshkent Davlat O'zbek Tili
va Adabiyoti Universiteti

Prof. Dr. Mehmet ZELKA Üsküdar Üniversitesi mehmet.zelka@uskudar.edu.tr

Prof. Dr. Nuriddin KAYUMOV, Tacikistan Bilimler Akademisi, Tacikistan

Prof. Dr. Orazaly SABDEN, Ekonomi Enstitüsü, Kazakistan

Prof. Dr. Rahman ALSHANOV, Turan Üniversitesi, Kazakistan

Prof. Dr. Said KINGIR Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi saidkingir@sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Stanislav IVANOV, Varna University of Management, Bulgaristan

Prof. Dr. Şah Murat ARIK Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Prof. Dr. Tatiana PYSHKINA, Moldova Ekonomi Çalışmaları Akademisi, Moldova

Prof. Dr. Tohtar ESRKEPOV, Turan Üniversitesi, Kazakistan, esirkepov@ramber.ru

Prof. Dr. Yalçın KARAGÖZ, Cumhuriyet Üniversitesi ykaragoz@cumhuriyet.edu.tr

Prof. Dr. Ali ÖZTÜREN, Eastern Mediterranean University, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

Doç. Dr. Ayşa KARIMŞAKOVA, Kırgızistan Bişkek Sosyal Bilimler Üniversitesi

Doç. Dr. Cengiz BUYAR, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi

Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN, Erciyes Üniversitesi, dboztosun@erciyes.edu.tr

Prof. Dr. Erdoğan EKİZ, Mohammed VI Polytechnic University, Fas

Doç. Dr. Hasan ALİEV, Kırgızistan Almatı Alem Dilleri Üniversitesi

Doç. Dr. Meerim KÖLBAEVA, Kırgızistan İlimler Akademisi

Doç. Dr. Yaşar ÖZ, Bartın Üniversitesi, yasaroz@gmail.com

Doç. Dr. Zakir CHOTAEV, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, zchotaev@gmail.com

Doç. Dr. Kamalbek KARYMSHAKOV, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi,
karymshakov@gmail.com

Doç. Dr. Hale ÖZDOĞAÇ ÖZGİT, Cyprus International University, Kuzey Kıbrıs Türk
Cumhuriyeti

Doç. Dr. Norasibah ABDUL JALIL, International Islamic University, Malaysia

Doç. Dr. M. Said CEYHAN, Bartın Üniversitesi, sceyhan@bartin.edu.tr

Doç. Dr. Yıldırım YILDIRIM, Düzce Üniversitesi yildirimyildirim@duzce.edu.tr

Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL, Bartın Üniversitesi, ahmetoztel@gmail.com

Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK, Düzce Üniversitesi, kerementsurk@duzce.edu.tr

Doç. Dr. Ramazan ARSLAN, Bartın Üniversitesi, rarslan@bartin.edu.tr

SEKRETERYA

Öğr. Gör. Nilüfer ŞAHİN TEZCAN, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

YABANCI DİL EDİTÖRÜ

Öğr. Gör. Hayri KAPSUK, Bülent Ecevit Üniversitesi, hayrikapsuk67@gmail.com

İLETİŞİM

Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ

Bartın Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü 3. Kat 68 Nolu Oda

Kutlubey Yazıcılar Kampüsü

74100-MERKEZ-BARTIN-TÜRKİYE

Telefon: 0378 501 1000-2116

e-posta: bakaddergi@gmail.com

TEKNİK DESTEK

Dr. Öğr. Üyesi Eyüp Burak CEYHAN

Eposta: eyupburak@gmail.com

DİZİNLER VE PLATFORMLAR

[ResearchBib](#)

[Index Copernicus](#)

[idealonline](#)

[CiteFactor](#)

[ERIH PLUS](#)

[ROAD](#)

[OpenAIRE](#)

[i2or](#)

[DRJI](#)

[International Scientific Indexing](#)

[Google Scholar](#)

[Eurasian Scientific Journal Index](#)

[Bielefeld Academic Search Engine \(BASE\)](#)

[Rootindexing](#)

BU SAYIDA GÖREV YAPAN HAKEMLERİMİZ
REFEREES of THIS ISSUE

Prof. Dr. Birgül Çiftçi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut Bozan, Bartın Üniversitesi

Doç. Dr. Bedrettin Sauyuğ, Bingöl Üniversitesi

Doç. Dr. Faruk Kerem Şentürk, Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Gül Gün, Munzur Üniversitesi

Doç. Dr. Meltem Gürünlü, İstanbul Arel Üniversitesi

Doç. Dr. Özgür Çark, Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Doç. Dr. Sabahattin Çetin, Bartın Üniversitesi

Doç. Dr. Zekai Erdal, Mardin Artuklu Üniversitesi

Dr. Fatih Seyran

Dr. Nazan Güngör Karyağdı, Bitlis Eren Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim Yazgan, Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Samiye Ekim Dertli, İskenderun Teknik Üniversitesi

Dr. Sercan Dereli, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Dr. Veysel Babahanoğlu, Düzce Üniversitesi

İçindekiler

Araştırma Makalesi

1. MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMASI

Yaşar AKÇA Buket COŞKUN

Sayfa : 1-14

[PDF](#)

Araştırma Makalesi

2. AYRIMCILIK YASAĞI KAPSAMINDA ÇALIŞMA YAŞAMINDA ENGELLİLER AÇISINDAN ULUSLARARASI NORMATİF ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE CUMHURİYETİ MEVZUATI

Atanur KARAAHMETOĞLU

Sayfa : 15-42

[PDF](#)

Araştırma Makalesi

3. DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI'NIN BORSA İSTANBUL'A OLAN ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

Mesut ASLAN

Sayfa : 43-52

[PDF](#)

Araştırma Makalesi

4. OSMANLI'DAN GÜNÜZÜMÜZE İDARİ MERKEZİYETÇİLİĞİN SEMBOLÜ: SİVEREK HÜKÜMET KONAĞI

Abdullah CENGİZ Abdusselam ERTEKİN

Sayfa : 53-71

[PDF](#)

Araştırma Makalesi

5. Tanzimat Dönemi'nden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine Kadar Türk İdari Teşkilatında İstisari Kurullar

Sadık KOCABAŞ

Sayfa : 72-88

[PDF](#)

Araştırma Makalesi

6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Mahmut ÖZGÜN Reşit Şadi Can SARUHAN

Sayfa : 89-115

Contents

Research Article

1. APPLICATION OF MODERN MANAGEMENT TECHNIQUES IN BUSINESSES

Yaşar AKÇA Buket COŞKUN

Page : 1-14

[PDF](#)

Research Article

LEGISLATION OF THE REPUBLIC OF TÜRKİYE WITHIN THE FRAMEWORK OF INTERNATIONAL NORMS FOR THE DISABLED IN WORKING LIFE WITHIN THE SCOPE OF PROHIBITION OF DISCRIMINATION

Atanur KARAAHMETOĞLU

Page : 15-42

[PDF](#)

Research Article

3. AN ANALYSIS OF THE EFFECT OF FOREIGN DIRECT CAPITAL INVESTMENTS ON BORSA ISTANBUL

Mesut ASLAN

Page : 43-52

[PDF](#)

Research Article

4. THE SYMBOL OF ADMINISTRATIVE CENTRALISM FROM THE OTTOMAN TO THE PRESENT: SİVEREK GOVERNMENT HOUSE

Abdullah CENGİZ Abdusselam ERTEKİN

Page : 53-71

[PDF](#)

Research Article

5. CONSULTATIVE COMMITTEES IN THE TURKISH ADMINISTRATIVE ORGANIZATION FROM THE TANZIMAT REFORM ERA TO THE PRESIDENTIAL GOVERNMENT SYSTEM

Sadık KOCABAŞ

Page : 72-88

[PDF](#)

Research Article

6. A STUDY ON THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES ON RESOURCE DEPENDENCE

Mahmut ÖZGÜN Reşit Şadi Can SARUHAN

Page : 89-115

Editörden;

Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi'nin (USOBED) yedinci yılı, Haziran sayısıyla tekrar beraberiz. 2023 yılında Türkiye'yi derinden etkileyen en önemli olay, Kahramanmaraş merkezli, 11 ilinde hasara yol açan ve Asrın Felaketi olarak nitelendirilen depremlerdir. Deprem süresince Ülkemizin dört bir yanından deprem bölgesine yapılan yardımlar ve milletimizin ve devletimizin tek vücut halinde depremin yararlarını sarmaya yönelik mücadelesi tüm dünyaya örnek olacak niteliktedir. BAKAD ve dergi yönetimi olarak depremlerde hayatını kaybeden tüm vatandaşlarımıza Cenab-ı Allah'tan sonsuz rahmet; ailesini, yakınlarını ve sevenlerini kaybedenlerin yakınlarına sabırlar diliyoruz.

İçinde bulunduğumuz yılın Türkiye ve Dünya siyaseti açısından en önemli hadiselerinden biri de 14 Mayıs ve 28 Mayıs tarihlerinde yapılan 28. Dönem Milletvekiliği ve Cumhurbaşkanlığı seçimleridir. Seçim sonuçlarının başta ülkemiz, yakın coğrafyamız ve tüm gönül coğrafyamız açısından hayırlı olmasını diliyoruz. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve açıklanan yeni Kabineye bölgemizde ve dünyada söz ve etki sahibi bir Türkiye'nin kendi yüzyılını inşa edeceğine inanıyoruz. Ülkemizin "Türkiye Yüzyılı" hayaline BAKAD ve Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi olarak, sosyal ve beşeri bilimler alanına katkı sunarak çalışmaya devam edeceğimizi ifade ediyoruz.

Dergimizin bu sayısında altı adet araştırma makalesi yayınlanmıştır. Bunlardan birincisi, Yaşar Akça ve Buket Coşkun'un yazar olduğu, Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulama durumunun incelendiği Van Organize Sanayi Bölgesinde 85 KOBİ yöneticisiyle yapılan çalışma sonucunda; yöneticilerin modern yönetim teknikleri hakkında detaylı bilgileri olmadığı aynı zamanda bu teknikleri kabullenecek personele de sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Atanur Karaahmetoğlu tarafından hazırlanan ikinci makale uluslararası normlar açısından Türkiye Cumhuriyeti devletinin mevzuatının ayrımcılık yasağı kapsamında çalışma yaşamında engellilerin durumunun incelendiği bir çalışmadır. Engelli bireylerin de en az engelli olmayan bireyler kadar meslek seçme, istihdama katılma ve bu alanda verilen tüm hizmet ve olanaklardan yararlanma hakkı bulunmaktadır. İş hayatında da engellilerin engelli olmayan bireylerle eşit haklara sahip olması gerektiği ve hatta gerektiğinde engellilere yönelik koruyucu düzenlemelerin yapılacağı uluslararası metinlerde yer almıştır. Böylece engellilere yönelik özel düzenlemeler getirilmiştir.

Üçüncü makale Mesut Aslan tarafından yazılmıştır. Makalede doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının (DYSY), BIST100 Endeksine olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada Ocak 2012 ile Ocak 2022 dönemi arasındaki aylık veriler kullanılmıştır. Yapılan testler sonucunda, değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Abdullah Cengiz ve Abdusselam Ertekin'in hazırladığı dördüncü makale idari merkeziyetçiliğin sembolleri olan hükümet konakları üzerinedir. Bunlardan biri olan Şanlıurfa Siverek Hükümet Konağı yapımı, mimari yapısı ve süreci hakkında bilgi vermektedir.

Sadık Kocabaş tarafından hazırlanan beşinci makale Tanzimat Dönemi ile birlikte kurumsallaşan idari yapılardan istişari kurullar hakkında bilgi vermektedir. 2. Mahmud ile başlayan, Tanzimat Fermanı'nın ilanı ile artarak devam eden ve 1. Meşrutiyet'e kadar uzanan reform döneminde, idari teşkilatımızda ortaya çıkan istişari organlar ve bunların Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçmeden önceki döneme kadar yani parlamenter sistemin son döneminde görülen yansımaları üzerinde durulmuştur.

Altıncı araştırma makalesi Mahmut Özgün ve Reşit Şadi Can Saruhan tarafından yazılmıştır. Çalışmanın konusu iç kaynak bağımlılığı nedeniyle kurumsallaşamayan aile şirketlerini incelemektedir. Çalışmada aile şirketlerinin, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki jenerasyonlara yönetimi aktarabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmalarının önemine değinilmiştir.

Doç. Dr. Ayhan Karakaş

Editör

MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMASI

Doç. Dr. Yaşar Akça*

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,

yakca@bartin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6207-0387

Buket Coşkun

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD

buketcoskun11@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3944-7582

Öz

Her işletme, varlığını sürdürebilmek için modern yönetim tekniklerinden kendi bünyesine en uygun olanını veya olanlarını uygulamalıdır. Böylece rakiplerle rekabet, maliyet minimizasyonu, kâr maksimizasyonu, sürdürülebilir büyüme, verimlilik, etkinlik, etkililik ve organizasyonel başarı gerçekleşecektir. Bu çalışmanın amacı Van Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren işletmelerin modern yönetim tekniklerini kullanım düzeylerini tespit etmektir. Bunun için öncelikle modern yönetim tekniklerini konu alan literatür taranmıştır. Üzerinde hemfikir olunan 11 adet modern yönetim tekniği tespit edilmiştir. Van OSB içindeki toplam 117 işletmeden 100' ü anket formunu doldurmayı kabul etmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde işletmeler, yedi modern yönetim tekniğini; Öğrenen Örgütler, Dış Kaynak Kullanımı, Kıyaslama, Personel Güçlendirme, Yeşil Yönetim, İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi %71 ve üzeri oranlarda kullanmaktadır. Modern yönetim tekniklerinden Kriz Yönetimi ve Stratejik Ortaklık için işletmelerin faydalanma dereceleri %36 ile %70 arasında orta düzeyde gerçekleşmiştir. İşletmelerin Yalın Yönetim ve Örgütsel Küçülme uygulamalarını kullanım oranı %35 ve altında olup düşük düzeydedir. Diğer taraftan modern yönetim tekniklerinin gerektirdiği deneyimli personel ihtiyacı, ilave maliyetler ve işletme süreçlerine uygun olmadığı gibi gerekçelerle işletmelerin bu uygulamalardan kaçınmasıyla potansiyel organizasyonel faydalar elde edilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Modern Yönetim Teknikleri, Van Organize Sanayi Bölgesi, Organizasyonel Performans.

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):

Bu çalışma 26-27 Ağustos 2022 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen 3.Uluslararası Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi'nde sunulan tebliğin geliştirilmiş halidir.

Etik Kurul Bilgisi: Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu'ndan onay (2022-SBB-0613) alınmıştır.

Citation/Atf: Akça, Y., Coşkun, B. (2023). Modern Yönetim Tekniklerinin İşletmelerde Uygulanması. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 7(1):1-14.

Geliş (Received) :16/12/2022

Kabul (Accepted) :11/04/2023

Yayın (Published) :30/06/2023

APPLICABILITY OF MODERN MANAGEMENT TECHNIQUES IN ENTERPRISES

Abstract

In order to survive, every enterprises must adopt the most appropriate one or ones of modern management techniques for its own structure. Thus, competition with competitors, cost minimization, profit maximization, sustainable growth, efficiency, effectiveness and organizational success will be ensured. What this study aims to do is to determine the level of use of modern management techniques by the enterprises operating in the Van Organized Industrial Zone (OIZ). For this purpose, firstly, the literature on modern management techniques was reviewed. Eleven agreed-upon modern management techniques were identified. Out of 117 enterprises operating in Van OIZ, 100 of them accepted to fill the questionnaire form. According to the obtained results, enterprises use the seven modern management techniques of Learning Organizations, Outsourcing, Benchmarking, Staff Empowerment, Green Management, Business Process Engineering and Total Quality Management at rates above 70%. The degree of utilization of Crisis Management and Strategic Partnership techniques, which are among the modern management techniques, was realized at a medium level between 36% and 70%. The utilization rate of Lean Management and Organizational Downsizing practices of the enterprises is 35% and below at a low level. Meanwhile, the potential organizational benefits are not yet fully achieved due to the need for qualified personnel for the adaptation of modern management techniques to enterprises, the additional costs caused by the adaptation and the reasons that they are not suitable for business processes.

Keywords: Modern Management Techniques, Van Organized Industrial Zone, Organizational Performance.

1. Giriş

Modern yönetim teknikleri işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemekte, yenilik yapma yeteneklerini geliştirmekte, belirsiz ve değişken çevreye uyumu kolaylaştırmaktadır. Yine maliyet minimizasyonu ve verimlilik gibi genel işletme problemlerinin çözümünde modern yönetim teknikleri kullanılmaktadır. Burada temel hedef, rekabet ortamında rakiplerden sıyrılarak öne geçmek ve kâr maksimizasyonunu gerçekleştirmektir (Saruhan, 2014: 23).

Modern Yönetim Tekniklerinin ortaya çıkış noktası olarak literatürde (Bakkalbaşı, 2017: 432), 1760-1830 yıllarını kapsayan sanayi devrimine işaret edilmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte üretim faaliyetlerinde basit el aletlerinin yerini makineler almıştır. Zaman içinde işletmelerin büyümesine bağlı olarak modern yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerde modern yönetim tekniklerinin kullanılması gereksiniminin özünde; farklılıkların yeniliği teşvik etmesi, sürekli teknolojik ilerlemeler, hayat boyu öğrenme, kalite, müşteri memnuniyeti ve organizasyonel performans başarısı vardır (Nişancı, 2015: 257).

Bu çalışmanın amacı, Van Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulama derecelerini tespit etmektir.

2. Modern Yönetim Teknikleri

Modern yönetim tekniklerinin kullanımı sayesinde işletmeyi oluşturan unsurlar en etkili şekilde bir araya gelmektedir. Böylece yöneticilere yol haritası oluşturmakta, personelin düşünce ve davranışlarına rehberlik yapmaktadır. Modern yönetim teknikleri kavramı içinde öne çıkan uygulamalar şunlardır;

2.1. Öğrenen Örgütler

İşletmenin yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştiren bir sisteme dönüştürmesi ve böylece kendini sürekli yenilemesine öğrenen örgüt adı verilir (Saruhan, 2014:29). Örgütsel öğrenme sayesinde işletme bilgiyi öğrenir, deneyimlerini yorumlar ve iş hayatında kullanır (Zehir & Acar, 2005). Yenilikleri takip eden, uygulayan, hataları çözüme kavuşturan, en üst kademedeki en alt kademeye kadar ortak misyon ve vizyon doğrultusunda hareket eden işletmeler aynı zamanda öğrenen örgütlerdir. Organizasyon çapında bilgi paylaşılır ve artırılır (Özen Kutaniş, 2002: 273). Bilgi ile performans birleştirilir. Çalışanların davranışlarında değişiklik yapılır. Yeni bilgilerin kullanımına imkân verecek ve paylaşılacak bir ortam hazırlanır. Ulaşılan sonuçlar organizasyon bilgisi haline getirilir ve sorunların çözümünde kullanılır.

2.2. Dış Kaynak Kullanımı

İşletmenin kendisini rakiplerinden üstün kılan temel yeteneklerini öncelikle yapması, diğer hizmet faaliyetlerini uzman işletmelerden satın almasına dış kaynak kullanımı denir (Saruhan, 2014: 26). İşletmenin gelirini artıran yada giderini azaltan, esas faaliyet alanındaki işler aynı zamanda temel yetenek olarak adlandırılır. İşletmeler, ihtiyaç duydukları hizmetleri başka firmalardan temin ederek işbirliği yapmaktadırlar. Dış kaynak kullanımının itici gücünü maliyetler ve rekabet oluşturur (Saruhan, 2014: 26).

2.3. Kıyaslama

Kıyaslama, daha yüksek kurumsal performansla ulaşabilmek amacıyla benzer faaliyet gösteren en iyi işletmelerle karşılaştırma sürecidir (Türengül, 2005: 112; Saruhan, 2014: 25). İşletme, kıyasladığı rakipleri inceler. Fark oluşturan uygulamaları bünyesine adapte eder.

Böylece maliyetler düşürülür, verimlilik, etkinlik ve kalite artırılır. Daha iyi müşteri hizmetleri, çevreye uyum ve rekabet üstünlüğü sağlanır. Organizasyonel performans başarısına ulaştırılan spesifik konular tespit edilir.

2.4. Personel Güçlendirme

Ekip çalışması yoluyla işgörenlerin yetiştirilmesi, ürün kalitesi, verimlilik, karar verme süreçleri ve işletmenin rekabet gücünü iyileştirmeye personelin katkı sağlamasına personel güçlendirme denir (Türengül, 2005: 114). Personel güçlendirme çalışmalarına bağlı olarak çalışanların sorun çözme becerileri artırılır (Saruhan, 2014: 27-28). İşyerine bağlılık, bilgi, yetenek ve motivasyon düzeyleri yükseltilir. Güçlendirme sayesinde işi yapan aynı zamanda işin sahibi haline getirilir. Güçlendirmenin hareket noktasını personelin uzmanlık bilgisini kullanması, fırsatları görmesi ve gereken kararları vermesi oluşturur.

2.5. Yeşil Yönetim

İşletmelerde kârlılık her ne kadar birincil amaç görülse de birincil önemde olan çevre içinde varlığını sürdürmesidir. Her işletmenin çevre bilinci yüksek olmalıdır. Çevre; her türlü canlının ve ekonomik faktörlerin var olduğu ortamdır (Özgener, 2004: 194). Yeşil yönetimde esas olan üretimin ekosisteme zarar vermeden ve sürdürülebilir kaynaklarla yapılmasıdır. Yeşil yönetimin çıkış noktasında verimli kaynak kullanımı, temiz üretim, sağlıklı ürünler dolayısıyla buna uygun teknolojilerin geliştirilmesidir (Özgener, 2004: 195).

2.6. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi

Bu terim; maliyet, kalite, hizmet, dağıtım, esneklik, iş tatmini, hız gibi kritik performans ölçümlerinde iş süreçlerinin temelden yeniden dizayn edilmesini ifade eder (Saruhan, 2014: 28). Böylece bütün işletme süreçleri, organizasyonel yapı, görevler ve değerler, yönetim sistemi, teknoloji, insan kaynağı politikaları, ödüller yeniden şekillendirilir. İş yapmanın daha iyi yollarını bulmak için işler baştan sona kadar yeniden düşünülür. Uygulama sonrasında, gereksiz işler ve süreçler ortadan kaldırılır. İşletmede radikal değişiklikler yapılır.

2.7. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

İşletmecilikte kalite kavramı aynı zamanda temel konulardan biridir. Kalite denildiğinde ürünün standarda uygun olması ve müşteri ihtiyacını karşılama derecesidir. Toplam Kalite Yönetimi ise tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin, pazarlama ve üretim faaliyetlerinin, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerin sürekli iyileştirilmesidir.

İşletmede yapılan her iş bir defada sıfır hata ile yapılır ve tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır (Akça, 2022: 308). TKY uygulamasında müşteri ihtiyaçları tespit edilir. Sürekli hedef geliştirmelerle müşteri memnuniyeti sağlanır (Mergen, 1993).

2.8. Kriz Yönetimi

Kriz; işletmenin varlığını tehdit eden her türlü potansiyel riskli durumdur (Reilly, 1987: 80). Kriz yönetiminde yeniden düzen kurmak, hataları düzeltmek, hata yapmamak, kriz ekibi oluşturmak ve en az hasarla süreci tamamlamak hedefdir. İşletmelerde krize yol açan faktörler; teknoloji kaynaklı olabilir. Yada dış çevredeki hukuki, politik, sosyal ve kültürel değişimlerden kaynaklanan krizler de işletmeyi etkileyebilmektedir. Ayrıca kontrol, koordinasyon, iletişim gibi işletme içi problemler de kriz nedenidir. En yıkıcı olan işe işletmenin rakipleriyle rekabetinden ortaya çıkan krizlerdir (Özdemir & Uçar, 2020).

2.9.Stratejik Ortaklık

İşletmenin piyasalara açılıp global rekabete karşılık başka işletmelerle işbirliği oluşturmasına stratejik ortaklık denir (Saruhan, 2014: 32). Bugün hiçbir işletme, rekabet için gereken kaynaklara tek başına sahip değildir. Bu aşamada her işletme genel sistemde üstlendikleri görevlere katkıda bulunur. İşletmelerin faaliyetlerinde gerçekleştirecekleri işbirlikleri sayesinde yeni uzmanlıklar ortaya çıkar. Kazanç potansiyeli artar. Böylece çevreden kaynaklanan riskler stratejik işbirlikleriyle dağıtılır. Uluslararası pazarlara girilir.

2.10. Örgütsel Küçülme

İşletmenin personel sayısı, bölüm sayısı ve iş süreçleri azaltılır (Türengül, 2005: 114; Saruhan, 2014: 27). Daha az işgücüyle aynı işlerin yapılabilmesi için personelin yetki ve sorumlulukları artırılır. Küçülme uygulaması ile zaman içinde hantal hale gelmiş olan organizasyon yeniden yapılandırılır (Koçel, 2011: 429-430). Örgütsel küçülme aynı zamanda işletme çapında etkinlik ve verimliliği sağlayarak örgütsel performansı istenilen düzeye getirme çabasıdır.

2.11. Yalın Yönetim

İşletmede katma değer oluşturmayan gereksiz tüm faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yalın yönetim denir (Türengül, 2005: 112). İşletme, yalınlaşma sayesinde müşteri isteklerine daha çabuk cevap verecek esnek bir yapı kazanır. Bunun için “değer” oluşturan faktörler belirlenir. Maliyet avantajı, rakiplere üstünlük, değişime hızlı tepki sağlanır (Saruhan, 2014:29). Yalın yönetim kavramının temelinde, israf etmeden üretim vardır. Hatalı ürünler yapılmaz. Üretime ve iş süreçlerine fayda sağlamayan her şey israf olarak değerlendirilir.

3. Araştırma Yöntemi

Van OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulama durumlarını tespit etmek üzere “Modern Yönetim Tekniklerini Uygulama Anket Formu” oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni Van OSB’deki 117 işletmedir (VanOSB, 2023). Tüm işletmelere ulaşılmış olup anket formunu dolduran işletme sayısı 100 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma konusu evrenin tamamına ulaşıldığından tam sayım tekniği kullanılmıştır (Demir, 2019: 2). Anketler uygulanırken yarı biçimsel mülakatlar gerçekleştirilerek bilgi edinilmiştir. Görüşme talebini kabul etmeyen işletme sayısı 17’dir. Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu’ndan onay (2022-SBB-0613) alınmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında İslamoğlu’nun 2007 yılında yayınladığı “Yenilik Yönetimi Açısından KOBİ’lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışması dikkate alınmıştır.

İlk 6 soru işletme hakkında bilgi toplamaktadır. Takip eden 11 soru modern yönetim tekniklerinin işletmede uygulanma derecesine yöneliktir. Soruların cevap seçenekleri iki şıklı olup “Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır” ve “Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok” şeklindedir. Son soru açık uçludur. “Modern Yönetim Tekniklerini İşletmenizde Uygulamama Nedenlerini Yazınız” ile ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan 11 soru faktör analizine uygun olmadığından anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini ortaya koyan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmamıştır.

3.1.Çalışmanın Kısıtları

Katılımcıların modern yönetim tekniklerini işletmede uygularken karşılaştıkları sorunlar kısıt olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla oluşturulan anket formunda “Modern Yönetim Tekniklerini Uygulamama Nedenlerinizi Yazınız” sorusuna verilen cevaplar sıralanmıştır. En büyük kısıt olarak %34 oranla “Kalifiye personel mevcut değil” işaret edilmiştir. Bunu %33 oranla “Danışmanlık mevcut değil” ifadesi takip etmiştir. “İşletme bu yeniliğe hazır değil” diyenlerin oranı %14 ve %9 oranla “Uygulama maliyetleri yüksek” olduğu vurgulanmıştır.

3.2.İşletmelerin Faaliyet Süresi

Araştırmaya katılan işletmelerin; %18’i (18 işletme) 1-5 yıl arası, %26’sı (26 işletme) 6-10 yıl arası, %17’si (17 işletme) 11-15 yıl arası, %39’u (39 işletme) 16 yıl ve üzerinde faaliyet göstermektedir (bakınız Tablo 1).

Tablo 1. Van OSB'deki İşletmelerin Faaliyet Süreleri

İşletmelerin faaliyet süresi	İşletme Sayısı
1-5 Yıl	18
6-10 Yıl	26
11-15 Yıl	17
15 Yıl ve Üstü	39
Toplam	100

3.3. İşletmelerin Çalışan Sayıları

Van OSB'de en az 1 ve en çok 9 işçiye sahip mikro işletme sayısı 31, en az 10 ve en fazla 49 arasında işçisi olan küçük işletme sayısı 54, 50-249 arasında personele sahip orta büyüklükte işletme 11'dir. 250 ve üzerinde işçisi olan 4 işletme bulunmaktadır (bakınız Tablo 2).

Tablo 2. Van OSB'deki İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı
1-9	31
10-49	54
50-249	11
250 ve üstü	4
Toplam	100

3.4. İşletmelerin Faaliyet Alanı

İşletmelerin %23'ü (23 işletme) gıda, yüzde 21'i (21 işletme) orman ürünleri, %18'i (18 işletme) tekstil imalatında, %7'si (7 işletme) plastik alanında çalışmaktadır (bakınız Tablo 3).

Tablo 3. Van OSB'de Bulunan İşletmelerin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı
Gıda	23
Orman ürünleri	21
Tekstil	18
Plastik	7
Diğer	31
Toplam	100

3.5. Ankete Katılanların Unvanları

Ankete katılanlardan %33'ü (33 kişi) işletme sahibi, %13'ü (13 kişi) işletme ortağıdır. % 23'ü (23 kişi) işletme müdürü yada müdür yardımcısıdır. % 31'i (31 kişi) muhasebecidir (bakınız Tablo 4).

Tablo 4. Anket Katılımcılarının İşletmelerdeki Unvanları

Katılımcıların Unvanları	Frekans
İşletme Sahibi	33
İşletme Ortağı	13
İşletme Müdürü / Yardımcısı	23
Muhasebeci	31
Toplam	100

3.6.Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre % 45'i (45 kişi) orta öğrenim ve % 55'i (55 kişi) yükseköğretim mezunudur (bakınız Tablo 5).

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Katılımcıların Eğitim Düzeyi	Frekans
Lise	45
Üniversite	55
Toplam	100

3.7.Öğrenen Örgüt Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede öğrenen örgüt yöntemini kullanma durumu olarak “Bu yöntem işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde cevap verenlerin oranı yüzde 86 (86 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” diyenlerin oranı %14 (14 işletme) şeklinde gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 6).

Tablo 6. Öğrenen Örgüt Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	86
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	14
Toplam	100

3.8.Dış Kaynak Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede dış kaynak yönteminin kullanımında “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde yüzde 20 (20 işletme) ağırlığa sahiptir. “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” diyenlerin oranı %80 (80 işletme) olarak gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 7).

Tablo 7. Dış Kaynak Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	20
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	80

Toplam	100
--------	-----

3.9. Kıyaslama Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede kıyaslama yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %67 (67 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %33 (33 işletme) düzeyinde gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 8).

Tablo 8. Kıyaslama Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	67
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	33
Toplam	85

3.10. Personel Güçlendirme Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede personel güçlendirme yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde cevap verenlerin oranı %75 (75 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” olarak cevap verenlerin oranı %25 (25 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 9).

Tablo 9. Personel Güçlendirme Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır.	75
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	25
Toplam	100

3.11. Yeşil Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede yeşil yönetim uygulamasını kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %78 (78 işletme) ve “Bu yöntem hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %22 (22 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 10).

Tablo 10. Yeşil Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	78
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	22
Toplam	100

3.12. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi yönteminin kullanılması durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı yüzde 65 (65 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevaplandırma oranı %35 (35 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 11).

Tablo 11. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	65
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	35
Toplam	100

3.13. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede toplam kalite yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde işaretleyenlerin oranı %67 (67 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %33 (33 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 12).

Tablo 12. Toplam Kalite Yönetimi Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	67
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	33
Toplam	100

3.14. Kriz Yönetimi Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede kriz yönetimini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde işaret edenlerin oranı %59 (59 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %41 (41 işletme) gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Kriz yönetimini kullanım durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	59
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	41
Toplam	100

3.15. Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede stratejik ortaklık yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” “diyenlerin oranı %46 (46 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %54 (54 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 14).

Tablo 14. Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	46
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	54
Toplam	100

3.16. Örgütsel Küçülme Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede örgütsel küçülme yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %35 (35 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %65 (65 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 16).

Tablo 15. Örgütsel Küçülme Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	35
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	65
Toplam	100

3.17. Yalın Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede yalın yönetim kullanma durumu “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %34 (34 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %66 (66 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 15).

Tablo 16. Yalın Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

	Frekans
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	34
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	66
Toplam	100

Anket verilerinin analizi sonucunda işletmelerin modern yönetim tekniklerini kullanma durumları düşük, orta ve yüksek düzey şeklinde sınıflandırılmıştır. Modern yönetim tekniğinin işletmede uygulanması durumu %36’dan az olanlara “düşük”; modern yönetim tekniklerinin işletmede uygulanması durumu %36 ile %70 arasında olanlar “orta” ve modern yönetim tekniklerinin işletmede uygulanması durumu %70’ten yukarı olan işletmeler “yüksek” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırma derecelerine göre *öğrenen örgütler, personel güçlendirme*

ve yeşil yönetim yöntemlerini işletmelerin uygulama durumları %70'ten yüksek düzeydedir (bakınız Tablo 6, Tablo 9 ve Tablo 10.).

Van OSB'de faaliyet gösteren işletmelerin *kıyaslama, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi ve stratejik ortaklık* yöntemlerini uygulama durumları %36 ile %70 arasında *orta düzeydedir* (bakınız Tablo 8, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14).

Modern yönetim tekniklerinden *dış kaynak kullanımı, örgütsel küçülme ve yalın yönetim* tekniklerini işletmelerin uygulama durumları %36'dan az olup *düşük düzeyde* kalmıştır (bakınız Tablo 7, Tablo 15 ve Tablo 16).

4. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duydukları üretim girdileri ile organizasyonel fayda arasındaki dengenin iyi kurulması gerekmektedir. Global düzeyde yıkıcı rekabet, giderek artan çevresel belirsizlik ve değişkenlik, gün geçtikçe farklılaşan müşteri talepleri, kalite, verimlilik ve ekonomik koşullar karşısında modern yönetim tekniklerinin uygulanması önem kazanmaktadır. Dolayısıyla ekonomik komplekslikteki artış ile birlikte modern yönetim tekniklerinin sayısı da çeşitlenmektedir. Bu çalışmada, literatürde ortaklaşa üzerinde durulan onbir modern yönetim tekniğinin Van OSB'deki işletmelerde uygulanma derecesi ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin %86'sı, personelin eğitimine önem verildiğini ve öğrenmenin kolaylaştırıldığını ifade ederek "Öğrenen Örgüt Tekniği"nin kullanımına işaret etmiştir.

Van OSB sınırları içinde bulunan katı atık ve su arıtma tesislere istinaden işletmeler %78 oranla "Yeşil Yönetim Tekniği"nin kullanımını önemsemektedir.

İşletmeler, çalışanlarına sürekli iş güvenliği eğitimleri verdiklerinden "Personel Güçlendirme Tekniği"nin kullanım oranı %75 seviyesinde gerçekleşmiştir.

İşletmelerin "Kıyaslama" tekniğini kullanma oranı %67 seviyesindedir. Kıyaslama tekniğini uygulamayan %33'lük kısım kendilerini lider pozisyonda konumlandırmakta ve kıyas yapmaya ihtiyaç duymamaktadır.

İşletmelerin %59'u "Kriz Yönetimi" tekniğini kullanırken, %41'lik kısmı özellikle ekonomik konjonktürde meydana gelen farklı durumlara nasıl müdahale edeceklerini ve nasıl bir strateji uygulayacaklarını bilmemektedir.

İşletmeler arasında "Dış Kaynak Kullanımı" %20 oranı ile en az kullanılan modern yönetim tekniğidir. Van OSB'deki işletmeler, mümkün olduğu kadar kârlılıklarını yükseltmek için iş süreçlerindeki tüm faaliyetlerini kendileri yapmak istemektedir. Yöneticiler tarafından

işletmenin dış kaynaklara başvurması adeta su kovanındaki deliklerden su sızıntısı gibi görülmektedir.

Van OSB’de işletmeler genelde aile şirketi niteliğindedir. Bu sebeple “Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanıyoruz” diyenlerin oranı %46 gerçekleşmiştir. Diğer %54’lük kesim stratejik ortaklık oluşturmayı bilmemekte ve dayanışma ile işbirliğinden uzak durmaktadırlar.

“Örgütsel Küçülme” tekniğinde %35 oranla işletmeler “Bu Tekniği Kullanıyoruz” şeklinde beyan etmişlerdir. İşletmelerin %65’lik kısmı personel sayısını, yönetim kademelerini ve iş süreçlerini azaltma yoluna gitmemiştir.

İşletmelerin %34’ü “Yalın Yönetim Tekniğini Kullanıyoruz” ve %66’sı “Kullanmıyoruz” şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Bu durum işletmelerin israf oluşturan ve değer katmayan faaliyetleri elimine etmekte zorluklar yaşadıklarına işaret etmektedir.

Sonuç olarak Van OSB’nde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümü, Modern Yönetim Teknikleri hakkında bilgi birikimine sahip değildir. Modern Yönetim Tekniklerinden haberdar olunmaması ve dolayısıyla söz konusu tekniklerin kullanım oranlarının düşüklüğüne bağlı olarak organizasyonel performansa doğrudan etkisi yoktur.

Yapılan bu çalışmaya istinaden işletme yöneticileri için şu önerilerde bulunulmuştur;

- Modern yönetim tekniklerinin işletmeye uygulanmasında profesyonel danışmanlık firmalarından yardım alınmalıdır.

- Organizasyonel performansı geliştirmek için Van KOSGEB İl Müdürlüğü ile sürekli işbirliklerine gidilmelidir.

- İşletme sahipleri ve yöneticilerinin orta öğrenim diplomalarının üniversite seviyesine yükseltilmesi için Açık Öğretim Fakültelerine devam etmeleri önerilmektedir.

- Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ile Van OSB arasında yapılacak protokollerle modern yönetim tekniklerinin uygulanmasına yönelik eğitimler düzenlenmelidir.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu’ndan onay (2022-SBB-0613) alınmıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Yazar katkı oranı

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Kaynakça

- Akça, Y. (2022). *Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Kalite Sistemleri*. B. Akkoyun (Ed.), Stratejik İşletme Yönetiminde Teknolojinin Endüstriyel Süreci (s. 305-326). Konya: Eğitim Yayınevi Ticaret Ltd.Şti.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). *Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma*. Journal of Marmara University Economics and Administrative Sciences, 39(2): 429-450.
- Demir, E. (2019). *Örnekleme Kuramı*. Ankara : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı Ders Notu.
- İslamoğlu, A. (2007). Yenilik yönetimi açısından KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerinden yararlanma düzeyi: Konya organize sanayi bölgelerine yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Mergen, E. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 25-33.
- Nişancı, Z. N. (2015). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*. Management Sciences Journal, 13(25), 257-294.
- Özdemir, L. & Uçar, Y. (2020). *Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 131-164. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.846347>
- Özen Kutaniş, R. (2002). *Öğrenen Organizasyonlar*. İ. Dalay, R. Coşkun, & R. Altunışık (Ed.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları (s. 257-282). İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Saruhan, Ş. C. (2014). *Yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının gelişimi*. S. Besler, & Z. Tonus (Ed.), Yönetimde Güncel Yaklaşımlar (s. 2-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2663.

Türengül, M. (2005). Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış. *Dumlupınar University Journal of Science Institute*, 9(1), 107-120.

VanOSB. (2023). *Van OSB Firmaları*. <http://www.vanosb.org.tr/firmalar>

Zehir, C. & Acar, A. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-29.

AYRIMCILIK YASAĞI KAPSAMINDA ÇALIŞMA YAŞAMINDA ENGELLİLER AÇISINDAN ULUSLARARASI NORMLAR ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE CUMHURİYETİ MEVZUATI

Arş. Gör. Atanur KARAAHMETOĞLU

Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F., Ç.E.E.İ. Bölümü, İş Hukuk Anabilim Dalı,
atanurkartal@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8306-3178.

Öz

Engellilik, doğuştan gelen ya da sonradan ortaya çıkan bedensel ya da zihinsel eksiklikler ya da bozukluklardır. Engelli bireyler ise bedensel ya da zihinsel bir engeli bulunan bireylerdir. Ancak, engelli bireylerin de en az engelli olmayan bireyler kadar meslek seçme, istihdama katılma ve bu alanda verilen tüm hizmet ve olanaklardan yararlanma hakkı bulunmaktadır. Bu doğrultuda, eşitlik ilkesi devreye girmektedir ki, eşitlik ilkesi, hiçbir ayırım gözetilmeksizin tüm bireylerin eşit haklara sahip olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle önemine binaen eşitlik ilkesi uluslararası metinlerde en üst düzeyde güvence altına alınmış ve engellilere yönelik ayrımcılık yasağı kabul edilmiştir. Bunun yanında, iş hayatında da engellilerin engelli olmayan bireylerle eşit haklara sahip olması gerektiği ve hatta gerektiğinde engellilere yönelik koruyucu düzenlemelerin yapılacağı uluslararası metinlerde yer almıştır. Böylece engellilere yönelik özel düzenlemeler getirilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında da uluslararası normlar esas alınmış, gerek Anayasada gerek kanunlarda engellilere yönelik özel düzenlemeler getirilmiş ve engellilere çeşitli haklar tanınmıştır. Bu çalışmada engellilere yönelik yapılan kanuni düzenlemelerin uygulamaya nasıl yansıdığı, toplumda karşılık bulup bulmadığı sorusuna bir yanıt aranmıştır. Böylelikle toplumsal farkındalığın ne ölçüde sağlandığı sorgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Engelli, Engelli İstihdamı, Ayrımcılık Yasağı, Eşitlik, Özel Düzenlemeler

LEGISLATION OF THE REPUBLIC OF TÜRKİYE WITHIN THE FRAMEWORK OF INTERNATIONAL NORMS FOR THE DISABLED IN WORKING LIFE WITHIN THE SCOPE OF PROHIBITION OF DISCRIMINATION

Abstract

Disability is a congenital or acquired physical or mental deficiency or disorder. Disabled individuals are those who have a physical or mental disability. However, disabled individuals have the right to choose a profession, to participate in employment and to benefit from all services and opportunities in this field, as well as non-disabled individuals. In this direction, the principle of equality comes into play, which means that all individuals have equal rights without any discrimination. For this reason, due to its importance, the principle of equality has been guaranteed at the highest level in international texts and the prohibition of discrimination against the disabled has been accepted. In addition, it has been included in international texts that disabled people should have equal rights with non-disabled individuals in business life and that protective regulations will be made for disabled people when necessary. Thus, special regulations were introduced for the disabled. The legislation of the Republic of Türkiye has been based on international norms, special arrangements have been made for the disabled both in the Constitution and in the laws, and various rights have been granted to the disabled. In this study, an answer has been sought to the question of how the legal regulations for the disabled are reflected in practice and whether they are met in society. Thus, it was questioned to what extent social awareness was achieved.

Keywords: Disabled, DisabledEmployment, Non-Discrimination, Equality, Special Arrangements.

1. Giriş

Engelli bireyler çeşitli şekillerde ve çeşitli konularda bazı ayrımcı tutum ve davranışlara maruz kalabilmektedir. Ancak, toplumsal hayatın birliği, selameti ve esenliği için, toplumu oluşturan tüm bireylerin eşit kabul edilmesi son derece önemlidir. Bir başka ifadeyle gerek birlikte yaşama kültürünün oluşması, gerek bireylerin kendini toplumun bir parçası olarak görebilmesi, her ne surette olursa olsun ayrımcılığı reddeden bir anlayışın benimsenmesine bağlıdır. Bu perspektiften bakıldığında, engelli bireylerin hayatın her alanında toplumsal

yaşama karışabilmesi, dışlanmaması ve bu yönde bir kültürün oluşturulması temel bir gaye olmalıdır. Ayrıca bazı bireylerin bedensel ya da zihinsel açıdan daha zayıf olması, bu bireylerin hak ve hizmetlerden yararlanması noktasında da bir engel teşkil etmemelidir.

Engellilik, bireyin yaşam kalitesini ve hareket alanını sınırlandıran bir veya birden çok fiziksel ya da ruhsal bozukluklardır (Algan, 2001: 14). Bir başka ifadeyle bireyin zihinsel ve ruhsal fonksiyonlarında ortaya çıkan azalmanın bireyin yaşam standartlarını olumsuz etkileyecek derecede olmasına engellilik denilmektedir (Eren, 2010: 8-9; Donat, 2017: 9). Bu zihinsel ya da ruhsal bozukluklar nedeniyle toplumsal yaşama tam olarak katılamayan bireylere de "engelli bireyler" denilmektedir (Genç, 2015: 67). Bu doğrultuda bedensel ve/veya ruhsal bozukluklar nedeniyle çalışma gücünde en az % 40 azalma ortaya çıkan ve bu engelini yasal düzenlemelerin öngördüğü şekilde bir sağlık kurulu raporu ile kanıtlayan engelli bireylere ise engelli işçi denilmektedir (<http://iskanunu.com>). Engelli işçiler en nihayetinde engelli bireylerdir (Öztürk, 2011: 16-18). O nedenle engelli bireylerin gerek iş yaşamında gerek toplumsal yaşamda yer almaları oldukça önemlidir (<https://www.iskur.gov.tr/isveren/engelli-istihdami/>).

Engelli bireylerin toplumsal yaşama tam anlamıyla katılamamasında, engelli bireylere karşı sergilenen olumsuz tutumlar ya da çevresel faktörlerin büyük etkisi bulunmaktadır (Eren, 2010: 9-10). Bu nedenle engelli bireylerin toplumsal alanda karşılaştıkları sorunların başında, eşitlikçi olmayan tutum ve davranışlar gelmektedir (Karaarslan, 2014: 25). Ancak, engelli bireylerin toplumsal hayata katılabilmesi için diğer bireylerle eşit haklara sahip olması son derece önemlidir (Genç, 2015: 67-68).

Bir bireyin sırf bedensel ya da zihinsel bir eksikliği dolayısıyla toplumsal hayattan dışlanmasına yönelik anlayışın kabul edilmesi söz konusu değildir (Karen, 2017: 11). Aksi halde, ayrımcılık söz konusu olmaktadır ki, bu anlayışın kabul edilmesi mümkün değildir (Hüseyinli, 2017: 139). Zira engelli bireylerin de diğer bireyler kadar toplumsal hayata katılma, hizmet ve olanaklardan yararlanma hakkı bulunmaktadır (Karan, 2017: 12). Bunun aksini düşünmek, engelli bireylere karşı farklı, ayırıcı bir tutum oluşmasına yol açacaktır (European of Human Rights, 2010: 101-102).

Engelli bireylerin ayrımcı bir tutum ve davranışa maruz kalmadan toplumsal yaşama karışabilmeleri büyük önem taşımaktadır (Algan, 2001: 14). Belirtmek gerekir ki, engelli olsun ya da olmasın tüm bireylerin eşit haklara sahip olması gerekmektedir (Karen, 2017: 13-14).

Bu perspektiften bakıldığında, tüm bireylerin eşit haklara sahip olmaması insan haklarının ihlali anlamına gelmektedir (Hüseyinli, 2017: 139-140). Zira uluslararası arenada da tüm bireylerin eşit haklara sahip olması güvence altına alınmıştır (Çağlar, 2009: 24-25). İnsan haklarını güvence altına alan uluslararası belgelerin temelinde herhangi bir ayrımcılık yapılmaksızın tüm bireylerin eşit haklara sahip olması yatmaktadır (Abay ve Güloğlu, 2015: 434-435). Dolayısıyla önemine binaen ayrımcılık yasağı uluslararası metinlerde genel kabul görmüş ve büyük önem atfedilmiştir (Hüseyinli, 2017: 140).

Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında da engellilere yönelik ayrımcılık yasağını reddeden bir anlayış benimsenmiştir. Bu şekilde engellilerin gerek toplumsal yaşamda gerek çalışma yaşamında ayrımcı tutum ve davranışlara maruz kalmaması amaçlanmıştır. Ayrıca Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilere yönelik koruyucu özel düzenlemeler de yapılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilere yönelik yapılan düzenlemelerde de uluslararası normlar esas alınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında Anayasa ve kanun düzeyinde engellilere yönelik ayrımcılığı reddeden ve koruyucu bir anlayışı benimseyen düzenlemeler yapılmış olmakla birlikte, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı da bu konuda yönetmelik ve yönergeler kaleme almıştır. Yeri gelmişken hemen belirtelim ki, Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı adıyla faaliyet gösteren Bakanlık 21 Nisan 2021'de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın kurulması ile birlikte Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı adını almıştır.

Bu çalışmada uluslararası normlar doğrultusunda Türkiye Cumhuriyeti'nde engellilere yönelik hangi düzenlemelerin yapıldığı, bu düzenlemelerin hangi amaçla yapıldığı, yapılan düzenlemelerin yeterli olup olmadığı üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu şekilde Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilere ne gibi haklar tanındığı ve ayrımcılık yasağı kapsamında engellilere yönelik hangi düzenlemelerin yapıldığı sorusuna bir yanıt aranmıştır. Literatürde engellilere tanınan haklara yönelik veya engellilere yapılan ayrımcılık hakkında çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, engellilere tanınan haklar ve ayrımcılık yasağı kapsamında engellilere yönelik yapılan özel düzenlemeleri bir arada inceleyen, yapılan bu düzenlemelerin yeterli olup olmadığı ve yapılan bu düzenlemelerin engellilerin toplumsal hayata ve iş yaşamına entegrasi açısından uygun olup olmadığı yönünde yeterince çalışma bulunmamaktadır. O nedenle hukuki açıdan ayrımcılık yasağı kapsamında engellilere tanınan haklar ve getirilen özel düzenlemelerin ele alınması ihtiyacı hasıl olmuştur. Bu bağlamda çalışmanın ana konusu Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında yapılan düzenlemeler olmasına karşın, Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilere yönelik yapılan düzenlemelerin daha iyi anlaşılabilmesi için uluslararası

düzenlemelerle bağlantı kurulmuş, ilk olarak uluslararası düzenlemeler incelenmiş, sonrasında Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında yapılan düzenlemeler incelenmiştir.

2. Ayrımcılık Yasağı Kapsamında Engelliler Açısından Uluslararası Normlar Çerçevesinde Yapılan Düzenlemeler

2.1. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi

Uluslararası alanda engellilere yönelik birçok önemli düzenleme kaleme alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda 10 Aralık 1948 tarihinde Birleşmiş Milletler (United Nations) tarafından kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin (Universal Declaration of Human Rights)23. ve 24. maddelerinde, eşitlik ilkesi düzenlenmiştir. Buna göre Sözleşme, hiçbir ayırım gözetilmeksizin, fiziksel yönden zayıf ya da toplumsal yaşamda farklı pozisyonda bulunan bireylerin eşit şartlara tabi olması gerektiği anlayışını kabul etmiştir (BM, 1948). Dolayısıyla, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi engelli bireylerin toplumsal yaşamdan dışlanmasını, sosyal hayattan ayrı düşünülmesini reddetmiştir (Hüseyinli, 2017: 139). Ayrıca İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, engelli olsun veyahut olmasın, bireylere yönelik herhangi bir ayrımcılığı ve engelli bireylerin sosyal ilişkilerden ve toplumsal yaşamdan dışlanmasını reddetmekle birlikte, engelli bireylerin çalışma yaşamına katılımını kısıtlayan tüm tutum ve davranışları da reddetmiştir (Çağlar, 2009: 39). Zira uluslararası alanda engellilere yönelik ayrımcılık yapılmaması genel bir ilke olarak kabul edilmiştir (Karen, 2017: 7).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, uluslararası alanda engelli bireylerin haklarını güvence altına alan ilk metin olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi kendisinden sonra yürürlüğe girecek ulusal ve uluslararası metinlere de kılavuzluk etmiştir. Bu düşünceyle, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi engellilere yönelik sergilenecek olumsuz tutum ve davranışları insan haklarına bir saldırı olarak kabul etmiştir. Ancak şu hususta belirtilmelidir ki, engelli bireylerin kendilerine sunulan hak ve hizmetlerden etkin bir şekilde faydalanabilmesi için engellilerin farkındalık içinde bulunmaları gerekmektedir. Bir başka ifadeyle engelli bireylerin gerek çalışma yaşamında, gerek toplumsal yaşamda kendilerine sunulan imkan ve olanaklar konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir (Hüseyinli, 2017: 139-140).

2.2. Engelli Kişilerin Hakları Bildirgesi

Birleşmiş Milletler, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile geniş kapsamlı eşitlik ilkesini ele almış bu nedenle İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi engelliler açısından da önemli bir yere sahip olmuştur. Lakin BM, sadece İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile

yetinmemiş, münhasıran engellilere yönelik düzenlemeler de yapmıştır. Bu bağlamda 1975 yılında engelli bireylere yönelik ayrımcılığı reddeden ve sadece engelli bireyleri konu alan bir bildiri kaleme alınmıştır(Çağlar, 2009: 26).

BM, 3447 sayılı karar ve 1975 tarihli Engelli Kişilerin Hakları Bildirisini kaleme almıştır. Bu bildiri ile engelli bireylerin toplumsal alandan dışlanmaması gerektiği ve engellilerin toplumsal hayatta yer almasının önemi üzerinde durmuştur (Ertaş, 2017: 11-12). Zira Bildirinin 3. maddesinde, engelli bireylerin medeni hali ve konumu dikkate alınmaksızın aynı yaşta olan diğer bireylerle eşit yaşam şartlarına sahip bulunduğu düzenlenmiştir. Bildirinin 5. maddesinde, engelli bireylerin diğer bireylere muhtaç olmadan yaşamını sürdürebilmesi ve çalışma yaşamına katılması gerektiği düzenlenmiştir. Bu bağlamda, Bildirinin 10. maddesinde de bireylerin her türlü ayrımcı ve onur kırıcı davranıştan korunması gerektiği düzenlenmiştir (BM, 1975).

2.3. Engelli Hakları Birleşmiş Milletler Sözleşmesi

BM, engellilere yönelik çalışmalarını sürdürmüş ve bunun sonucunda bir sözleşme de kaleme almıştır. Bu şekilde engellilere yönelik daha etkili bir korumanın sağlanması amaçlanmıştır. Bu gelişmelerin üzerine BM, 2008 yılında "Engelli Hakları Birleşmiş Milletler Sözleşmesi" kabul edilmiştir (BM, 2008). Bu sözleşme uluslararası toplumda büyük yankı yaratmış ve birçok ülkede uygulanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti de, 2009 yılında Engelli Hakları Sözleşmesini kabul etmiş (RG. T.14.07.2009, S.27288)ve iç hukuk sistemine aktarmıştır. Sözleşme engelli haklarına yönelik geniş bir çerçeve çizmiştir (Çağlar, 2009: 30, Ertaş, 2017: 35-36).

Görülüyor ki, hayatın birçok alanında engellilere yönelik çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Böylece engellilerin yasalar önünde eşit kabul edilmesi, sağlık hizmetlerine ulaşabilmesi, eğitim ve öğrenim görebilmesi ve eğitimini sürdürebilmesi, toplumsal hayata aktif olarak katılma ve çalışma hakkının bulunduğu düzenlenmiştir. Dolayısıyla Sözleşme çalışma hakkına da vurgu yapmıştır (BM, 2008).

Bu çerçevede, Engelli Hakları Sözleşmesi önemli bir mihenk noktası olmuştur. Zira Engelli Hakları Sözleşmesi ile, engelli bireylerin diğer bireylerle eşti şekilde toplumsal yaşama katılması gerektiği düzenlenmiştir (Abay ve Güloğlu, 2015: 435; Genç, 2015: 67). Bunun yanında Sözleşme, engelli bireylere yönelik olumsuz davranışları ve çevresel etkenleri engellileri olumsuz etkileyen durumlar olarak ifade etmiştir. Ayrıca Sözleşme, engelli

bireylerin toplumsal hayata katılımı noktasında teşvik edilmesi gerektiğini ve engelli bireylerin kişilik değerlerine saygı gösterilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Hüseyinli, 2017: 140).

Yine Sözleşme engellilerin istihdamı ve çalışma şartları konusunu da es geçmemiş ve bu alanda gerekli adımların atılması gerektiğini kabul etmiştir. Sözleşme, engellilerin diğer bireylerle eşit istihdam olanaklarına sahip bulunduğunu ve engellilerin çalışma hakkının güvence altına alınması gerektiğini düzenlemiştir. Bu kapsamda, taraf devletlere engellilere uygun istihdam modeli ve çalışma koşullarının oluşturulması açısından görev yüklenmiştir (BM, 2008).

2.4. 159 Sayılı Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı Hakkında Sözleşme

Uluslararası alanda münhasıran engellileri konu alan düzenlemeleri sadece BM yapmamıştır. BM genel olarak engellilere yönelik ayrımcılığı reddeden düzenlemeler getirmiştir. Lakin BM dışında, ILO (International Labour Organisation) da engellilerin istihdamına yönelik birtakım düzenlemeler getirmiştir. Bu bağlamda ILO, 1 Haziran 1983 tarihinde "159 sayılı Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı Hakkında Sözleşme" (C159-Vocational Rehabilitation and Employment-Disabled Persons) ile engelli bireylere yönelik mesleki rehabilitasyonun sağlanması ve engellilerin istihdama katılması amaçlanmıştır (ILO, 1983). Bu sözleşme 1999 yılında Türkiye Cumhuriyeti tarafından da onaylanmış (RG. T.10.07.1999, S.4407) ve iç hukuka aktarılmıştır.

Bu doğrultuda, sözleşme ile engellilerin eşit muameleye tabi tutularak istihdama katılması ve toplumla bütünleşmesi amaçlanmıştır (ILO, 1983). Ayrıca, sözleşme engelli bireylere engelli olmayan bireylere sağlanan fırsatların da sağlanmasını amaçlamıştır (Hüseyinli, 2017: 140).

Sözleşmenin 2. maddesinde engellilere yönelik mesleki rehabilitasyonun sağlanması ve engellilere yönelik istihdamın oluşturulması düzenlenmiştir. Sözleşmenin 7. maddesinde engellilerin işe girebilmeleri, işte devamlılığı ve işte terfi alabilmeleri için yetkili makamlara, gerekli tedbirler alma ve engellilerin rehabilitasyonunu sağlam yükümlülüğü yüklemiştir. Bunun yanında, Sözleşme 9. maddede engelli bireyler için gerekli donanımına sahip rehabilitasyon danışmanlıklarının oluşturulması ve engellilere yönelik diğer gerekli birimlerin oluşturulması ve eğitimlerin verilmesini düzenlemiştir (ILO, 1983). Dolayısıyla 159 sayılı ILO Sözleşmesi genel olarak engellilerin mesleki rehabilitasyonunu ele almıştır. Engellilerin mesleki rehabilitasyonu ile bir meslek sahibi olmayan engellilerin ilgi alanına ve yetkinliklerine

göre ihtiyaç duyulan mesleklerde engellilerin bilgi ve beceri kazanarak istihdama katılması mümkün olmaktadır (Algan, 2001: 17).

2.5. Avrupa Sosyal Şartı

ILO düzenlemeleri yanında bölgesel bazda da engellilerin toplumsal hayata kazandırılması ve eşit haklara sahip olması amaçlanmıştır (Çağlar, 2006: 56-57). Zira Avrupa Kıtası açısından konuyu ele alacak olursak, 4 Ekim 1961'de Avrupa Konseyine üye olan devletler tarafından kabul edilen Avrupa Sosyal Şartı (European Social Charter) da engellilere yönelik önemli düzenlemeler getirmiştir (EU, 1961).

Avrupa Sosyal Şartı ile içinde çalışma hakkı da bulunan 19 hak güvence altına alınmıştır. Avrupa Sosyal Şartı, insan hakları ve temel özgürlüklerin gerçekleştirilmesi ve ekonomik gelişmelerle uyumlu olarak bu ilkelerin korunması hedefi doğrultusunda kaleme alınmıştır (European of Human Rights, 2010: 60-61).

Bunun yanında Avrupa Sosyal Şartı, işyerlerinin engellilere uygun dizayn edilebilmesi açısından işverenlerin uzman kişilerden destek alması gerektiği ve bu alanda atılacak adımların teşvik edilmesi gerektiği anlayışını kabul etmiştir. Bu şekilde uluslararası alanda kabul gören birçok metinde engelliler de göz önünde bulundurulmuştur. Böylelikle insan haklarını ve sosyal hakları tamamlar nitelikte engellilerin birtakım haklara sahip olması amaçlanmıştır (Altıntaş ve Topçuoğlu, 2014: 309; Genç, 2015: 67-68).

3. Ayrımcılık Yasağı Kapsamında Çalışma Yaşamında Engelliler Açısından Uluslararası Normlar Çerçevesinde Türkiye Cumhuriyeti Mevzuatı

Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında da uluslararası normlar esas alınarak engellilere yönelik birtakım koruyucu düzenlemeler yapılmıştır. Bu şekilde engellilere yönelik ayrımcılığın önlenerek engellilerin hem toplum yaşamına hem de iş yaşamına girebilmesi ve adapte olabilmesi amaçlanmıştır (Algan, 2001: 14; Çağlar, 2009: 39). Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında gerek Anayasal düzeyde gerek kanun düzeyinde engellilere yönelik koruyucu düzenlemeler yapılmıştır.

3.1. Anayasal Düzeyde Ayrımcılık Yasağı

Eşitlik ilkesi 1982 Anayasasının 10. maddesinde düzenlenmiştir. Anayasa'nın 10. maddesine göre;

" Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz.

Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz.

Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz

Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde (...)9 kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar."

Yapılan bu düzenleme ile dil, din, ırk, cinsiyet ve başka bir nedenle ayrımcılık yapılamayacağı hükme bağlanmıştır. Dolayısıyla, Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında eşitlik ilkesi Anayasal bir güvence altına alınmıştır (Süzek, 2017: 333-334). Ayrıca, 2010 yılında yapılan Anayasa değişikliği ile toplumun tüm kesimlerini kapsar nitelikte eşitlik ilkesi düzenlenmiştir (Abay ve Güloğlu, 2015: 434).

Anaysa m.10 hükmünde, "....Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malül ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olamaz." şeklinde engellilere yönelik eşitlik ilkesi vurgulanmıştır.

Bu doğrultuda, eşitlik ilkesi gereği işverenin iş sözleşmesi kapsamında "işçilere eşit davranma yükümlülüğü" şeklinde adlandırılan bir yükümlülüğü bulunmaktadır (Çelik, Caniklioğlu ve Canbolat, 2017: 26). İşverenin işçilere eşit davranma yükümlülüğü "eşit işlem yapma borcu" veya "eşit işleme tabi tutma borcu" olarak da adlandırılan bir yükümlülüktür. O halde işverenin işçilerin bedeni ve ruhi özelliklerini de göz önünde bulundurarak, hakkaniyet gereği işçilere eşit davranması gerekmektedir (Aktay, Arıcı ve Kaplan, 2013: 160-161).

Gerek çalışma yaşamında, gerek sosyal yaşamda engellilerin topluma adapte olabilmesi açısından eşitlik ilkesi büyük öneme sahiptir. Zira 2023/4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile yayınlanan Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın yürütücüsü olduğu Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı'nda (2023-2025) başta iş yaşamı olmak üzere toplum yaşamının her kademesinde engelli bireylerle engelli olmayan bireyler arasında eşitliğin sağlanması amaçlanmıştır.

3.2. Anayasal Düzeyde Engellilere Tanınan Haklar ve Getirilen Özel Düzenlemeler

3.2.1. Eğitim Hakkı

Eğitim hakkı, anayasa ile güvence altına alınan ve her bireye tanınan haklardır. Bu nedenle eğitim ve öğretim hakkının kısıtlanması söz konusu değildir (Çallı, 2009: 66-69). Her birey doğuştan eğitim hakkına sahip olmaktadır. Bu nedenle eğitim hakkının engellenmesi kabul edilemez (Okçu, 2007: 55-56). Zira en nihayetinde eğitim hakkı bir insan hakkıdır (Gümüş, 2012: 123-124). Ayrıca sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak devlet tüm öğrencilere eğitim hakkını sunmaktadır ve devlet bunun için bir ücret almamaktadır (Çallı, 2009: 107-110). Devletin görevi hiçbir ayırım gözetmeksizin tüm öğrencilerin eğitim hakkından faydalanmasını sağlamak ve bunun için gerekli adımları atmaktır (Çağlar, 2009: 115-117; Donat, 2017: 13-14; Genç, 2015: 68).

Eğitim hakkını düzenleyen Anayasa m.42 hükmünde, "*Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır.*" şeklinde bir düzenleme yer almıştır. Böylece özel durumları bulunan engellilerin eğitimine yönelik devlete bir vazife yüklenmiştir. Bir başka ifadeyle devletin engellilerin eğitim hakkından yararlanabilmesi için bir yükümlülüğü bulunmaktadır.

Anayasa'nın 42. maddesinde engellilerin eğitim hakkını destekleyen özel bir düzenleme getirilmiştir. Adı geçen düzenleme doğrultusunda Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilerin eğitim hakkına ilişkin detaylı düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından 07.07.2018 Tarih ve 30471 Sayılı Resmi Gazete'de Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği yayınlanmıştır. Bu şekilde engellilere yönelik özel eğitim verilmesi amaçlanmıştır. Yönetmelik ile engel durumuna göre engellilerin nasıl bir eğitim alması gerektiği, hangi usul ve esasların uygulanacağı hükme bağlanmıştır. Yine Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından 08.03.2022 Tarih ve 31772 Sayılı Resmi Gazete'de Engelli Bireylere Yönelik Sınav Uygulamalarında ve Engelli Kontenjanında Aranacak Sağlık Şartlarına Dair Yönetmelik yayınlanmıştır. Bu şekilde engelli bireylerin girecekleri sınavlarda ve engelli bireylere ayrılacak kontenjanda, engelli bireylerin engel durumuna göre özel düzenlemeler getirilmiştir.

3.2.2. Çalışma Hakkı

Çalışma hakkı, her bireyin istediği bir işte, insan onuruna uygun bir gelir karşılığında yaşamını sürdürmesini sağlayan bir temel haktır. Bu bağlamda çalışma hakkı ile yaşama hakkı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Zira bireylerin yaşamını sürdürmesi için belli bir ücret

karşılığında çalışması gerekmektedir (Kaya, 2016: 61-62). Ancak, unutulmamalıdır ki, çalışma hakkının söz konusu olabilmesi için çalışma ortamının da çalışmaya uygun olması gerekmektedir. Buna göre kişinin çalışabilmesi için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir (Şen, 2014: 148-149).

Anayasa m.49 hükmünde, "Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir" hükmü yer almaktadır. Bu doğrultuda hükümde herkes ibaresi geçtiği için engelli olsun ya da olmasın tüm bireylerin çalışma hakkı bulunmaktadır ve çalışma hakkı açısından tüm bireyler eşit kabul edilmiştir. Buna göre işverenin sırf engelli olması dolayısıyla bir işçiyi işe almaması söz konusu olmayacaktır. Aksi halde işveren ayrımcılık yapmış olacaktır. Bu düşünce tarzı Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın yürütücüsü olduğu Engelli Hakları Ulusal Eylem Planı'nda (2023-2025) da ortaya koyulmuştur. Eylem planının hedeflerinden biri de engelli bireylerle engelli olmayan bireyler arasında istihdam noktasında eşitliğin sağlanması olmuştur.

O halde işverenin işe işçi alımında işin niteliklerine uygun, gerekli bilgi ve donanıma sahip engelli işçi ile engelli olmayan işçi arasında ayırım yapması mümkün olmayacaktır (Çelik, Caniklioğlu ve Canbolat, 2017: 26-27).

3.2.3. Engellilere Uygun Özel Çalışma Koşullarının Sağlanması

Anayasa m.50/2 hükmünde de bedeni ya da ruhi yetersizlikleri bulunan bireylerin çalışma koşulları yönünden özel olarak korunması gerektiği düzenlenmiştir. Zira iş hukukunun genel prensipleri çerçevesinde işverenin kendisine bağımlı olan işçilerini koruma ve gözetme yükümlülüğü bulunmaktadır (Demircioğlu ve Centel, 2016: 116).

İşverenin koruma ve gözetme yükümlülüğü kapsamında işçilerin sağlığını tehlikeye düşürecek riskleri önlemek adına gerekli adımları atması, işçilerin bedeni ve ruhi durumunu göz önünde bulundurması, bunun için çalışma ortamını düzenli şekilde denetlemesi, gözetmesi, değişen risk ve tehlikeleri belirlemesi ve bu konuda tüm önlemleri alması gerekmektedir (Selek, 2018: 328).

Bu bağlamda İş sağlığı ve güvenliğinin oluşturulmasında işverenin son derece önemli yükümlülükleri bulunmaktadır (Bıyıkçı, 2010: 3-4). Bu nedenle işverenin işyerinde çalışan engelli işçilerin durumunu da göz önünde bulundurması ve özel duruma sahip bu işçileri bedensel ve ruhsal yeterliliklerine uygun işlerde çalıştırması gerekmektedir. Aksi takdirde işveren, koruma ve gözetme yükümlülüklerini ihlal etmiş olacaktır (Alper ve Kılıkış, 2017: 68). Nitekim Anayasa doğrultusunda kaleme alınan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevlerine İlişkin Yönerge'nin 6.

maddesinin 1. fıkrasında da engellilere yönelik özel politikaların geliştirilerek koruyucu adımların atılmasına vurgu yapılmış ve engelli istihdamında da bu durumun göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret edilmiştir.

4. Kanun Düzeyinde Engellilere Tanınan Haklar ve Getirilen Özel Düzenlemeler

4.1. 854 Sayılı Deniz İş Kanunu

Anayasa ile engellilere yönelik koruyucu ve eşitlikçi bir anlayış benimsenmiştir. Bu nedenle Türkiye Cumhuriyeti de engellilerin iş yaşamına katılmasına yönelik birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nde engelli işçi istihdamını konu alan ilk düzenleme 854 sayılı Deniz İş Kanunu (RG. T.29.04.1967, S.12586) olmuştur.

Deniz İş Kanunu madde 13 hükmünde *"Bu kanunun kapsamına giren işveren veya işveren vekilleri, işyerlerinde İş Kanununun ve bununla ilgili yönetmeliğin bu konuda koyduğu hükümler, esaslar, ölçüler ve şartlara göre engelli ve eski hükümlü gemiadamı çalıştırmak zorundadır."* şeklinde bir düzenleme yapılmıştır. Buna göre, DİK işveren ya da işveren adına hareket eden kişilere belli kriterler doğrultusunda engelli çalıştırma yükümlülüğü getirmiştir.

4.2. 1475 Sayılı İş Kanunu

Deniz İş Kanunu dışında, 1475 sayılı İş Kanunu'nda da engellilere yönelik koruyucu bir tavır sergilenmiştir. Zira 1475 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesinde engellilere yönelik koruyucu düzenlemeler getirilmiştir.

Bu çerçevede 1475 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesinde engellilerin çalışma hakkı ele alınarak, engellilerin ne tür işlerde ve hangi iş kollarında çalışmasının mümkün olduğu düzenlenmiştir. Buna ek olarak 1475 sayılı İş Kanunu engellilerin işe alınması ve ödenecek ücret hakkında uygulanacak esasların yönetmelikle ayrıntılı düzenlenmesi gerektiğini de vurgulamıştır.

4.3. 5378 Sayılı Engelliler Kanunu

Türkiye Cumhuriyeti'nde, 2005 yılı engelli haklarında önemli gelişmelerin yaşandığı bir yıl olmuştur (Civan, 2017: 245-246). Zira Türkiye Cumhuriyeti'nde 2005 yılında sadece engelli haklarını konu alan ve engellilere yönelik koruyucu düzenlemeler getiren 5378 sayılı Engelliler Kanunu (RG. T.07.07.2005, S.25868) yürürlüğe girmiştir. Engelliler Kanunu m.1 hükmünde kanunun amacı açıklanmıştır. Buna göre, "Bu Kanunun amacı; engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek ve doğuştan sahip oldukları onura

saygıyı güçlendirerek toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanması ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır." şeklinde kanunun amacı düzenlenmiştir.

Engelliler Kanunu m.3/a hükmünde de engellilere yönelik doğrudan ayrımcılığın tanımı yapılmıştır. Bu doğrultuda Engelliler Kanunu m.3/a hükmünde, "Doğrudan ayrımcılık: Engelliliğe dayalı ayrımcılık temeline dayanan ve engelinin hak ve özgürlüklerden karşılaştırılabilir durumdakilere kıyasla eşit şekilde yararlanmasını engelleyen, kısıtlayan veya zorlaştıran her türlü farklı muameleyi.." şeklinde bir tanım yapılmıştır. Dolayısıyla, bu hüküm ile engellilerin aynı konuda bulunan kişilerle eşit şekilde hak ve hizmetlerden yararlanmasını engeller nitelikte tutum ve davranışların doğrudan bir ayrımcılık yaratacağı düzenlenmiştir. Ayrıca, Engelliler Kanunu m.4 hükmünde, "...Eşitliği sağlamak ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak üzere engellilere yönelik makul düzenlemelerin yapılması için gerekli tedbirler alınır. Engellilerin hak ve özgürlüklerden tam ve eşit olarak yararlanmasını sağlamaya yönelik alınacak özel tedbirler ayrımcılık olarak değerlendirilemez." hükmü ile engellilere yönelik ayrımcılığın önlenmesi açısından gerekli tedbirlerin alınması gerektiği ve bu yönde atılacak adımların da engellilere yönelik bir ayrımcılık anlamına gelmeyeceği düzenlenmiştir. Bu şekilde engellilere yönelik ayrımcılığı kesinlikle reddeden bir anlayış benimsenmiştir (Abay ve Gülaoğlu, 2015: 456).

Engelliler Kanunu, engellilerin iş yaşamına katılması açısından da oldukça önemli düzenlemeler Kanunun 13. ve 14. maddelerinde kaleme alınmıştır. Bu bağlamda, Engelliler Kanunu m.13 hükmünde,

"Engellilerin meslek seçebilmesi ve bu alanda eğitim alabilmesi için gerekli tedbirler alınır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca yapılan iş ve meslek analizleri doğrultusunda engelliler için Millî Eğitim Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca mesleki rehabilitasyon, rehabilitasyon ve eğitim programları geliştirilir.

Engellilerin mesleki rehabilitasyon ve rehabilitasyon hizmetleri, kamu kurum ve kuruluşları ile belediyeler ve diğer gerçek veya tüzel kişiler tarafından da gerçekleştirilebilir. Bu maddeye ilişkin usul ve esaslar, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca müştereken çıkarılan yönetmelikle belirlenir." şeklinde bir hüküm ihdas edilmiştir. Ancak bu hükümde geçen Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı 9 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile birleştirilmiştir. 14 Aralık 2018 tarihi itibarıyla de Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı olarak bu oluşturulan bakanlık isimlendirilmiştir. Buna göre, engellilerin

meslek seçilebilmesi, mesleğe yönelik eğitim alabilmesi ve bu alanda yapılan analizlerde ve faaliyetlerde Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı öncülüğünde yapılmaktadır (Genç, 2015: 68). Bunun yanında, Engelliler Kanunu m.15 hükmünde engellilerin istihdamına yönelik de bir düzenleme kaleme alınmıştır. Buna göre,

"Engellilerin iş gücü piyasası ve çalışma ortamında sürdürülebilir istihdamı için kendi işini kurmaya rehberlik ve mesleki danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi de dâhil olmak üzere gerekli tedbirler alınır.

İşe başvuru, alım, önerilen çalışma süreleri ve şartları ile istihdamın sürekliliği, kariyer gelişimi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları dâhil olmak üzere istihdama ilişkin hiçbir hususta engelliliğe dayalı ayrımcı uygulamalarda bulunulamaz.

Çalışan engellilerin aleyhinde sonuç doğuracak şekilde, engelinden dolayı diğer kişilerden farklı muamelede bulunulamaz.

Çalışan veya iş başvurusunda bulunan engellilerin karşılaşılabileceği engel ve güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik istihdam süreçlerindeki önlemlerin alınması ve engellilerin çalıştığı iş yerlerinde makul düzenlemelerin, bu konuda görev, yetki ve sorumluluğu bulunan kurum ve kuruluşlar ile işverenler tarafından yapılması zorunludur.

Engellilik durumları sebebiyle iş gücü piyasasına kazandırılmaları güç olan engellilerin istihdam edildiği korumalı işyerlerinin statüsü ve bu işyerleriyle ilgili usul ve esaslar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığınca müştereken çıkarılan yönetmelikle düzenlenir." şeklinde bir düzenleme kaleme alınmıştır.

Bu hükümden hareketle Engelliler Kanunu m.14 hükmünde istihdam açısından engellilere yönelik her türlü ayrımcılığı yasaklayıcı bir tutum sergilenmiştir (Civan, 2017: 245-246).

4.4. Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu

Türkiye Cumhuriyeti'nde engelliler için önem arz eden bir diğer kanuni düzenleme de 20.04.2016 Tarih ve 29690 Sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe giren 6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunudur.

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ile engelliler de dahil olmak üzere tüm bireylere karşı ayrımcı tutum ve davranışların önlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu kanun ile ayrımcılığın her türü engellenmek istenmiştir.

Adı geçen kanunun 2. maddesinin 1. fıkrasının f bendinde bir engelli tanımı da yapılmıştır. Buna göre engelli; fiziki, zihni, ruhi ve duygusal yetilerinde çeşitli oranlarda kayıp yaşayan, bu nedenle diğer bireylerle birlikte eşit Őartlarda tam ve etkin Şekilde toplumsal yaşama katılım noktasında tutum ve evre Őartlarından etkilenebilen birey olarak ifade edilmiştir. Kanunda engelli tanımı yapılırken de engellilerin eşitlikçi olmayan tutum, davranış ve Őartlarla karşılaşabileceğine vurgu yapılmıştır. Bu nedenle Türkiye İnsan Hakları Eğitim Kurumu Kanunu'nun 5. maddesinin 1. fıkrasında doğrudan ayrımcılık yasağı düzenlenmiş, 2. fıkrasında da yetkili kişi ve kurumların ayrımcılığı engellemek adına farklı engelli gruplarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak makul düzenlemelerin yapılmasını sağlamakla yükümlü olduğu hükme bağlanmıştır.

5. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Engellilere Yönelik Getirilen Düzenlemeler

Engelliler Kanunu kapsamında engellilerin eşit hak ve hizmetlere tabi olması ve istihdama katılmasına yönelik düzenlemeler olmakla birlikte, 4857 sayılı İş Kanunu nezdinde de bireysel iş hukuku açısından engellilerin haklarını düzenleyen hükümler bulunmaktadır. Zira engellilerin de diğer bireyler gibi istihdama katılması gerekmektedir (ztrk, 2011: 28-29). 4857 sayılı İşK. nezdinde yapılan düzenlemelerle Anayasa hükümleri doğrultusunda çalışma yaşamında engellilerin haklarına yönelik önemli düzenlemeler getirilmiştir.

5.1. İşverenin Eşit Davranma Yükümlülüğü

4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. maddesine göre;

"İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz

İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısıml süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, Őartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz

İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır.

20 nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur."

Görüldüğü üzere İş Kanununun 5. maddesinde eşitlik ilkesi iş hukuku boyutuyla düzenlenmiştir. Buna göre işverenin eşitlik ilkelerinin sınırları içinde kalmak suretiyle işçilere emir ve talimat vermesi gerekmektedir (Yenisey, 2006: 66; Şakar, 2018: 69-70). Zira iş hukukunun temel amacı eşitlik ilkesi temelinde işçi haklarının korumaktır (Yıldız, 2018: 741-742).

İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep vb. sebeplere dayalı ayrımcılık yasaklanmıştır. Zira işverenin biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebeplerden dolayı bir zorunluluk bulunmadıkça işçiler arasında ayrımcılık yapması söz konusu değildir. Bundan hareketle işverenin engelli işçilerini diğer işçilerden ayırmaması ve engelli işçilere iş verirken engelli işçilerin özel durumunu dikkate alması gerekmektedir (Kaplan, 2017: 237).

İşin niteliğinden kaynaklanan zorunlu bir sebep bulunmadıkça, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartların oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde işçiler arasında ayrımcılık yapılması söz konusu değildir (Ulucan, 2014: 375-376; Ekonomi, 2009: 16-17). Buna göre engelli işçinin iş için gerekli özellikleri taşımasına karşın işe işçi alımı sırasında sırf engelli olması nedeniyle işe alınmaması halinde ayrımcılık söz konusu olacaktır (Sur, 2017: 40-41).

Söz konusu açıklamalar çerçevesinde işverenin istihdamda eşitliği gözetmesi, engelli bireylerle engelli olmayan bireyler arasında ayrımcılık yapmaması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda 4857 sayılı İş Kanunu'nda eşitlik ilkesi esas alınmıştır. Ancak, iş yaşamında engelli istihdamı arzu edilen seviyeye ulaşmamıştır. Bu nedenle daha çok engellinin iş yaşamında yer alması ve oransal olarak engelli istihdamının artırılması temel bir gaye olmalıdır (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2021b: 18-20).

5.2. İşverenin Engelli Çalıştırma Yükümlülüğü

4857 sayılı İşK.m.30 hükmüne göre;

"İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 16/6/1927 tarihli ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır.

Bu kapsamda çalıştırılacak işçi sayısının tespitinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesine göre çalıştırılan işçiler esas alınır. Kısmi süreli iş sözleşmesine göre çalışanlar, çalışma süreleri dikkate alınarak tam süreli çalışmaya dönüştürülür. Oranın hesaplanmasında yarım kadar kesirler dikkate alınmaz, yarım ve daha fazla olanlar tama dönüştürülür. İşyerinin işçisi iken engelli hâle gelenlere öncelik tanınır.

İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri Türkiye İş Kurumu aracılığı ile sağlarlar. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin nitelikleri, hangi işlerde çalıştırılabilecekleri, bunların işyerlerinde genel hükümler dışında bağlı olacakları özel çalışma ile mesleğe yönltilmeleri, mesleki yönden işverence nasıl işe alınacakları, Aile Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığının görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir...."

Bu doğrultuda bazı şartlar altında engelli istihdamı zorunlu tutulmuştur (Evren, 2007: 132-133; Bozkurt, 2009: 99; Durmuşoğlu, 2005: 14-15). Söz konusu zorunluluğun temelinde ise sosyal devlet anlayışı yatmaktadır (Caniklioğlu, 1991: 6). Bu nedenle gerek kamuda gerek özel sektörde engelli istihdamı zorunlu tutulmuş ve kamuda % 4, özeldede % 3 şartı getirilmiştir (Eren, 2021: 131-132). Ancak, engelli istihdamı için kamu veya özel sektör işyerinde en az 50 işçinin çalışması gerekmektedir (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2021b: 25).

Bahse konu açıklamalara göre, özel ve kamu işyerlerinde engelli istihdamına yönelik emredici bir düzenleme yapılmıştır (Evren, 2007: 122). Burada önem arz eden bir diğer husus ise, 50 sayısının hesaplanmasında işyerinin bir bütün olarak düşünülmesidir. Bu nedenle

işyerine bağlı eklentiler ve araçlarda çalışan işçiler dahil olmak üzere o işyeri bünyesinde çalışan tüm işçiler 50 sayısına dahil olmaktadır (Civan, 2017: 249-250).

O halde İş Kanununa tabi işverenlerin engelli çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır (Manav, 2006: 143). Ancak burada bir sayısal sınır bulunmaktadır. Zira elli veya daha fazla işçi çalıştıran işverenlerin engelli çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır (Poyraz, 2016: 39-40; Kınık, 2005: 13-14).

Ayrıca, engelli işçilerin mesleki, bedeni ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırması gerekmektedir (Güler, 2014: 126). Dolayısıyla burada engelli işçilere yönelik özel bir düzenleme yapılmıştır. Bu şekilde engellilerin de iş yaşamına girmesi amaçlanmıştır. Böylece engelli çalıştırmak istemeyen işyerlerinde de engellilerin çalışabilmesi amaçlanmıştır. Zira bazı işyerleri fiziki ve ruhi engeli bulunan kişileri istihdamdan kaçınarak ayrımcılık yapabilmektedir. Bunun önüne geçmek adına devlet öncelikle kamu işyerlerinde engelli istihdamını arttırmayı amaçlamış, böylelikle engelli istihdamının artırılması noktasında özel sektör işyerlerini de teşvik etmek istemiştir (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2022: 44-45).

5.3. Yeraltı ve Sualtı İşlerinde Engelli Çalıştırma Yasası

İşK.m.30 hükmü uyarınca getirilen bir diğer önemli düzenleme de yer altı ve su altı işlerinde engelli çalıştırma yasasıdır. İşK.m.30 hükmüne göre "...Yer altı ve su altı işlerinde engelli işçi çalıştırılmaz ve yukarıdaki hükümler uyarınca işyerlerindeki işçi sayısının tespitinde yer altı ve su altı işlerinde çalışanlar hesaba katılmaz. "

Bu bağlamda yer altı ve su altı işyerlerinde engelli istihdamı söz konusu değildir. Ayrıca, yer altı ve su altı işlerinde çalışan işçiler, işyeri genelinde hesaplanan 50 işçi sayısına dahil değildir (Tunçomağ ve Centel, 2013: 187-188). Yer altı ve su altı işlerinde engelli istihdamına yönelik bu sınırlamanın getirilmesinin nedeni ise yer altı ve su altı işlerinde çalışmanın oldukça tehlikeli ve riskli olmasıdır (Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal, 2014: 1352-1353). Bir başka ifadeyle yer altı ve su altı işleri gibi tehlikeli işlerin engelli bireylerin bedeni ve ruhi yapısına uygun olmamasıdır (Evren, 2007: 122; Süzek, 2017: 333-334). Dolayısıyla engellilerin çalışma koşullarının özel olarak belirlenmektedir (Güler, 2014: 126).

İşK. m. 30 hükmü ile birlikte düşünülmesi gereken bir diğer düzenleme de İşK.m.101 hükmüdür. Buna göre İşK.m.101 hükmünde, "Bu Kanunun 30 uncu maddesindeki hükümlere aykırı olarak engelli ve eski hükümlü çalıştırmayan işveren veya işveren vekiline çalıştırmadığı her engelli ve eski hükümlü ve çalıştırmadığı her ay için binyediyüz Türk Lirası idari para cezası verilir. Kamu kuruluşları da bu para cezasından hiçbir şekilde muaf tutulamaz" şeklinde bir

düzenleme yer almaktadır. Buna göre, İşK.m30 hükmü uyarınca engelli istihdam edebilecek durumda iken engelli istihdam etmeyen işverene idari para cezası uygulanmaktadır. Bu açıklamalardan hareketle, İşK.m.30 hükmü ile engellileri koruyucu bir düzenleme kaleme alınmıştır. Bu da göstermektedir ki, İşK.m.30 hükmü Anayasa hükümleri doğrultusunda hazırlanmış ve düşünülmüş bir maddedir. Zira Anayasa m. 50 hükmü, engellileri koruyucu bir tavır takınmıştır. Zira, Anayasa Mahkemesi de kararında (AYM, 19.6.2008, E. 2006/101, K. 2008/126 - RG, 19.11.2008, S. 27059) Anayasa m.50 hükmü uyarınca bedeni ve ruhi yetersizliği bulunan bireylerin iş hayatında çalışma şartları açısından özel olarak korunması gerektiğine vurgu yapmıştır. AYM ayrıca bu durumun sosyal hukuk devletini düzenleyen Anayasa m.2 hükmünün de bir gereği olduğunu kabul etmiştir

6. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda Engellilere Yönelik Getirilen Düzenlemeler

6.1. Risk Değerlendirmesi Açısından

Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında İşK. m. 30 hükmünde yapılan engellileri koruyucu nitelikte düzenlemeyi tamamlar nitelikte düzenlemeler 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 10. maddesi ile 15. maddesinde de bulunmaktadır. Zira çalışma yaşamı açısından engelliler özel politika uygulanması gereken gruplar içinde yer almaktadır (Güler, 2014: 126).

İSGKm.10 hükmünde işverenlerin işyerlerinde risk değerlendirmesi yaptırırken engelli işçilerin durumunu da değerlendirmesi gerektiği açıkça düzenlenmiştir. Risk değerlendirmesi, anlayışı işyerinde görülmesi muhtemel tehlikelerin önceden tespit edilmesi ve kayıt altına alınmasıdır (Yılmaz, 2013: 56-57; İnciroğlu, 2017: 163-163). Bu perspektiften bakıldığında işveren ileride çalışanları olumsuz etkileyebilecek risklerin olup olmadığını tespit ettirirken, engelli çalışanları olumsuz etkilemesi muhtemel riskleri de tespit ettirmesi ve kayıt altına alması gerekmektedir (Özdemir, 2018: 645).

İSGKm.10 hükmünde, risk değerlendirmesi yapılırken dikkate alınması gereken hususlar gösterilmiştir. Buna göre İSGKm.10/1-a hükmünde, "Belirli risklerden etkilenecek çalışanların durumu" ve İSGKm.10/1-ç hükmünde, "Genç, yaşlı, engelli, gebe veya emziren çalışanlar gibi özel politika gerektiren gruplar ile kadın çalışanların durumu." hükümleri ile işverenin işyerinde çalışan engelli işçilerin durumunu dikkate alması gerektiği düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, yapılacak risk değerlendirmesinde uygulanacak yöntem, metot ve sistemler hem engelli olmayan hem de engelli çalışanları kapsar nitelikte yapılmalıdır ve kayıt altına alınmasıdır (Makas, 2011: 6-7).

Risk değerlendirmesi sistemi 6331 sayılı İSGKm.10 hükmü ile birlikte yeni bir anlayışın ürünü olarak Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında yer bulmuştur. Bu bağlamda işveren risk değerlendirmesi yaptırırken engelli işçilerin beden ve ruhsal durumunu mutlaka dikkate almak, engellileri beden ve ruhen olumsuz etkileyebilecek tehlikeleri bertaraf edecek nitelikte tedbir alma yükümlülüğü altında bulunmaktadır (Karakaş, 2015: 102).

6.2. Ağır ve Tehlikeli İşler Açısından

İSGK.m.15 hükmü ile çalışanların beden ve ruh sağlığına uygun işlerde çalıştırılması gerektiği hükme bağlanmıştır. Bu doğrultuda, 6331 sayılı İSGK m.15 hükmü uyarınca, işverenlere çalışanlara yönelik işe girişte, iş değişikliğinde ve işte çalışılan süre zarfında sağlık muayenesi yaptırma yükümlülüğü yüklenmiştir. Bunun yanında İSGKm.15/2 hükmünde, "..Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işlerde çalışacaklar, yapacakları işe uygun olduklarını belirten sağlık raporu olmadan işe başlatılamaz..." düzenlemesi bulunmaktadır.

Bu hükümden hareketle çalışanların sağlık durumunun işin mahiyetine uygun olup olmadığı incelenmeli ve işin niteliğinin engelli işçinin beden ve ruh sağlığına uymadığının tespiti halinde engelli işçinin bu işte çalıştırılmaması gerekir (Evren, 2007: 121-122). Buna göre işin niteliğinin engelli işçiye uygun olması gerekir. Aksi halde engelli işçiden verim alınması da söz konusu olmayacaktır (Pamuk, 2002: 25-27). Dolayısıyla engellilerin fiziksel ve ruhsal yapısı göz önünde bulundurulduğunda, engellilerin ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılması söz konusu olmayacaktır (Donat, 2017: 11-12).

Önemle belirtmek gerekir ki, engelli olmayan bir işçinin daha sonradan engelli hale gelmesi de mümkündür. İşçi, çalıştığı sırada iş kazası veya meslek hastalığı geçirmek suretiyle sonradan engelli hale gelebileceği gibi, iş kazası veya meslek hastalığı geçirmeksizin sonradan çeşitli sebeplere bağlı olarak engelli hale gelebilmektedir. Bu gibi durumlar göz önünde bulundurularak Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından 28.09.2021 Tarih ve 31612 Sayılı Resmi Gazete'de Maluliyet ve Çalışma Gücü Kaybı Tespiti İşlemleri Yönetmeliği yayınlanmıştır. Böylelikle sonradan engelli hale gelen işçilere yönelik de bir koruma sağlanması amaçlanmıştır.

7. Çalışma Yaşamında Engelli İşçiler Açısından Bazı Tartışmalı Noktalar

Engelli işçilere yönelik, uluslararası normlar çerçevesinde Türkiye Cumhuriyeti'nde birçok hak tanınmış ve özel düzenlemeler getirilmiştir. Bununla birlikte çalışma yaşamında engelli işçileri ilgilendiren bazı konulara ilişkin doğrudan bir düzenleme yapılmamış, bu durum da tartışmalara yol açmıştır. Örneğin engellilerin gece çalışması yapıp yapamayacağı,

engellilerin fazla çalışma yapıp yapamayacağı tartışma konusu olmuştur. Zira mevzuatımızda engellilerin gece çalışması yapıp yapamayacağı veya fazla çalışma yapıp yapamayacağı açık şekilde düzenlenmemiştir.

7.1.Engelli İşçilerin Gece Çalışması Yapıp Yapamayacağını Tartışılması

Engelli işçiler açısından bir diğer önemli husus da engellilerin haftalık ne kadar çalışacağı ya da günün hangi diliminde çalışıp, hangi diliminde çalışamayacağı konusudur.

4857 sayılı İş Kanunu'nda engellilerin gece çalışmasını yasaklar nitelikte herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Zira gece çalışmasını düzenleyen İşK.m.69 hükmünde ve ilgili diğer hükümlerde bu yönde bir yasak getirilmemiştir. Bunun yanında Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilerin gece çalışmasını yasaklayıcı bir hüküm ihdas eden başkaca bir düzenleme de mevcut değildir.

Bu açıklamalardan hareketle, engellilerin gece vardiyasında çalışması mümkün bulunmaktadır. Ancak, burada şu hususun altı çizilmelidir ki, İşK.m.30, İSGKm.10 ve İSGKm.15 hükümleri uyarınca engelli işçilerin gece çalışabilmesi için, gece yapılacak işin engellinin bedeni ve ruhi yapısına ve mesleki bilgi ve donanımına uygun olması gerekmektedir. Buna ek olarak sağlık raporu ile engellinin gece çalışmaya elverişli olmadığı tespit edilmişse, engellinin gece çalıştırılması söz konusu olmayacaktır.

7.2. Engelli İşçilerin Fazla Çalışma Yapıp Yapamayacağını Tartışılması

Engelli işçiler açısından önem taşıyan bir diğer konu da engelli işçilerin fazla çalışma yapıp yapamayacağı konusudur. İşK.m.63 hükmünde haftalık çalışma süresi 45 saat olarak düzenlenmiştir. Bunun yanında İşK.m.41 vd. hükümlerinde fazla çalışma konusu düzenlenmiştir. Buna göre, haftalık 45 saati aşan sürelerde yapılan çalışmalar fazla çalışma olarak kabul edilmiştir. Ancak, İşK. nezdinde engellilerin fazla çalışma yapamayacağına yönelik bir yasak bulunmamaktadır. Ayrıca, Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma yönetmeliğinde de fazla çalışmaya ilişkin tamamlayıcı hususlar düzenlenmiştir.

Bu doğrultuda FÇFSCYm.7 hükmünde fazla çalışma yapılamayacak işler ve FÇFSCYm.8 hükmünde de fazla çalıştırma yapılamayacak işçiler düzenlenmiştir. Aynı şekilde, bu hükümlerde de engellilere fazla çalışma yaptırmanın yasak olduğunu gösteren bir düzenleme bulunmamaktadır.

Görülüyor ki, Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engelli işçilerin fazla çalışmasını yasaklayan bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak, engelli işçinin sağlık raporu uyarınca fazla

çalışmaya elverişli olmadığının tespiti halinde engelli işçiye fazla çalışma yaptırılması söz konusu değildir. Zira, FÇFSCYm.8/c hükmünde fazla çalışma yaptırılmayacak işçiler arasında, "İş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmesi ile önceden veya sonradan fazla çalışmayı kabul etmiş olsalar bile sağlıklarının elvermediği işyeri hekiminin veya Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı hekiminin, bunların bulunmadığı yerlerde herhangi bir hekimin raporu ile belgelenen işçiler," de yer almıştır. Dolayısıyla beden ve ruh sağlığı fazla çalışmaya elverişli olmayan engelli işçilere fazla çalışma yaptırılması söz konusu değildir. Bu durumda engelli işçi haftalık 45 saat normal çalışma süresi kadar çalıştırılacaktır.

8. Sonuç ve Öneriler

Engelli bireylere yönelik ayrımcı bir anlayışın kabul edilmesi söz konusu değildir. Bu nedenle engelli bireylerin ayrımcı bir tutum ve davranışa maruz kalmadan toplumsal yaşama karışabilmeleri temel bir gaye olmalıdır. Zira uluslararası alanda kaleme alınan birçok metinde engellilerin sosyal ilişkilerden ve toplumsal yaşamdan dışlanmasını ve engellilerin çalışma yaşamına katılımını kısıtlayan tutum ve davranışlar reddedilmiştir. Böylelikle engellilerin toplumsal alandan dışlanmaması amaçlanmıştır. O nedenle birçok uluslararası metinde engellilerin diğer bireylerle eşti çalışma hakkına sahip olduğu ve engellilerin mesleki rehabilitasyonu ve istihdama katılmasının önemi vurgulanmıştır.

Bu doğrultuda Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında da engellilere her türlü ayrımcılığını yasaklayıcı bir anlayış benimsenmiş ve bu yönde düzenlemeler yapılmıştır. Bilhassa engelli bireylerin mesleki, bedeni ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırması esasa bağlanmıştır. Böylece engellilerin de iş yaşamına katılması ve ayrımcılığa maruz kalmaması amaçlanmıştır.

Önemle belirtmek gerekir ki, Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında engellilere yönelik ayrımcı bir anlayış tarzı reddedilmiş olmakla birlikte, engellilere yönelik koruyucu nitelikte özel düzenlemeler de getirilmiştir. Böylelikle engellilerin ayrımcılığa maruz kalmamaları yanında, beden ve ruhen kendilerini daha güvende hissedecekleri bir ortamda çalışmalarını amaçlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında gerek Anayasal düzeyde, gerek kanuni düzeyde engellileri dışlamayan, onları da çalışma yaşamına kazandırmaya dönük birçok önemli düzenleme yapılmıştır.

Önemle belirtmek gerekir ki, Türkiye Cumhuriyeti'nde ayrımcılığı reddeden ve koruyucu bir anlayışı benimseyen engellilere yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Ancak yapılan bu düzenlemelerin tam anlamıyla uygulamada karşılık bulduğunu söylemek mümkün değildir.

Gerek toplumsal hayatta, gerek çalışma yaşamında tam anlamıyla mevzuat hükümleri tatbik edilmemektedir.

Toplum yaşamında engellilere yönelik ayrımcılığı reddeden ve koruyucu nitelikte engellilerin bedeni ve zihni yapılarına uygun bir fiziki çevrenin sağlanması noktasında istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Şu bir gerçektir ki, toplumsal açıdan engellilere yönelik ayrımcılığı reddeden ve engellilerle engelli olmayan bireylerin eşit haklara sahip olması gerektiği bilinci tam anlamıyla oturmamıştır.

Çalışma yaşamında da yasal olarak engellilere yönelik ayrımcı bir anlayış reddedilmiş, eşitlik ilkesi benimsenmiş ve koruyucu adımlar atılmıştır. Ancak yapılan düzenlemelerle çalışma yaşamı tam olarak paralellik göstermemektedir. İş yaşamında engellilere yönelik ayrımcı tutum ve davranışlar olmakla birlikte, işverenler de engelli istihdamına sıcak bakmamaktadır. Yasal olarak engelli istihdamına yönelik bir zorunluluk olmasına karşın işverenler engelli istihdamından kaçınmaktadır. Bunun bir nedeni de işyerlerinin fiziki açıdan engelli istihdamına uygun olmamasıdır. Ayrıca işverenler engellilere yönelik gereken koruyucu adımları atamamaktadır. Engellilerin bedeni ve ruhi özelliklerine uygun çalışma koşullarını sağlama noktasında yetersiz kalınmaktadır. Bu sebeple de işverenler engelli istihdamından kaçınabilmektedir. İşyerinde engellilere yönelik koruyucu adımların atılması ve işyerlerinin bu yönde dizayn edilmesi işverenler açısından ek maliyetler yaratabilmektedir. Yine engellilerin istenen performansı gösteremeyeceği ve iş verimliliğini düşürebileceği gibi yanlış bir algı da bulunmaktadır. Ancak, engellilerin bedeni ve ruhsal yapılarına uygun, bilgi, beceri ve nitelikleri ile uyumlu işlerde çalıştırılması halinde böyle bir sorun söz konusu olmayacaktır. Dolayısıyla Türkiye Cumhuriyeti'nde engellilere yönelik getirilen yasal düzenlemeler yetersiz değildir, lakin uygulamada eksiklikler bulunmaktadır.

Sonuç olarak Türkiye Cumhuriyeti, uluslararası metinler doğrultusunda iş yaşamında engellileri koruyucu ve ayrımcılığı reddeden bir anlayışı benimseyerek, bu yönde düzenlemeler getirmiştir. Ancak şu husus belirtilmelidir ki, hukuki açıdan engellilere yönelik yapılan bu düzenlemeleri tek başına yeterli görmek yanlış olacaktır. Engelli bireylerin daha fazla sosyal yaşama karışması ve toplumsal hayatta yer alması gerekmektedir. Ayrıca engelli bireylerin de diğer bireyler gibi, hiç kimseye muhtaç olmadan kendi geçimini sağlayacak bir işte çalışması büyük öneme sahiptir. Bunun yolu da çalışma yaşamında ayrımcılığın reddedilmesi ve kanuni düzenlemelerin tatbik edilmesinden geçmektedir. Böylelikle engellilerin de çalışma yaşamına katılması ve engelli bireylerle toplumun bütünleşmesi mümkün olacaktır.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Yazar katkı oranı

Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

•

Kaynakça

- Abay, A. R. & Kahraman Güloğlu F. (2015). Engellilere yönelik temel ulusal mevzuatın toplumsal cinsiyet açısından içerik analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 430-439.
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2021a). *Engelli ve yaşlı istatistik bülteni*, Aile ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğü Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2021b). *Engelliler için bilgilendirme rehberi*, Anıl Reklam Matbaa Limited Şirketi.
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2022). *Aile ve sosyal hizmetler bakanlığı e-bülten*, https://www.aile.gov.tr/media/102882/bakanlik_subat_2022_ebulten.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2023).
- Algan, Y. M. (2001). *Özürlülerin istihdamı açısından mesleki rehabilitasyonuna yönelik çalışmalar*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aktay N., Arıcı K. & Senyen, Kaplan, E. T. (2013). *İş hukuku*(6.bs.). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Akyiğit, E. (2021). *Bireysel iş hukuku*(2. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Alper, Y. & Kılıkış, İ. (2017). *İş ve sosyal güvenlik hukuku*(3. bs.).Bursa; Dora Yayıncılık.
- Betül, A. & Atasü, Topçuoğlu, R. (2014). Engelli hakları, bakım güvencesi ve toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü çerçevesinde evde bakım hizmeti, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari

Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,*Sosyal İnsan Hakları Ulusal Sempozyumu VI Bildiriler*, İstanbul; Petrol İş Yayınları.

Bıyıkçı, E. T, (2010).*İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında iş güvenliği uzmanlığı*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Bozkurt, T. (2009).Anayasa mahkemesi'nin 4857 sayılı iş kanunu'ndaki engelli ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunun anayasa'ya uygun olduğuna dair verdiği karar üzerine düşünceler, *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 98-105.

Caniklioğlu, N. (1991). *Türk hukuku'nda sakat ve eski hükümlü çalıştırma yükümlülüğü*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Civan, O. E. (2017). İş sağlığı ve güvenliğinde özel politika gerektiren gruplar, *Ankara Barosu Dergisi*, 4,205-290.

Çağlar, S. (2009). *Uluslararası hukuk ve türk hukuk sisteminde engellilerin eğitim hakkı ve devlet yükümlülükleri*.(1. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Çallı, Y. (2009). *Türk anayasa hukukunda eğitim hakkı*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Çelik, N., Caniklioğlu, N. & Canbolat, T. (2017). *İş hukuku dersleri*(30.bs.).İstanbul: Beta Yayıncılık.

Declaration of Rights of Personswith Disabilities (2008). <http://www.un.org.tr/humanrights/en/resources/rights-of-persons-with-disabilities> (Erişim Tarihi: 20.12.2021).

Demircioğlu, M. &Centel, T. (2016). *İş hukuku* (bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Donat, C. (2017). *100 soruda engelli hakları*(1. bs.). Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları.

Durmuşoğlu, H. (2005). *İşveren özürülü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

Ekonomi, M. (2009). Kadın işçilerin gebelik ve doğum halinde feshe karşı korunması, *Çalışma ve Toplum*, 22, 11-33.

Engelli Hakları (t.y.). [<http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2608-engelli-isci-calistirma-kosullari/#:~:text=Engelli%20%C4%B0%C5%9F%C3%A7i%20bedensel%20ve%20Fveya,sa%C4%9F1%C4%B1k%20kurulu%20raporuyula%20belgelemi%C5%9F%20ki%C5%9Fidir>]. (Erişim Tarihi: 14.10.2021).

- Engelli İstihdamı (t.y.). <https://www.iskur.gov.tr/isveren/engelli-istihdami/> (Erişim Tarihi: 11.11.2021).
- Eren, A. (2010). *Engellilerin iş yerlerinde çalıştırılması için yapılabilecekler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ertaş, A. F. (2017). *Ulusalüstü boyutlarıyla engelli hakları ve engelli kişilerin hakları sözleşmesi* (1. bs.). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- European of Human Rights, (2010). Avrupa ayrımcılık yasağı hukuku el kitabı, Avrupa Konseyi.
- European Social Charter (1961). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979399104400401> (Erişim Tarihi: 12.11.2021).
- Evren,Ö. K. (2007). Çalıştırma ve başka iş gördürme yasakları. *Çalışma ve Toplum*, 15, 117-150.
- Genç, Y. (2015). Engellilerin sosyal sorunları ve beklentileri. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 15, 65-92.
- Güler, Z. (2014). Özel politika gerektiren grupların iş yaşamındaki sağlık ve güvenlik riskleri ile kontrol tedbirleri. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 3 (2), 117-134.
- Gümüş, A. T. (2012). Eğitim hakkının dönüşümü. *Journal of SocialStudiesEducationResearch*, 3(1), 119-134.
- Hüaeyinli, N. (2017). Çalışma hayatında engellilere ilişkin yasal düzenlemeler ve engellilerin haklarına ilişkin farkındalıkları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (6), 138-152.
- İnce, A. (1996). *Avrupa birliği`nde ve türkiye`de özörlöler*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İnciroğlu, L. (2017), *İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı* (2.bs.).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karaarslan, E. (2014). *Engelli hakları*(1. bs.). Antalya: BEKAD Yayınları.
- Karakaş, İ. (2014). *İşçi açısından iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları*, İş Sağlığı ve Güvenliği Ders Notları (2014), Ankara: Gurup Matbaacılık.
- Karen, U. (2017). *Eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağı* (1. bs.).İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Kaya, P. A. (2016). Uluslararası insan hakları hukukunda çalışma hakkı. *Sosyal Siyaset Konferansları / Journal of SocialPolicyConferences*, 70, 55-80.

- Kınık, Ö. (2005). *Türk iş hukukunda özürlü çalıştırma yükümlülüğü*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Koca, F. (2003). *Fiziki engelli insanların toplumsal konumu*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Manav, A. E. (2006). İşverenin özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu.*Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, X (1), 137-169.
- Makas, R. (2011). Korumalı işyeri.*ÇEİS*, 6 (25), 4-13.
- Mollamahmutoğlu, H., Astarlı, M. & Baysal, U. (2004). *İş hukuku* (6. bs.). Ankara: Turhan Kitapevi.
- Okçu, D. (2007). Eğitim hakkı ve tarihsel gelişimi.*Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, IV (1), 45-59.
- Özdemir, C. S. (2018).*İş mevzuatı rehberi* (1. bs.). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Öztürk, M. (2011).*Türkiye’de engelli gerçeği*. Serenli A. (Ed.),İstanbul: Müsiad Cep Kitapları.
- Pamuk, S. (2002).*Çalışma yaşamındaki engellilerin iş doyumu*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Poyraz, E. (2002). *İş hukuku şemalı anlatımlı*(7. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Selek, H. S. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği (İSG) temel konular* (2. bs.).Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- Senyen, Kaplan, E. T. (2017). İş hukukunda eşitlik ilkesi ve cinsiyet ayrımcılığı.*TBB Dergisi*, 30, 225-278.
- Sur, M. (2017). İş ilişkilerinde eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağı.*Sicil İş Hukuku Dergisi*, 37, 33-52.
- Süzek,S. (2017). *İş hukuku* (13. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şen, M. (2014). İnsan hakları bağlamında çalışma hakkı.*Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 143-162.
- Şakar, M. (2018).*İş hukuku uygulaması*(12. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ulucan, D. (2013). Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık.*Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*,15 (0), 369-383.
- Universal Declaration of Human Rights (1948).*article 23-24*.<https://www.un.org/en/universal-declaration-human-right/> (Erişim Tarihi: 19.12.2021).

United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2008).
<http://www.un.org.tr/humanrights/en/turkey-and-un-treaty-bodies/15-crd-convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities> (Erişim Tarihi: 20.12.2021).

Yenisey, K. D. (2006). İş hukukunda eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağı. *Çalışma ve Toplum*, 11, 63-82.

Yıldız, G. B. (2018). İş hukukunun etkinliği ve amacı üzerine yeniden düşünmek. *Çalışma ve Toplum*, 57, 733-748.

Yılmaz, F. (2013). 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanununda önleyici yaklaşım ve işverenin yükümlülükler. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(6)/25(1-2), 46.-47.

Tunçomağ, K. & Centel, T. (2013). *İş hukukunu esasları* (6. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.

DOĞRUDAN YABANCI SERMAYE YATIRIMLARI'NIN BORSA İSTANBUL'A OLAN ETKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

Arş. Gör. Dr. Mesut ASLAN

Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,
mesutaslan@bingol.edu.tr, 0000-0003-2338-7474

Öz

Yapılan bu çalışmada doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının (DYSY), BIST100 Endeksine olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada Ocak 2012 ile Ocak 2022 dönemi arasındaki aylık veriler kullanılmıştır. Çalışmada BIST100 endeksi bağımlı değişken, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ise bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. İlk olarak değişkenler arasındaki eş bütünleşme ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ARDL sınır testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda değişkenler arasında eş bütünleşme ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sonraki aşamada, değişkenler arasında nedensellik ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle Granger nedensellik testi kullanılmıştır. Yapılan testler sonucunda, benzer şekilde değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yabancı yatırımcıların yapmış oldukları işlemlerin, BIST100 endeksi üzerinde bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, BIST 100, Granger Nedensellik Testi, ARDL Sınır Testi

AN ANALYSIS OF THE EFFECT OF FOREIGN DIRECT CAPITAL INVESTMENTS ON BORSA ISTANBUL

Abstract

In this study, the effect of Foreign Direct Investment (FDI) on the BIST100 Index was tried to be determined. Monthly data between January 2012 and January 2022 were used in the study. In the study, BIST100 index was used as the dependent variable and foreign direct investment was used as the independent variable. First, the cointegration relationship between the variables was tried to be determined. For this purpose, ARDL limit test was used. As a result of the test, it was determined that there was no cointegration relationship between the variables. In the next step, the causality relationship between the variables was tried to be determined. For this reason, the granger causality test was used. As a result of the tests, it was determined that there was no causal relationship between the variables.

Therefore, it is possible to say that the transactions made by foreign investors have no effect on the BIT100 index.

Keywords: Foreign Direct Investment, BIST 100, Granger Causality Test, ARDL Bounds Test

1.Giriş

İktisadi olarak küreselleşme olgusu ve ülkelerin kendi aralarındaki entegrasyon ilişkisi, 1980’li yıllarda başlatılmış olan ekonomik serbestleşme anlayışına dayanmaktadır. Bu serbestleşme süreciyle beraber ulusal düzeydeki ekonomiler dünya ekonomileri ile bütünleşmiş ve ekonomik kararlar dünya sermaye birikimine yönelik kararlar ile belirlenmeye başlanmıştır. Ayrıca sanayi alanının önemli bir parçası olan teknolojinin gelişmesi, tüm sermaye türlerinin sınır tanımaksızın serbest olarak dolaşımını artırmış ve finansal kapitalizm sınırsız bir serbestlik kazanmıştır. Böylece dünya piyasaları tek bir pazar haline gelmiş ve ülkeler arası bütünleşme artmıştır (Susam, 2008).

Bir ülke veya ülkede faaliyette bulunan herhangi bir firma, varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek amacıyla sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Özellikle sermaye birikiminin zor olduğu gelişmekte olan ülkeler, ekonomik olarak kalkınmayı sağlayabilecek yatırımları yapabilmek amacıyla çeşitli sermaye yatırımlarına başvurmaktadır.

Ülkelerdeki yatırımların bir bölümü yerli sermaye ile yapılmaktadır. Bu yatırım türüne yurt içi yatırım denilmektedir. Yatırımların geriye kalan kısmı ise, küreselleşme olgusuyla beraber yabancı ve yerli kişiler aracılığıyla yapılmaktadır. Bu yatırım türüne ise yabancı yatırım denilmektedir. Yabancı yatırımlar, kısa vadede portföy yatırımı ve uzun vadede doğrudan yabancı yatırımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan yabancı yatırım, bir yatırımcının, bir başka ülkede yerleşik olarak kalıcı bir bağ oluşturabilmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan uluslararası yatırım kategorisine verilen isimdir (Zeren ve Kılıç, 2020).

Doğrudan yabancı yatırımlar, dış finansman kaynakları arasında en fazla tercih edilen yatırım türüdür. Çok uluslu şirketlerin aracılığıyla oluşturulan bu yatırımlar, gelişmekte olan ülkelerde yurtiçi yatırımların artmasını sağlar ve tasarruf açıklarının azaltılmasına katkıda bulunur. Bu yatırım türü, gittiği ülkenin üretim, yönetim, teknoloji ve küresel iş alanlarında ilerleme kaydederek, üretim, istihdam ve ihracatın gelişmesine katkı sağlar. Uzun vadeli bir yatırım türü olmasından dolayı doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının gelişmekte olan birçok ülkede cari işlemler açığının kapatılmasında rolü büyüktür. Rekabet seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde, ülkeler daha güçlü konuma gelebilmek amacıyla doğrudan yabancı yatırımlara sıklıkla başvurmaktadır.

Bu çalışmada amaç doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının Borsa İstanbul 100 endeksine olan etkisini tespit etmektir. Çalışmada bağımlı değişken olarak BIST100, bağımsız değişken olarak ta doğrudan yabancı sermaye yatırımları kullanılmıştır. Analiz yöntemi olarak ARDL sınır testi ile eş bütünleşme testi kullanılmış, veri aralığı ise Ocak 2012 ile Ocak 2022 olarak ele alınmıştır.

2.Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan çalışmaların bazılarına yer verilmiştir. Bu çalışmalarda kullanılan veriler, yöntemler ve elde edilen sonuçlar aktarılmıştır.

Yüce (1997) çalışmasında yabancı yatırımların İMKB'ye kote edilen hisse senetleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada 11 Ağustos 1989 yılı baz alınmıştır. Yapmış olduğu analizler sonucunda 11 Ağustos 1989 öncesi dönemin sonraki dönemden getiri açısından bir farkının olmadığını tespit etmiştir.

Choe, Kho ve Stulz (1999) çalışmalarında Kore'deki hisse senedi fiyatları üzerinde yabancı yatırımların etkisini araştırmışlardır. Bu amaçla 30 Kasım 1996- Aralık 1997 dönemi arasındaki veriler kullanılmıştır. Araştırmada 414 hisse senedi ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, Kore'de kriz öncesi döneme kadar, ticarete yabancı yatırımcıların olumlu bir geri bildirimde bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Kim ve Wei (2002) çalışmalarında kriz öncesinde Kore'deki yabancı portföy yatırımcılarının davranışlarını araştırmışlardır. Bu amaçla Aralık 1996-Haziran 1998 dönemi arasındaki aylık piyasa verilerini kullanmışlardır. Yapmış oldukları analizler sonucunda, yabancıların Kore borsasında %15'lik bir paya sahip olduklarını ve bu nedenle yabancıların Kore borsasında etkin olmadıklarını tespit etmişlerdir.

Adabağ ve Ornelas (2004) çalışmalarında yabancı yatırımlar ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla Şubat 1997- Eylül 2004 dönemi arasındaki haftalık veriler kullanılmıştır. Araştırmada analiz yöntemi olarak VAR modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yabancı yatırımların Türk borsasına girmesinin eş zamanlı olarak Türk borsasında yükselişe neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Pavabutr (2004) çalışmasında yabancı portföy akışlarının Tayland hisse senetleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu amaçla Tayland borsasından elde edilen veriler kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yüksek yabancı portföy akışı olduğunda, hisse senetlerindeki oynaklığın arttığı ve yabancı akımların etkisinin, özellikle yabancı talebinin fazla olduğu hisse senetlerinde likiditenin de artmasına neden olduğunu tespit etmiştir.

Richards (2005) çalışmasında doğrudan yabancı sermaye yatırımının Asya ülkelerinden olan Endonezya, Filipin, Kore ve Taylan ülkelerinin hisse senetlerine olan etkisini araştırmıştır.

Bu amaçla 1999-2002 yılları arasındaki günlük veriler kullanılmıştır. Araştırmada analiz yöntemi olarak VAR analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, Asya ülkelerindeki yabancı yatırım işlemlerinin hisse senetleri fiyatlarını olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Çatıkkaş ve Okur (2008) çalışmalarında yabancı yatırımcıların alım ve satım hareketlerinin İMKB'ye olan etkisini analiz etmişlerdir. Bu amaçla Ocak 1997- Eylül 2007 dönemi arasındaki aylık verileri kullanmışlardır. Çalışmada analiz yöntemi olarak Granger nedensellik testini kullanmışlardır. Yapmış oldukları analizler sonucunda, yabancı yatırımcıların alışlarında meydana gelen değişmeler ile İMKB endeksi arasında bir Granger nedensellik ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca İMKB'de faaliyette bulunan yabancı yatırımcıların hisse senedi alımlarının, işlem hacmi ile endeks üzerinde etkide bulduklarını belirtmişlerdir.

Gümüş (2010) çalışmasında yabancı portföy yatırımcılarının İMKB'ye olan etkisini analiz etmiştir. Bu amaçla Ocak 1997- Ağustos 2007 dönemi arasındaki aylık veriler kullanılmıştır. Çalışmada analiz yöntemi olarak birim kök testi, eş bütünleşme testi ve Granger nedensellik testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yabancı yatırımların alış ve satışları ile İMKB-100 endeksi ile işlem hacmi ve piyasa değeri arasında eş bütünleşme ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yabancı yatırımcıların alışlarında pozitif, satışlarında ise negatif bir etkide bulunduğunu belirtmiştir.

İbicioğlu (2012) çalışmasında yurtdışı yerleşiklerinin hisse senedi piyasasına etkisini analiz etmiştir. Bu amaçla 14.01.2005-30.12.2021 dönemini ait toplamda 365 gözlem kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yurtdışı yerleşiklerinin İMKB'de faaliyette bulunan hisse senedi yatırımları üzerinde etkili olduğunu fakat bu etkinin endeks bazlı olarak farklılık arz edebileceğini tespit etmiştir.

Anayochukwu (2012) çalışmasında yabancı portföy yatırımlarının hisse senedi kazançlarına olan etkisini analiz etmiştir. Bu amaçla Nijerya borsasına ait veriler kullanılmıştır. Yapmış olduğu analizler sonucunda yabancı portföylerin borsa getirileri üzerinde pozitif bir etkisini olduğunu tespit etmiştir.

Demireli ve Hepkorucu (2014) çalışmalarında yabancı yatırımların sermaye piyasası algısına etkisine yönelik Borsa İstanbul'da bir uygulama yapmışlardır. Bu amaçla BIST-100 endeks kapanış verilerini kullanmışlardır. Yapmış oldukları analizler sonucunda BIST-100 bileşik endeksinin dolar bazında getirisinin oldukça iyi bir derecede olduğunu tespit etmişlerdir.

Vo (2016) çalışmasında Vietnam'daki yabancı yatırımların hisse senedi piyasasına etkisini analiz etmiştir. Bu amaçla Vietnam borsasına ait 2006-2012 yılları arasındaki verileri kullanmıştır. Yapmış olduğu analizler sonucunda yabancı yatırımların, yatırım yapan firmaların borsadaki işlem hacmini düşürdüklerini tespit etmiştir.

Baydaş ve Polat (2018) çalışmalarında doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile BIST100 endeksi arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bu amaçla Ocak 2010- Ocak 2018 dönemi arasındaki aylık verileri kullanmışlardır. Çalışmalarında analiz yöntemi olarak ARDL sınır testi, eş bütünleşme testi ile Granger nedensellik testini kullanmışlardır. Yapmış oldukları analizler sonucunda, değişkenler arasında eş bütünleşme ilişkisinin olmadığını ve değişkenler arasında herhangi bir Granger nedensellik ilişkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Ünal (2021) çalışmasında yabancı yatırımların payı ile hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu amaçla 2015-2019 yılları arasında BIST100 endeksine dahil olan şirket verilerini kullanmıştır. Yapmış olduğu analizler sonucunda yabancı yatırımcıların yatırım yaptıkları dönemde hisse senedi fiyatlarında bir harekete yol açtıklarını tespit etmiştir.

Yapılan çalışma kapsamında, benzer çalışmalar incelendiğinde çalışmaların çoğunlukla yabancı yatırımların hisse senetlerine olan etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada ise yabancı yatırımların Borsa İstanbul'a olan etkisi farklı bir dönem baz alınarak ve farklı değişkenler kullanılarak araştırılmıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre katkı sunması beklenmektedir.

3. Veri Seti

Yapılan bu çalışmada, BIST100 endeksine ait kapanış verileri bağımlı değişken, doğrudan yabancı yatırımların toplam değeri ise bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın (<http://www.tcmb.gov.tr>) sitesinden elde edilmiştir. Verilerin doğal logaritması kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan veriler aylık verilerdir ve bu veriler Ocak 2012- Ocak 2022 dönemine ait verilerdir. Bu dönem aralığının seçilmiş olmasının nedeni, belirtilen dönem aralığında analizler için gerekli gözlem sayısının yeterli olmasıdır.

Çalışmada hata düzeltme modeli denklemi aşağıda belirtildiği şekildedir.

$$\Delta BIST = \beta_0 + \sum_{n=1}^{\infty} \beta_1 \Delta BIST + \sum_{i=0}^m \beta_2 \Delta DYY_{t-i} + \beta_3 BIST + \beta_4 DYSY_{t-1} + \mu_t \quad (1)$$

Yukarıda verilmiş olan denklemde, Δ birinci farkları, m ise uygun gecikme sayılarını belirtmektedir. Değişkenler arasında eş bütünleşme ilişkisini tespit edebilmek amacıyla F testi yapılır. Hesaplanan F istatistiği çalışmada yer alan kritik değerler ile karşılaştırılır ve bu karşılaştırma sonucunda F istatistiği, alt ile üst kritik değerlerden büyük olursa eş bütünleşme vardır şeklinde yorum yapılır. İki kritik değer arasında bir değer alırsa belirsiz, kritik değerlerden daha düşük bir değer alması durumunda ise eş bütünleşme yoktur şeklinde yorum yapılır.

Literatürde değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla sıklıkla Engle, Granger ve Johansen eş bütünleşme testleri kullanılmıştır. Belirtilen testler birinci farkta durağan olan değişkenler için kullanılan bir testtir (Baydaş ve Polat, 2018). Yapılan analizlerde BIST100 endeksinin birinci farkta, DYSY'nin ise seviyede durağan olduğu

belirlenmiştir. Seviyede veya farklı derecelerde durağan olan seriler için ARDL eş bütünlüşme testi uygulanabilmektedir. Bu sebeple çalışmada ARDL sınır testi kullanılmıştır.

4. Analiz ve Bulgular

Analizlerde ilk olarak tanımlayıcı istatistikler hesaplanarak başlanılmıştır. Tablo 1’de verilen tanımlayıcı istatistiklere ait analiz sonuçlarına bakıldığında standart sapma değerlerine göre oynaklığın DYSY (0.8635)’de, BIST (0.2485)’e göre daha fazla olduğu görülmektedir. Jargue-Bera istatistiğine göre değişkenler normal bir dağılım göstermektedir.

Tablo 1. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

	BIST	DYSY
Ortalama	13.8541	7.4419
Ortanca	13.5497	7.8771
Maximum	14.2411	9.5793
Minimum	12.8537	5.8877
Standart Sapma	0.2485	0.8635
Jargue-Bera	1.7458	3.6644
Olasılık	0.7741	0.3357
Gözlem	113	113

Tanımlayıcı istatistikler hesaplandıktan sonra değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2’ye bakıldığında BIST ile DYSY arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Seriler arasındaki korelasyon katsayıları

	BIST	DYSY
BIST	1	
DYSY	-0.0893	1

Değişkenlerin durağanlığının tespit edilmesi önemlidir. Bu nedenle serilerin durağanlığı Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) ve Philips Perron (PP) birim kök testleri aracılığıyla sınanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3’te sunulmuştur. Tablo 3’e bakıldığında BIST ve DYSY değişkenlerine yönelik yapılan ADF birim kök testi sonuçlarının mutlak değerleri, %1 önem seviyesinde sabitlide -4.4553 değerinden, sabitli ve trendlide aynı önem seviyesinde -5.6411 değerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Bir diğer birim kök testi olan PP testine bakıldığında yine aynı şekilde bütün değişkenlerin sonuçlarının mutlak değerlerinin hem sabitli hem de sabitli ve trendlide %1 önem seviyesini belirten -4.5963 ve -4.9971 değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak BIST ve DYSY değişkenlerinin %1 önem seviyesinde durağan oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 3. Birim kök testi

Değişkenler	ADF Birim Kök Testi		PP Birim Kök Testi	
	Sabitli	Sabitli ve Trendli	Sabitli	Sabitli ve Trendli
BIST (SEVİYE)	-1.0235	-3.4113	-1.8749	-3.0115
BIST (1.FARK)	-9.7419	-9.6233	-9.4137	-9.3329
DYSY (SEVİYE)	-9.7682	-9.5325	-9.5744	-9.5325
* %1	-4.4553	-5.6411	-4.5963	-4.9971
* %5	-3.7419	-4.1697	-3.9666	-4.3516
* %10	-3.5222	-4.0533	-3.6418	-4.0891

ARDL (1,0) testinde başlangıçta bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir ilişki içerisinde olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Çalışmada kullanılan veriler aylık verilerdir. Bu nedenle, maksimum gecikme sayısı 12 olarak alınmıştır. ARDL (1,0) modeline ait F istatistiği ile kritik değerleri Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4'te verilen F istatistiği değerlerine bakıldığında, bu değerler kritik değerlerden küçük olduğundan, BIST ile DYSY arasında bir eş bütünleşme ilişkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 4. F istatistiği ve kritik değerler

Model	K	M	F İstatistiği	Önem Düzeyi	Alt Sınır	Üst Sınır
ARDL (1,0)	1	12	1.8963	%1	5.01	5.97
				%2.5	6.21	6.85
				%5	7.33	8.19
				%10	8.97	9.83

Not: K açıklayıcı değişken sayısını, M maksimum gecikme sayısını belirtmektedir.

Değişkenler arasında eş bütünleşme ilişkisi tespit edilmemiş, fakat bu değişkenler arasında nedensellik ilişkisi bulunabilir. Bu nedenle Granger nedensellik testi kullanılarak, değişkenler arasındaki eş bütünleşme ilişkisi test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.Granger nedensellik testi

	İstatistik	Olasılık
DYSY→BIST	0.9785	1.5537
BIST→DYSY	0.0459	1.5213

Tablo 5'te verilen nedensellik testi sonuçlarına bakıldığında olasılık değerleri %5 önem seviyesinden daha büyük çıktığı için değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

5.Sonuç

Ülkeler arasındaki uluslararası sermaye hareketliliği DYSY yoluyla olmaktadır. IMF'ye göre DYSY, bir ülkede faaliyette bulunan bir firmanın, faaliyette bulunmadığı diğer ülkelerdeki ekonomilere uzun süreli olarak girdiği uluslararası yatırım türü olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı tanımlanacak olursa DYSY, yabancı yatırımcılar tarafından iktisadi kıymetler kullanılarak yeni bir firma kurmak ya da bir şube açmak, menkul kıymet borsalarının dışında hisse elde etmek, menkul kıymet borsalarından söz sahibi olabilecek seviyede oy hakkı satın alarak mevcut bir firmaya ortak olmak şeklinde tanımlanabilmektedir (Kaya, 2011).

Bu çalışmada DYSY'nin BIST'e olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ocak 2012 ile Ocak 2022 dönemine ait aylık veriler kullanılmıştır. Serilerin durağanlığı ADF ve PP birim kök testleri aracılığıyla test edilmiştir. Bu testlerden elde edilen sonuçlara göre, BIST değişkeninin birinci farkta ve %1 önem düzeyinde durağan olduğu, DYSY'nin ise seviyede %1 önem düzeyinde durağan olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerden birinin birinci farkta, diğerinin ise seviyede durağan çıkması durumunda ARDL (1,0) eş bütünleşme sınır testi yapılabilmektedir. Yapılan bu test sonucunda, F istatistiği herhangi bir kritik değerden büyük çıkmadığı için eşbütünleşme ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan bu testlerden sonra Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Literatürde bu testler Choe, Kho ve Stulz (1999), Pavabutr (2004), Çatıkkaş ve Okur (2008), Gümüş (2010) yazarlarının yapmış oldukları çalışmalarda da kullanılmıştır. Granger nedensellik test sonucuna göre, DYSY ile BIST arasında nedensellik ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yabancı yatırımcıların yapmış oldukları işlemlerin, BIT100 endeksi üzerinde bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonuçlar literatürde benzer sonuçlar elde eden Kim ve Wei (2002), Baydaş ve Polat (2018) çalışmalarıyla benzerlik taşımaktadır.

DYSY'nin normal koşullar altında BIST endeksini etkilemesi beklenmektedir. Çünkü bu yatırım aracı tüm dünya ülkelerinde ekonomik büyüme ve gelişme hedeflerinin gerçekleşmesi için gerekli ve önemli olan bir araç olduğundan doğrudan ülke borsalarını da etkileyebilmektedir. Fakat yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yatırımcıların bu yatırımlara yönelik alacakları kararlarda bunu dikkate almaları kendileri açısından iyi olabilecektir. Yapılacak olan yeni çalışmalarda araştırmacılar farklı dönem aralığını ele alıp, farklı analiz teknikleriyle bu etkiyi araştırabilirler.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğunu beyan ederim.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Kaynakça

- Adabag, C., & Ornelas, J. R. H. (2004). Behavior and Effects of Foreign Investors on İstanbul Stock Exchange. *Available At SSRN 656442*.
- Anayochukwu, B.O., (2012). The Impact of Stock Market Returns on Foreign Portfolio Investments in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(4), 10-19.
- Baydaş, Y., Polat, M. (2018). *Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Borsa İstanbul'a Etkisinin Belirlenmesi*, Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2), 37-46.
- Choe, H., Kho, C. B., Stulz, R. M. (1999). *Do Foreign Investors Destabilize Stock Markets? The Korean Experience in 1997*. *Journal Of Financial Economics*, 54(2), 227-264.
- Çatıkkaş, Ö, Okur, M. (2008). *İMKB'de Yabancı Yatırımcılar ve İMKB Ulusal 100 Endeksi Üzerine Etkileri*. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 10 (3), 161-178.
- Demireli, E., Hepkorucu, A. (2014). *Yabancı Yatırımcıların Sermaye Piyasası Algısı: Borsa İstanbul Üzerine Bir Uygulama*. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*. 6(10), 2-22.
- Gümüş, G. K. (2010). Menkul kıymet piyasalarında yabancı yatırımcıların etkisi: İstanbul menkul kıymetler borsası örneği. *İMKB Dergisi*, 11 (44), 61-96.
- İbicioğlu, M. (2012). Yurtdışı Yerleşiklerin Hisse Senedi Piyasası Üzerindeki Etkisi: İMKB'de Endeks Bazında Uygulamalar. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (3), 41-54.
- Kaya, A. (2011). Türkiye'de Yabancı Portföy Yatırımlarının Belirleyicileri Ve Menkul Kıymetler Piyasasına Etkileri. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Erzurum.
- Kim, W, Wei, S-J. (2002). *Foreign Portfolio Investors Before And During A Crisis*. *Journal of International Economics*, 56 (1), 77-96.
- Pavabutr P. (2004). Foreign Portfolio Flows and Emerging Market Returns: Evidence From Thailand. dissertation. *The University of Texas at Austin*.

- Richards, A. (2005). Big Fish in Small Ponds: The Trading Behaviour and Price Impact of Foreign Investors in Asian Emerging Equity Markets. *Journal Of Financial And Quantitative Analysis*, 40(1), 1-27.
- Susam, N. (2008). Doğrudan Yabancı Yatırımlardaki Gelişmeler Ve Bu Yatırımlar İçin Belirleyici Unsurlar: Türkiye Bulguları. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(2), 43-67.
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, <http://www.tcmb.gov.tr>, Erişim Tarihi:20.05.2022.
- Ünal, S. (2021). Yabancı Yatırımcıların Payı ile Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişki, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19, 1-21.
- Vo, X. V. (2016). Foreign Ownership and Stock Market Liquidity-Evidence from Vietnam, *AfroAsian Journal of Finance and Accounting*, 6(1), 1-11.
- Yüce, A., (1997). Türkiye’de Liberalizasyon Hareketlerinin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi. *İMKB Dergisi*, 1 (4), 1-13.
- Zeren, F., Kılıç, D. (2020). Doğrudan Yabancı Yatırımların Hisse Senedi Piyasaları Üzerindeki Etkisi: G20 Ülkeleri Örneği. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 89-97.



OSMANLI'DAN GÜNÜZÜMÜZE İDARİ MERKEZİYETÇİLİĞİN SEMBOLÜ: SİVEREK HÜKÜMET KONAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Cengiz*

Dicle Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, İslam Tarihi ve Sanatları Bölümü

abdcngz66@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3484-2308

Dr. Öğr. Üyesi Abdusselam Ertekin

Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Tarih Eğitimi Anabilim Dalı

selam008@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6353-7126

Öz

Osmanlı Devleti, XVIII. yüzyılın başından itibaren “Batılılaşma/Yenileşme” dönemine girmiş ve bu yenileşmenin önemli sonuçlarını XIX. yüzyılda görmüştür. Tanzimat Fermanı ile Osmanlı Devleti’nde yeni yönetim anlayışı ve bu doğrultuda yeni yönetim birimleri ortaya çıkmıştır. Yeni yönetim birimleriyle birlikte kamu kurumlarında büyük değişikliğe gidilmiş ve bunun sonucunda; yönetim, ulaşım, eğitim, sağlık, ticaret vb. alanlarda devletin yeni yönetim tarzını gösteren farklı mimari yapılar meydana gelmiştir. Bu farklı mimari yapılardan biri ise yönetim alanındaki “hükümet konakları” olmuştur. Osmanlı Devleti, otoritesini sağlamak amacıyla, XIX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, başta İstanbul olmak üzere tüm Osmanlı vilayet, sancak ve kazalarında hükümet konaklarını yapmaya başlamıştır. Hükümet konağının yapıldığı yerlerden biri de Siverek’tir. Bu çalışmada, Siverek Hükümet Konağı’nın yapımı, mimari yapısı ve konakta yapılan tamirler Cumhurbaşkanlığı Arşiv belgeleri ışığında ele alınmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Osmanlı Devleti, Tanzimat Fermanı, Siverek Hükümet Konağı

THE SYMBOL OF ADMINISTRATIVE CENTRALISM FROM THE OTTOMAN TO THE PRESENT: SİVEREK GOVERNMENT HOUSE

Abstract

The Ottoman Empire entered the "Westernization/Innovation" period from the beginning of the 18th century, and saw the important results of this innovation in the 19th century. With the Tanzimat Edict, a new management approach and new administrative units emerged in the Ottoman Empire. After the emergence of the new administrative units, major changes were made in the public institutions and as a result, different architectural structures that showed the new management style of the state in the fields of administration, transportation, education, health, trade and similar areas were formed. In order to ensure its authority, the Ottoman Empire started to build government mansions in all Ottoman provinces, sanjaks and towns, especially in Istanbul, from the second half of the 19th century. One of the places where the government house was built is Siverek. In this study, the construction of the Siverek Government House, its architectural structure and the repairs made in the mansion were tried to be discussed in the light of the Presidency Archive documents.

Keywords: Ottoman Empire, Tanzimat Edict, Siverek Government House

1. Giriş

Osmanlı Devleti, kuruluşundan itibaren taşra yönetiminde hukuku temsilen kadıyı, idareyi temsilen de subaşını tayin etmiş ve bu sayede merkezîyetçi yapının temelini atmıştır (İpşirli, 1999; 221). Bu merkezîyetçi yapı, II. Mehmet döneminde mükemmel şekline ulaşmış olsa da XVII. yüzyıla gelindiğinde sarsıntı geçirmiş, bölgesel unsurlar etkin olmaya başlamıştır. Bu bozulmanın önüne geçilebilmesi için *Tanzimat Fermanı* ilan edilmiştir. Tanzimat Fermanı'nın amacı, Osmanlı devlet idaresini o asrın idari esaslarına dayandırmak, yani devlet gücünün tek merkezden en müessir (etkili) biçimde kullanılmasını sağlamaktır (Ortaylı, 1999; 306). Bu amaç doğrultusunda Osmanlı Devleti'nde merkezîcilik eğilimi ortaya çıkmış ve bunun sonucunda Osmanlı taşra yönetimi de etkilenmiştir (Boztepe, 2013;7).

Tanzimat Fermanı'nın taşrada uygulanmasıyla eyaletlerdeki valiler, merkezin birer aylıklı memuru haline dönüştürülerek, yetkileri sınırlandırılmış ve valilerin merkezi otoriteye bağlılıkları arttırılmıştır (Ortaylı, 2012; 500-502). Bu çerçevede Osmanlı Devleti merkezîyetçi anlayışını daha çok güçlendirmek için 1864 yılında *Vilayet Nizamnamesi* ilan edilmiş ve bu nizamname ile eyalet ismi vilayet olarak değiştirilmiştir. Yine vilayetler sancaklara, sancaklar kazalara, kazalarda köylere bölünmüş ve vilayetlerin idaresi valilere, sancakların idaresi kaymakamlara, kazaların idaresi müdürlere, köylerin idaresi muhtarlara bırakılmıştır. Her bir idare biriminde ise idare meclisleri oluşturulmuştur (Torun, 2012; 93).

1864 *Vilayet Nizamnamesi* 'nde öngörülen "vilayet (vali) – sancak (kaymakam) – kaza (müdür) – köy (muhtar)" idari yapı 22 Ocak 1871 yılında yürürlüğe giren *İdare-i Umumiye-i*

Vilayet Nizamnamesi ile değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklikte kaza ve köy arasına yeni bir idari birim (nahiye) eklenmiştir. Yeni yapı “vilayet (vali) – sancak (mutasarrıf) – kaza (kaymakam) – *nahiye* (müdür) – köy (muhtar)” şeklinde teşekkül etmiştir. Böylelikle idari yapının başında bulunanlar da değişmiştir (Boztepe, 2013;94).

Osmanlı Devleti’nde İstanbul’dan gönderilen yöneticilerin hem barınma hem de idari işlerinin yürütmesi için müstakil bir bina yapılmamış, onun yerine vilayet, sancak veya kazalardaki mevcut binalardan uygun olanı mezkûr iş için kiralanma yoluna gidilmiştir. Ancak Tanzimat’la birlikte ilk defa, kira ile oturdukları konaklarının ve memurların kendi şahsi mülklerinin dışında, İstanbul’da ve diğer Osmanlı vilayet, sancak ve kazalarında hükümet konakları yapılmaya başlanılmış ve özellikle Sultan II. Abdülhamid döneminde hükümet konaklarının sayısı hızla artmıştır (Aslanoğlu & İdil vd. 1984; 3-4).

Osmanlı’nın neredeyse tüm vilayet, sancak ve kazalarında bulunan hükümet konaklarında idari, mali, bayındırlık, eğitim, tarım ve ticarete ait işlerinin görüşülmesi için idare meclisi¹ oluşturulmuştur. İdare meclislerinde; idari davalar, kaza gelir-giderleri, mirî malların yönetimi ve korunması; yerel sağlığa ait tedbirler, yolların yapım ve bakımı vb. gibi konular ele alınmıştır (Ortaylı, 2000; 80-82).

Tanzimat’ın ilanından itibaren Osmanlı Devleti’nin çoğunlukla her idari biriminde hükümet konakları yapıldığı gibi Siverek’te de hükümet konağı yapılmıştır. Bu çalışmada Siverek’in idari yapısına değindikten sonra Siverek Hükümet Konağı’nın plan ve yapımı, binanın malzemeleri ve geçirdiği tamirler Cumhurbaşkanlığı Arşiv belgeleri ışığında ele alınacaktır.

2. Siverek’in İdari Yapısı

Siverek, el-Cezire diye adlandırılan Fırat ve Dicle nehirleri arasında kalan bölgenin kuzeyinde, yani yukarı el-Cezire kısmında yer almaktadır (Akman, 2021;17-24). Tarihi milattan önceye dayanan Siverek’te farklı devletler/kavimler hüküm sürmüşlerdir. Buna göre, sırasıyla, Siverek, Sümerler, Akadlar, Babiller, Hititleri Asurlular, Bizanslılar, Mervaniler, Selçuklular, Eyyübililer, Artuklular, Moğollar, Karakoyunlular, Akkoyunlular ve Safevilerin hâkimiyetine girmiştir (Özgültekin & Akman, vd. 1997; 54-55). Osmanlı Devleti, doğuda bulunan Safeviler’e karşı harekete geçmiş ve 1517 yılında Safevileri bozguna uğratmıştır. Bunun sonucunda Diyarbakir ve bölgesi Osmanlı’nın hâkimiyetine girmiştir. Diyarbakir ve

¹ Kaza idare meclisi kaymakamın başkanlığında; mal müdürü, tahrîrât kâtibi, naib, müftü ve ikisi müslim ve diğer ikisi de gayr-i müslim olmak üzere dört seçilmiş üyelerden oluşmaktaydı.

çevresi Safevilerden temizlendikten sonra bütün bölge birleştirilerek merkezi Amid olmak üzere Diyarbekir eyaleti oluşturulmuştur (Akman, 2021;17-24).

Osmanlı hâkimiyetine girdikten sonra Siverek, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki "Ekrad", "Yurtluk-Ocaklık" veya "hükümet sancakları" statüsünden farklı olarak (Ekinci, 1999;108) Klasik Osmanlı Sancakları² statüsünde yer almıştır (Ekinci, 1999;108). Siverek, 1517'de Diyarbekir Eyaleti'nin oluşturulması ile birlikte bu eyalete bağlı sancak statüsünü 1807 tarihine kadar sürdürmüştür. Bu tarihte yine Diyarbekir Eyaleti'ne bağlı olmakla birlikte Maden-i Hümayun Emaneti dâhilinde ayrı bir statüye alınmıştır (Özgültekin & Akman, vd. 1997; 90).

1845 yılında Harput Eyaleti oluşturularak Maden-i Hümayun Emaneti (Kazaları) Harput'a bağlanmış ve Siverek de buraya müdürlükle yönetilen bir kaza statüsüne getirilmiştir. (Akman, 2021; 28). Bir müddet Harput'a bağlı olan Siverek, 1864 Vilayet Nizamnamesi'nin ilanından önce Diyarbekir Sancağı'na bağlı bir kaza olmuştur. XIX. yüzyıldan sonlarına doğru Ergani Madeni Sancağı'na dâhil edilen Siverek, 1890 yılında Diyarbekir Sancağı'na bağlanmıştır.

XVI. yüzyıldan XIX. yüzyıla kadar Diyarbekir eyaletine bağlı olan bir sancak durumunda olan Siverek, XIX. yüzyıldan itibaren Osmanlı idari teşkilatında meydana gelen bazı sancakların birleştirilmesi ve bazılarının sancak statüsünden çıkarılıp kaza statüsüne dönüştürülmesi ile ilgili değişimler sonucunda sancak olma özelliğini kaybederek Diyarbekir Vilayeti'ne bağlı Diyarbekir Sancağı'nın bir kazası durumuna gelmiştir (Kankal, 2001; 40).

3. Siverek Hükümet Konağı

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat'ın ilanıyla ülke yönetiminde önemli değişiklikler yapılarak yeni idari birimler oluşturulmuştur. Bu idari birimlerin yönetimleri hazırlanan

² Osmanlı Devleti'nde her bölgenin coğrafi özelliklerine göre farklı idari teşkilatlanmaya gidilmiştir. Bu farklılıklardan ötürü bazı sancaklar, değişik statülere bağlanmıştır. Farklı statülerin belirlenmesinde bölgenin fiziki yapısı, aşiretlerin nüfusu ve dağılımı, Osmanlı öncesi idari, siyasi ve sosyal durumu önemli rol oynamıştır. Bu dönemde Güneydoğu Anadolu bölgesi, yaylak ve kışlakların çokluğu sebebiyle, göçebe aşiretler için oldukça verimliydi. Bu yüzden bölgenin birçok yöresinde kalabalık aşiretler bulunmakta ve bu aşiretler hâlâ göçebe hayatı yaşamaktaydılar. Bu kalabalık aşiretler arasında sağlam bir dayanışma ve hiyerarşi bulunduğundan Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da feodal bir yapı hâkimdi. Bu bölge Osmanlı idaresine geçtiği zaman da birçok yerde aşiret otoritesine dayanan feodal hâkimler uzun yıllar merkezi otoriteden uzak, bir nevi muhtariyet içerisinde siyasi varlıklarını devam ettirmişlerdir. Osmanlılardan önce yöreye hâkim olan devletler de bu bölgenin özelliklerinden dolayı tam bir otorite kuramamışlardı. Bölge hâkimleri, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'yu ele geçiren büyük siyasi güçlerin tabiiyetini kabul ederek yüzlerce yıldır varlıklarını devam ettirmişlerdir. Osmanlı Devleti bu hususları göz önünde bulundurarak devletin diğer yerlerine nazaran Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da farklı bir teşkilat uygulamasına gitmiştir. Buna göre yapılan düzenleme ile Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da üç tip sancak ortaya çıkmıştır. Bunlar, Klasik Osmanlı sancakları, Yurtluk-Ocaklıklar ve Hükümet Sancaklarıdır. (Özgültekin & Akman vd. 2003; 89-90).

nizamnamelerle vali, kaymakam ve müdürlere bırakılmıştır (Çadırcı, 1989; 237-240). İdari alandaki düzenlemelerin neticesinde Siverek'in idaresi için de zamanla kaymakam veya müdür tayin edilmiştir (DVS, 1999; 149).

Siverek Kazası, 1863 yılında idari olarak kaymakamlıktan müdürlüğe tahvil edilmişti. Ancak Siverek'in eksek ahalisi aşiret ve kabilelerden oluşması ve konum olarak önemli bir yerde bulunması nedeniyle *padişah iradesiyle* Siverek Kazası, 1864 yılında tekrar kaymakamlığa tahvil edilmiş ve kaymakamlık görevine *Istabl-i Âmire*³ *Müdürlüğü'nden* Halil Efendi tayin edilmiştir. Halil Efendi, görev yeri olan Siverek'e gelmiş ancak kazada kaymakamlığa ait bina bulunmamıştır. Bu yüzden Siverek'ten müteveffa Ömer Beyzade Hacı Halid Bey'in biraderleri İbrahim ve İslam Beyler ile zevcesi Aliye Hanım'a ait olup üst (fevkani) ve alt (tahtani) olmak üzere on dört oda, iki sofa, yedi ahır, üç abdesthane ve havlusu olan konak, kaymakam idari binası olarak aylık 200 kuruşa kiralanmıştır. Ancak konağın sahibi Hacı Halid, bir müddet Diyarbakir'de bulunmasının ardından ailesiyle birlikte Siverek'e gelmiş ve mezkûr konakta ikamet etmeye başlamıştır. Bunun üzerine kaymakam için Siverek'te uygun bir konak arayışına gidilmiş olsa da bulunamamıştır. Siverek'in kaymakam ile idare edilmesine sevinen halk ve idare meclisi azaları, memnuniyetlerini göstermek için (*hizmet-i müftechire*) müteveffa Ömer Beyzade Hacı Halid'in konağını satın alma teşebbüsünde bulunmuşlardır. Müteveffa Ömer Beyzade Hacı Halid'in konağı, gerekli girişimlerin neticesinde, 42.500 kuruşa satın alınmasına ve bu paranın da Siverek eşrafi tarafından iane (yardım) olarak ahaliden toplanılmasına dair izin mazbatası hazırlanmıştır. Bu mazbata, başta meclis azaları olmak üzere, şehrin ileri gelen idarecileri, naib, müftü, imamlar, tüccarlar, muhtarlar ve Hristiyan ahali tarafından imzalanmış ve 9 Ağustos 1864 (5 Rebiyülevvel 1281) tarihinde kaymakam tarafından Diyarbakir Valisi aracılığıyla sadarete gönderilmiştir. Siverek İdari Meclisi'nin mazbatasını sadarete görüşülmüş ve Siverek kaymakamlığı için mezkûr konağın satın alınmasına 26 Kasım 1864 (26 Cemaziyelahir 1281) tarihli padişah iradesiyle izin verilmiştir. Böylece kaymakamın idari olarak müstakill bir binası olacak ve daha önce verilen aylık 200 kuruş konak kira masrafından da kurtulmuş olunacaktır (BOA. MVL, 690/52; İ..MVL, 521/23449).

Müteveffa Ömer Beyzade Hacı Halid'in konağı satın alınıp hükümet konağı olarak yaklaşık yirmi beş yıl kullanılmasının ardından konağın tamir edilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Çünkü hükümet konağı zamanla yıpranarak harap bir duruma gelmiş ve bu yüzden de bina

³ Osmanlı Devleti'nde padişaha ve saray mensuplarına ait atların barındığı Has Ahur'un resmî adıdır. (Özcan, 1999; 204.).

tehlike oluşturmaya başlamıştır. Binanın bu kötü durumdan kurtulması için Siverek Kazası Meclisi, 4500 kuruş tamir keşif defteri hazırlamış ve bu yazıyı 23 Temmuz 1889 (25 Zilkade 1306) tarihinde Diyarbakir Vilayet İdaresi'ne göndermiştir. Diyarbakir Vilayet İdaresi de mezkûr masraf bedelinin karşılanması için 5 Ağustos 1889 (8 Zilhicce 1306) tarihinde Dâhiliye Nezareti'ne göndermiştir (BOA DH. MKT. 1655/3). Bunun üzerine Dâhiliye Nezareti, öncelikle Siverek Hükümet Konağı'nın tamiri için hazırlanmış olan keşif/ihale defteri ile bina planının gönderilmesi gerektiğine ve tamir için lazım olan paranın icabına da daha sonra bakılacağına dair 16 Eylül 1889 (20/M/1307) tarihli yazıyı Diyarbakir Vilayet İdaresi'ne göndermiştir (BOA, DH. MKT., 1657/68).

Siverek Hükümet Konağı, gerekli teşebbüsler sayesinde tamir edilmiş ise de zamanla ihtiyacı karşılayacak durumdan çıkmıştır. Bu yüzden on iki yıl sonra 1901 yılında kötü durumda olan hükümet konağı, tamamen yıktırılarak Cudi Paşa ve Fettahlıların konağının güneyinde, Cudi Paşa Hanı ile Osman Paşa Hanlarının doğu çaprazına yeni hükümet konağının⁴ yapımına Siverek halkının yardımıyla başlanılmıştır (Akman, 2021;158). Hükümet memurlarının ikameti için de belediye evi kiralanmış (BOA, DH.MKT., 686/12; DH.MKT. 1036/71 DH. MKT. 1094/42) ve bu evin 2,5 aylık kirası olan 2500 kuruş da R.1319 senesi inşaat tertibatından ödenmiştir (BOA, ŞD, 2755/64; BEO, 2876/215636).

Siverek halkının yardımıyla yeniden yapımına başlanılan hükümet konağı için Diyarbakir Başmühendisi tarafından keşif defteri hazırlanmıştır. Bu keşif defterine göre Maraş'ın Çamurlu Cam Mahallesi'nden ve Diyarbakir'in Dağ Konağı'ndan dört bin adet kereste/tahta⁵ (64.000 m³) getirilmesine karar verilmiş ve bu mezkûr malzemelerin de vergiden muaf tutulması için üst kurumlara müracaatta bulunulmuştur (BOA, ŞD, 538/21). Siverek Hükümet Konağı için gerekli döşeme kereste/tahtaların vergiden muaf durumu Şurâ-yı Devlet'te görüşülmüştür. Şurâ-yı Devlet, mezkûr malzemelerin vergiden muaf tutulması suiistimale sebep olacağından vergiden muaf tutulmaması gerektiğini belirtmiş olsa da tahta/kerestelerin vergiden muaf tutulmasına karar vermiş ve bu karar, 17 Ağustos 1906 (Receb 1325) Orman, Maden ve Ziraat Nezareti'ne gönderilmiştir. Şurâ-yı Devlet'te alınan kararın uygulanabilmesi için de 26 Ağustos 1906 (17 Receb 1325) padişah iradesiyle mezkûr nezarete izin verilmiştir (BOA, İ.OM.. 12/27).

⁴ Günümüzde hâlâ kullanılmaya devam eden kaymakamlık binasıdır.

⁵ Başka bir belgede ise on beş bin olarak geçmektedir (BOA, BEO 3025/226825).

Yapımına devam edilen Siverek Hükümet Konağı'nın eksiklerinin tamamlanabilmesi için on bin kuruşa gerek duyulmuş ve bu paranın hazinece karşılanmasını Diyarbekir Vilayet İdaresi, 14 Ramazan 1325 (21 Ekim 1907) tarihli yazı ile Maliye Nezareti'nden talep etmiştir (BOA, DH. MKT.1223/41).

Hayırsever (*hamiyet-mendâne*) halkın yardımlarıyla yapımı tamamlanan Siverek Hükümet Konağı'nın resmi açılışı Sultan II. Abdülhamid'in tahta çıkışının sene-i devriyesine denk getirilerek (BOA, DH. MKT.2632/47). 1907⁶ yılında yapılmış ve hükümet konağının iki adet fotoğrafı 15 Eylül 1908 (18 Şaban 1326) tarihinde Diyarbekir Vilayet İdaresi tarafından Sadaret'e gönderilmiştir (BOA, DH. MKT.2632/47). Siverek Hükümet Konağı'nın yapımında gayret gösterenler Diyarbekir Vilayeti İdaresi tarafından takdir edilmiştir.⁷

Siverek Hükümet Konağı'nın hizmete girmesinden bir müddet sonra tamir ihtiyacı ortaya çıkmış ve bunun için bir takım tedbirler alınarak gerekli adımlar zamanla atılmaya çalışılmıştır. Buna göre mezkûr konağın damlarına kış zamanlarında bakması için Loğkeş Süleyman ve Ahmed, aylık 150 kuruş maaşla 1912 yılında tayin edilmiştir (BOA, ML. EEM. 1114/10). 1914 yılında hükümet konağı kaymakam odasının tavanının çökme durumundan dolayı tavan 775 kuruşa tamir edilmiştir (BOA, DH. MB. HPS. 18/60; ML. EEM. 1083/2). 1919 yılına gelindiğinde inşaat mevsimi geçmeden hükümet konağının cam, çerçeve vesairenin tamiri için Diyarbekir Vali Vekili tarafından gerekli adımlar atılmaya çalışılmış ve bunun için Maliye Nezareti'ne izin yazısı gönderilmiştir (BOA, ML. EEM. 1309/33). 1920 yılında ise *heyet-i fenniye*, hükümet konağının tamiri için 14068 kuruş masraf defteri hazırlamıştır (BOA, ML. EEM. 1323/36).

Siverek'te yeniden inşa edilip 1907 yılında açılışı yapılan hükümet konağı, Siverek'in 1923 yılında vilayet olması üzerine valilik binası olarak kullanılmaya başlamıştır. 1926 yılında çıkarılan Teşkilatı Mülkiye Kanunu ile Siverek, ilçe haline getirilmiş ve tarihi bina 1962 yılına kadar ilçe hükümet konağı olarak kullanılmıştır. 1962 yılında yeni bir hükümet konağı yapılmasıyla, eski hükümet konağından yeni hükümet konağına taşınılmış ve eski hükümet konağı da devlet tarafından koruma altına alınmıştır. 1980 yılında çıkan yangında zarar gören tarihi hükümet konağı, Kültür Bakanlığı Anıtlar Yüksek kurulu tarafından alınan kararlar, Kültür Merkezleri Dairesi Başkanlığı'nca restorasyona tabi tutulmuştur. Restorasyonu tamamlanan bina, ilk önce kültür merkezi daha sonra ise kütüphane (1999) olarak kullanılmıştır. 1999-2015

⁶ Konağın giriş cephesi alınlığında Sultan II. Abdülhamid'in tuğrasının yer aldığı kitabede H.1325/M.1907 bitiş tarihi yer almaktadır.

⁷ (BOA, DH. MKT. 2632/67).

yılları arasında kütüphane olarak kullanılan tarihi bina, Siverek Kaymakamlığı tarafından yeniden restore edilmiştir. 2015 yılından itibaren ise kaymakamlık binası olarak hizmet vermeye başlamış⁸ ve günümüzde de Siverek Kaymakamlığı tarafından kullanılmaktadır.

Siverek Hükümet Konağı, Siverek'in Camikebir Mahallesi Atatürk Bulvarı No:101 adresinde bulunmaktadır.⁹

Siverek Hükümet Konağı, doğu-batı doğrultusunda düz bir arazi üzerine kare planlı ve iki katlı olarak inşa edilmiştir. Binada kuzey ve güneyde olmak üzere iki ayrı giriş kapısı bulunmaktadır. Ancak binaya giriş-çıkışlar aktif olarak güney tarafındaki kapıdan yapılmaktadır. Güney taraftaki giriş, önde altı adet bazalt sütunlara oturan üç gözlü yanlarda birer gözlü kemerli öne taşkın bir biçimdedir. Zemin katta ortada büyük bir salon ve bu salonun güneyinde yani bina giriş tarafında sağ ve solda hol bulunmakta ve hollerin yanında simetrik bir şekilde odalar yer almaktadır. Yine zemin katta girişin sağ ve solunda üçer oda bulunmakta ve bu odalara girişler holler vasıtasıyla yapılmaktadır. Zemin katta büyük salonun kuzey kesiminde üst katlara çıkışı sağlayan ahşaptan dört ayak üzerine kurulmuş merdiven yer almaktadır. Birinci katın planı da zemin kat ile aynı ancak zemin katta güney batı tarafında üç oda bulunurken birinci katta ise büyük bir oda yer almaktadır. Yine birinci katta giriş holünün üstüne gelen kısımdaki odalar simetrik ve eş büyüklükte değildir. Binanın güneye bakan giriş holünün sağ ve solunda birer, zemin katta merdivenlerin sağ ve solunda ikişer ve üst katta merdivenin solunda iki tane, sağında ise bir tane olmak üzere konakta toplam dokuz tane üst tarafı kemerli nişler yer almaktadır.

Cephe özellikleri bakımından konağın güneye bakan giriş cephesi dışarıya taşıntı yapan bir biçimdedir. Güney cephesinde alt ve üst katta dikey vurgu simetrik olarak yerleştirilen on adet dikdörtgen ve dışarıya taşıntı yapan kısmın üst tarafında beş adet kemerli pencere yer almaktadır. Konağın batı cephesinde zemin ve üst katlarda simetrik olarak on adet, doğu cephesinde ise zemin ve üst katlarda simetrik olarak on iki adet dikdörtgen, yine üst katta bir adet kemerli pencere bulunmaktadır. Silmeli profiller ile çevrelenen pencereler, dışarıdan dikdörtgen şeklinde iken ve içeriden ise üst tarafı iç bükey kemerli şekildedir. Yapının alt katındaki pencerelerinde demir parmaklıklar yer almaktadır. Yapının dış cephelerinde kapı ve pencerelerin çevreleri ile köşeler düzgün kesilmiş bazalt taşlarla örülmüş moloz bazaltla örülen duvarlar sıva ile gizlenmiştir. Güney cephe alınlığında beyaz kalker taşına yazılmış kare

⁸ <http://www.siverek.gov.tr/siverek-tarihi-kaymakamlık-binasi> (01.04.2022).

⁹ <http://www.siverek.gov.tr/siverek-tarihi-kaymakamlık-binasi> (01.04.2022).

şeklindeki kitabe bulunmaktadır. Kitabenin üzerinde Abdülmecid Han oğlu Abdülhamid Han'ın tuğrası ve bunun altında Osmanlı Devlet armalarında yer alan hilal şeklinde bir yazı ve en aşağıda yine Osmanlı Devlet armasında yer alan kılıç, sancak ve diğer alametler yer almaktadır.

4. Sonuç

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat'ın ilanıyla merkezî yönetimi anlayışı hâkim olmuş ve bunun neticesinde devletin yeni yönetim tarzını gösteren farklı mimari yapılar olarak "hükümet konakları" inşa edilmiştir. Osmanlı'nın farklı yerlerinde inşa edilen bu hükümet konaklarından biri de Siverek Hükümet Konağı'dır. Padişah iradesiyle Siverek'in kaymakam ile idaresine izin verilmiştir. Bu karara çok sevinen Siverek halkı, hemen harekete geçerek Siverek'te uygun bir konağı kaymakamın ikameti için kiralamıştır. Bir müddet sonra Siverek halkı, büyük gayret ve fedakârlık göstererek mezkûr konağı satın almış ve böylece hükümet konağının kira ücreti olan aylık iki yüz kuruştan da kurtulmuştur. Siverek Hükümet Konağı, yaklaşık yirmi beş yıl kullanıldıktan sonra yıkılarak yine Siverek halkının gayret ve yardımlarıyla yeniden yapılmış ve konağın açılışı, Sultan II. Abdülhamid'in tahta çıkış tarihine denk getirilerek 1907 yılında yapılmıştır. Osmanlı Devleti'nde merkezi yönetimin güçlendirilmesine paralel olarak Siverek'te inşa edilen hükümet konağı, değişen taşra yönetimi ve bu değişime bağlı olarak oluşturulan idari yapılardandır. Siverek Hükümet Konağı, plan ve büyüklük olarak ihtiyaca göre inşa edilmiş ve böylece Osmanlı Devleti'nde ortaya çıkan yeni bir bina türünün örneklerinden biri olmuştur.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğunu beyan ederim.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Yazar katkı oranı

Çalışma yazarlar tarafından ortak katkı ile üretilmiştir.

Kaynakça**Devlet Arşivleri Başkanlığı Osmanlı Arşivi (BOA)**

- BOA, Meclis-i Vala (MVL), 690/52, 16 Kasım 1864 (16/C/1281);
- BOA, İrade Meclis-i Vala (İ..MVL), 521/23449, 26 Kasım 1864 (26/C/1281).
- BOA, Dâhiliye Mektubi Kalemi (DH. MKT.) 1655/3, 8 Eylül 1889 (12/M/1307).
- BOA, DH. MKT. 1657/68, 16 Eylül 1889 (20/M/1307).
- BOA, DH. MKT. 686/12, 14 Nisan 1903 (16/M/1321).
- BOA, DH. MKT. 1036/71 31 Aralık 1905 (04/Za/1323).
- BOA, DH. MKT. 1094/42, 27 Haziran 1906, (05/Ca/1324)
- BOA, DH. MKT.1223/41, 7 Ocak 1908 (03/Z/1325).
- BOA, DH. MKT.2632/47, 17 Ekim 1908 (21/N/1326).
- BOA, DH. MKT. 2632/67, 17 Ekim 1908 (21/N/1326).
- BOA, Şura-yı Devlet (ŞD), 2755/64, 17 Temmuz 1906 (25/Ca/1324).
- BOA, ŞD, 538/21,17 Ağustos 1907 (08/B/1325).
- BOA, Bab-ı Ali Evrak Odası (BEO), 2876/215636, 21 Temmuz 1906, (29/Ca/1324)
- BOA, BEO 3025/226825 1 Nisan 1907 (17/M/1325).
- BOA, İrade Orman ve Maadin (İ..OM.), 12/27, 26 Ağustos 1907 (17/B/1325).
- BOA, Maliye Nezareti Emlak-i Emiriyye Müdüriyeti (ML. EEM.) 1114/10, 27 Ekim 1914 (7/Z/1332).
- BOA, ML. EEM. 1309/33, 19 Eylül 1919, (23/Z/1337).
- BOA, ML. EEM. 1323/36, 31 Mart 1920 (11/B/1338).
- BOA, ML. EEM. 1083/2, 19 Mayıs 1914 (23/C/1332).
- BOA, Hapishaneler Müdüriyeti (DH. MB. HPS.), 18/60, 3 Mayıs 1914 (7/C/1332).

Kitap ve Makale

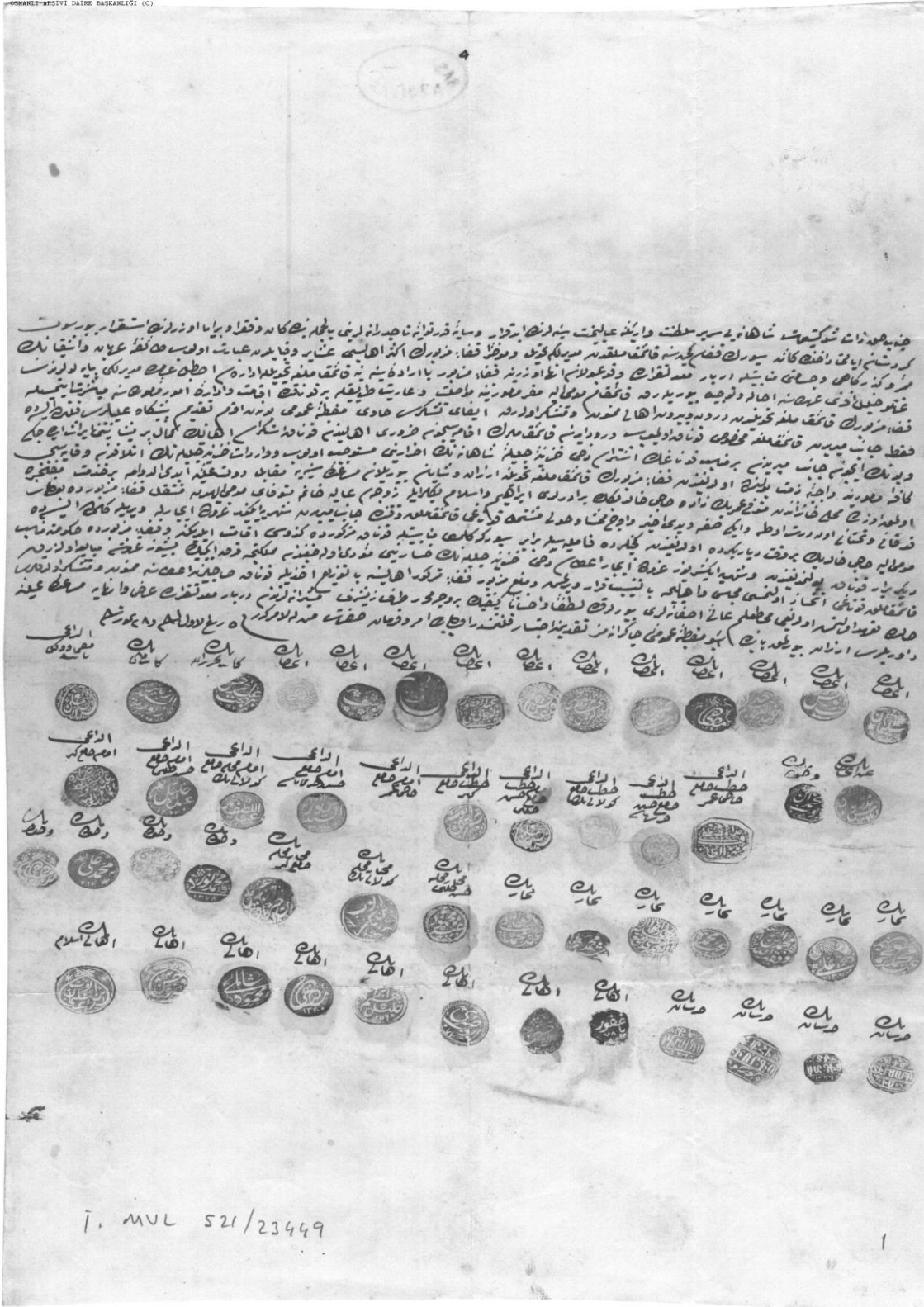
- Akman, E.(2021). *Siverek (şehir, mekân ve insan)*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Aslanoğlu, İ., Baran İ. vd. (1984). Osmanlıdan bugüne hükûmet konakları, Söyleşi, *Mimarlık Dergisi*, Yıl:22, Sayı:5, Ankara 3-15.
- Boztepe, M. (2013). Osmanlı Devleti'nin taşra yönetimini şekillendiren “merkeziyetçilik” yaklaşımı ve günümüze etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 36, 1-14.
- Çadırcı, M. (1989). *Türkiye'de kaza yönetimi (1840-1876)*, *Belleten* (53), 237-258.
- Ahmet Z. İ.(1999). *Diyarbakır vilayet salnameleri (1286-1323 / 1869-1905)*, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi.
- Ekinci, İ. (1999). Siverek sancağının sosyal ve iktisadi durumu (1518-1523). *SDÜ, Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Osmanlı Devleti'nin Kuruluşunun 700. Yılı Özel Sayısı, Sayı: 4, Isparta, 106-143.

- İpşirli, M. (1999). Osmanlı devlet teşkilatı. C.1, E. İhsanoğlu (Editör), *Osmanlı Devleti Tarihi* İstanbul.
- Kankal, A. (2001). XIX. yüzyılın sonlarında Siverek'te sosyal ve iktisadi hayat. *Tarihte Siverek Sempozyum Bildirileri*, Siverek.
- Ortaylı, İ. (1999). Tanzimat devri ve sonrası idari teşkilat. *Osmanlı Devleti Tarihi* C.1, Ed. Ekmeleddin İhsanoğlu, İstanbul.
- Ortaylı, İ. (2000). *Tanzimat devrinde Osmanlı mahalli idareleri(1840-1880)*. Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Ortaylı, İ. (2012). *Türkiye teşkilat ve idare tarihi*, Cedit Neşriyat 4.Baskı, Ankara.
- Özcan, A. (1999). İstabl. *DİA*, C.19, İstanbul, 203-206.
- Özgültekin, R., Ekrem A. vd. (2003). *Tarihi ve Kültürüyle Siverek*, Siverek Kaymakamlığı Yayınları, Haziran.
- Özgültekin, R., Ekrem A., Hüseyin D. (1997). *Dünden Bugüne Siverek*, Şanlıurfa: Marifet Matbaacılık.
- Torun, F. S. (2012). Osmanlı Taşra İdaresinin Yeniden Yapılanma Süreci, *Karadeniz Araştırmaları* Kış, Sayı 32, 81-97.

<http://www.siverek.gov.tr/siverek-tarihi-kaymakamlık-binasi> (01.04.2022).

Ekler

Ek-1: Siverek'in idari birim olarak müdürlükten kazaya çevrilmesiyle Siverek'te hükümet konağı olarak kullanılması için halk tarafından satın alınan binaya dair belge



İ.MVL.00521

EK-3: Siverek'in idari birim olarak müdürlükten kazaya çevrilmesiyle Siverek'te hükümet konağı olarak kullanılmak üzere halk tarafından satın alınan binaya dair belgenin transkripti

Cenâb-ı Hak zât-ı şevket-simât-ı şâhaneyi serîr-i saltanat ve erîke-i âlî-baht-ı seniyyelerinde ebed-karâr ve sâye-i kudret-vâye-i tâcdârîlerini bi'l-cümle bendegân ve fukarâ ve berâyâ üzerlerinde istikrâr buyursun.

Kürdistan Eyâleti dâhilinde kâin Siverek Kazası geçen sene kâimmakâmlıktan müdürlüğe tahvîl ve muahharen kazâ-i mezbûrun ekser ahâlisi aşâyir ve kabâilden ibâret olup tâife-i urbân ve eşkıyânın memur ve güzergâhı ve cesâmeti münâsebetiyle der-bâr-i ma'delet-karârda vukûbulan inhâ üzerine kazâ-i mezbûr bâ irâde-i seniyye yine kâimmakamlığa tahvîlle idâresi Istabl-i Âmire Müdürlüğü pâyelülerinden İzzetlü Halil Efendi uhdesine ihâle ve tevcih buyurularak kaimmakâm-ı mûmâileyh makarr-ı memûriyetine muvâsalat ve âriyet tarikiyle bir konakta ikâmet ve idâre-i umûr-i memûresine mübâşeret etmesiyle kazâ-i mezbûrun kâimmakamlığa tahvîlinden derûn ve birûn-i ahâli memnûn ve müteşekkir olarak ifâ-yı teşekkürü hâvî mazbata-i umûmî bundan akdem takdîm-i pîşgâh-ı âlîleri kılınmış ise de fakat cânib-i mîrîden kâimmakamlığa mahsûs konak olmayup vürud eden kaimmakamların ikâmesi için zarûri ahâlden konak istikrâsı ahâlinin kemâl-i perişâniyyetini îrâs edeceği ve bunun için cânib-i mîrîden bir münâsib konağın iştirâsı dahi haine-i celile-i şâhanenin izrârını müstevcib olup ve vâridât-ı hazîne-i celilenin itlâfdan vikâyesi kâffe-i memurîne vâcibe-i zimmet yolunda olduğundan kazâ-i mezbûrun kaimmakamlığa tahviline erzân ve şâyân buyurulan müsâade-i seniyyeye mukâbil devlet-i aliyye-i ebediyyü'd-devâma bir hizmet-i müftehîre olmak üzere mahallî hânedândan müteveffâ Ömer Beyzâde Hacı Halid Bey'in biraderleri İbrahim ve İslam beyler ile zevcesi Âliye Hanıma müteveffâ-yı mûmâileyhden müntakîl kazâ-i mezbûrda bulunan fevkâni ve tahtâni on dört oda ve iki sofa ve yedi ahır ve üç memşâ ve havlı müştamil konağı kaimmakamlık vaktinde cânib-i mîrîden şehriye iki yüz guruş îcarla verile gelmiş ise de mûmâileyh Hacı Halid'in bir vakit Diyarbekirde olduğundan geçenlerde familyesiyle berâber Siverek'e gelmek münâsebetiyle konak-ı mezkûrde kendisi ikâmet eylediğine ve kazâ-i mezbûrda hükûmete münâsib diğer yarar konak bulunmadığından ve şehriye ikişer yüz guruş îcar i'tâsı dahi Hazine-i Celîlenin hasârını müeddâ olacağından memleketce kırk iki bin beş yüz guruşa mübâyaa olunarak kaimmakamlık konağı ittihâz olunması meclis ve ahâlice bi't-tensib karar verilmiş ve meblağ-ı mezbûr kazâ-i mezkûr ahâlisine bâ- tevzî' ahziyle konak sahiplerine itâsına memnûn ve müteşekkir oldukları halde taahhüd olunmuş olduğu muhât-ı ilm-i âlî-i âsafâneleri buyuruldukda lütfen ve ihsânen keyfiyyetin ber-vech-i muharrer taraf-ı zî şeref-i müşîrânelerinden der-bâr madelet-karâra arz ve inhâya müsâade-i aliyye-i dâverîleri erzân buyurulmak bâbında işbu mazbata-i umûmî-i çâkerânemiz takdîmine ictisâr kılınmıştır. Ol bâbda emr ü fermân hazret-i men lehü'l-emrindir.

Fî 5 Rebiülevvel [12]81 VE Fî 28 Temmuz [12]80 /9 Ağustos 1864

Ed-dâ'î Müfti ve Vekîl-i nâib

Ed-dâ'î Hatîb-i Cami-i Hacı Ömer

Ed-dâ'î Hatîb-i Cami-i Hasan Çelebi

Ed-dâ'î Hatîb-i Cami-i Gülalibey

Ed-dâ'î İmâm-ı Mahalle-i Cami-i Gülalibey

Ed-dâ'î İmâm-ı Câmî-i Kebîr

Bende Muhtâr-ı Mahalle-i Gülalibey

Bende Muhtâr-ı Mahalle-i Câmî-i Kebîr

EK-3: Yeniden İnşa Edilecek Siverek Hükümet Konağı İçin Diyarbakir ve Maraş'tan
Getirtilecek Kerestenin Miktarını Gösteren Belge

T.C. BAŞBAKANLIK OSMANLI ARŞİVİ DAİRE BAŞKANLIĞI (BOA) ©

مجدداً انشا ابدیہک سویک جنومہ قواعہ مقفیہ کما سنہ ک اعداد و محض سیرا عبد و کرد .

نوع و جنس اجناس	عدد	طول	عرض	قصد	ملعب	ملاحظات
	نزد	نزد	نزد	نزد	نزد	
رسم المنة كبريه	٤٥٠	٤٠	٤٠	قطري	٤٧,٥٠٠	ديار بكر طابع قواعده
رسم المنة كبريه	٤٥٠	٤٠	٤٠	قطري	١٦,٤٥٠	"
رسم المنة كبريه	١٠٠٠	١,٨٨	١,٨٨	قطري	١١,٦٥٦	مركز جامولي جيم مكنيت
طوله قابله كبريه	٤٠٠٠	١,٨٨	١,٨٨	قطري	٨,٦٤٠	"
					٦٤٦-٤٦	

طرافه عجز بورد زيب و تنظيم الميزان ١٤٤٤
سنة ١٤٤٤

OSMANLI ARŞİVİ

ŞD

538	21	1
-----	----	---

ŞD.00538.00021.001

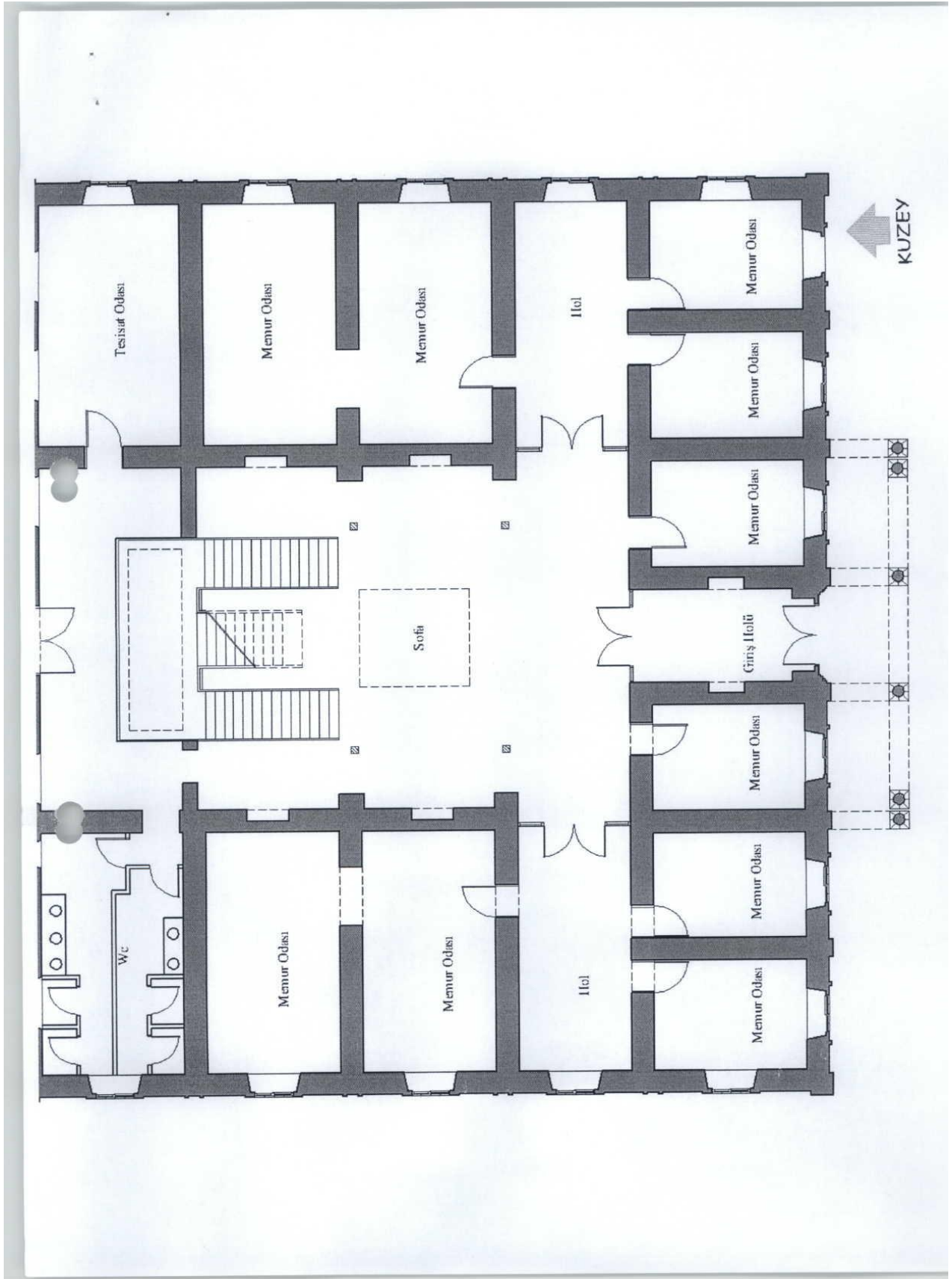
EK-4: Yeniden İnşa Edilecek Siverek Hükümet Konağı İçin Diyarbakir ve Maraş'tan Getirilecek Kerestenin Miktarını Gösteren Belgenin Transkripti

Müceddeden inşa edilecek Siverek hükümet konağına müktazi kerestenin ebad ve hacimini mübeyyin cetveldir.

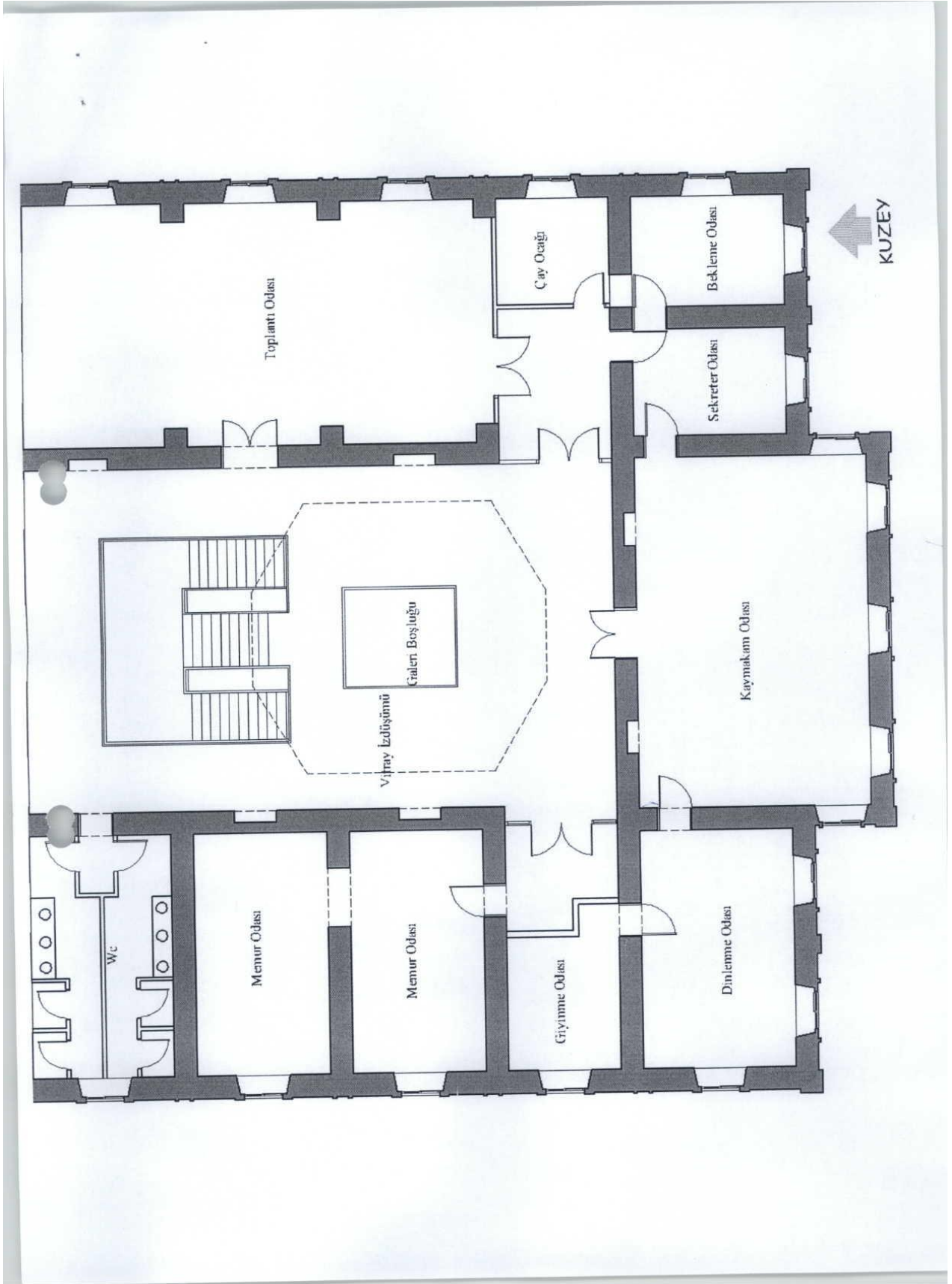
Nev ve cins-i ahşap	Adet metre	Tûl metre	Arz metre	Tahta metre	Mik'ab	Mülâhazat
Dam altına kiriş	250	3,20			27,500	Diyarbakir'in Dağ Konağından
Döşeme altına kiriş	250	4,20			16,250	Diyarbakir'in Dağ Konağından
Döşeme tahtası	1000	1,88	0,31	0,02	11,656	Maraş'ın Çamurlu Cam Mahallesinden
Tavan kaplama tahtaları	2000	1,88	0,23	0,01	8,640	Maraş'ın Çamurlu Cam Mahallesinden

Tarafı acizden tertib ve tanzim edilmiştir. 14 Nisan 1324 Ser Mühendis Diyarbakir

EK-5: Siverek Hükümet Konağı'nın Zemin Kat Planı



Ek-6: Siverek Hükümet Konağı'nın Birinci Kat Planı



EK-7: Siverek Hükümet Konağı



Ek-8: Siverek Hükümet Konağı



TANZİMAT DÖNEMİ'NDEN CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNE KADAR TÜRK İDARİ TEŞKİLATINDA İSTİŞARÎ KURULLAR¹

Öğr. Gör. Sadık Kocabaş

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
skocabas@bartin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9152-6769

Öz

Tanzimat Dönemi gerek Osmanlı Devleti'ni gerekse Türkiye Cumhuriyeti'ni farklı boyutlarda etkilemiştir. Hiç şüphesiz ki devletin idari teşkilatlanması da etkilenen boyutların başında gelir. Buna göre Tanzimat Dönemi ile birlikte kurumsallaşan idari yapılardan bazıları günümüze kadar gelmiştir. Bu idari yapılardan biri de istişarî kurullardır. İşte bu çalışmanın konusu; 2. Mahmud ile başlayan, Tanzimat Fermanı'nın ilanı ile artarak devam eden ve 1. Meşrutiyet'e kadar uzanan reform döneminde, idari teşkilatımızda ortaya çıkan istişarî organlar ve bunların Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçmeden önceki döneme kadar yani parlamenter sistemin son döneminde görülen yansımaları olacaktır. Buna göre çalışmada öncelikle Osmanlı Devleti'nde meşveret usulüne değinilecek, daha sonra evvela merkezde oluşan, sonra da taşrada oluşan istişarî kurullar, parlamenter sistemin uygulandığı son yıllardaki karşılıkları ile verilecektir.

Anahtar Kelimeler: İstişari Kurullar, Tanzimat Dönemi, Cumhuriyet Dönemi, Şûralar, Danışma,

CONSULTATIVE COMMITTEES IN THE TURKISH ADMINISTRATIVE ORGANIZATION FROM THE TANZİMAT REFORM ERA TO THE PRESIDENTIAL GOVERNMENT SYSTEM

Abstract

The Tanzimat Period affected both the Ottoman Empire and the Republic of Türkiye in different dimensions. Undoubtedly, the administrative organization of the state is one of the most affected dimensions. Accordingly, some of the administrative structures institutionalized with the Tanzimat Period have survived to the present day. One of these administrative structures is advisory boards. Therefore, here is the subject of this study; during the reform period, which started with Mahmud II and continued with the declaration of the Hatt-ı Sherif of Gülhâne and extended until the First Constitutional Period, there will be advisory divisions that emerged in our

¹ Bu makale 29-31 Mart 2018 tarihinde yapılan VI. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresinde sunulan sözlü bildirin gözden geçirilerek yeniden yazılmış halidir.

administrative organization and their reflections in the last period of the parliamentary system. Accordingly, in the study, firstly, the consultation method in the Ottoman Empire will be mentioned, then the advisory boards formed first in the center and then in the provinces will be given with their equivalents in the last years when the parliamentary system was implemented.

Keywords Consultative Committees, Tanzimat Reform Era, Republican Era, The Councils, Consultation

1. Giriş

Devletler, idari teşkilatlarını oluştururken; devletin içinde bulunduğu coğrafya, iktisadi koşullar, sosyokültürel özellikler gibi farklı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri de tarihte ortaya çıkan idari mekanizmalardır. Geçmişte ortaya çıkan kurum ve kurallar, şimdiki ve gelecekteki kurum ve kurallar üzerinde tesirli olmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nde de bu tesirin varlığı görülmektedir. Bilhassa kamu yönetiminde esaslı değişikliklerin uygulamaya geçirildiği Tanzimat Dönemi'nin etkileri hâlâ hissedilmektedir. Bu etkilerden biri eski devletlerde ve Osmanlı Devleti'nde uygulanan meşveret yönteminin, Tanzimat ile kurumsallaşmasıdır. Yani günümüzde de gördüğümüz istişarî kurullar, Tanzimat Dönemi'nde kamuda yapılan reformlar ile birlikte bakanlıkların teşkilatına yerleştirilmiştir.

Türkiye, 2010'lu yılların sonunda parlamenter hükümet sisteminden Türk tipi başkanlık sistemi de denilen Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçmiştir. Merkezi idareye bakıldığında, Tanzimat Dönemi'nde kurumsallaşan istişarî kurulların, özellikle parlamenter sistemin uygulandığı yıllarda Osmanlı'daki gibi bakanlıklar bünyesinde varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde ise önceden bakanlık teşkilatlarında bulunan istişarî kurulların artık daha çok Cumhurbaşkanlığı bünyesinde yer aldığı ifade edilebilir. Bunlara Cumhurbaşkanlığı Yüksek İstişare Kurulu ve 9 tane Politika Kurulu örnek olarak gösterilebilir.

Parlamenter sistem, köklerini Osmanlı Devleti'nden almış ve Türkiye'de uzun yıllar uygulanmış bir hükümet sistemidir. Parlamenter sistem geleneğinde yer almış yapıların geleceği etkileme potansiyeli de yüksek olduğundan söz konusu gelenekte yer alan idari yapıların incelenmesi faydalı olacaktır. Bu çalışmada Tanzimat Dönemi'nde idari teşkilatta kurumsallaşmış danışma organları ile parlamenter sistemin uygulandığı son yıllardaki danışma organları incelenecektir. Parlamenter hükümet sisteminden sonra uygulamaya geçen cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde ise yeni istişarî kurullar ortaya çıkmıştır. Bu istişarî kurullar ayrı çalışmaların konusu olabilecek düzeydedir. Keza Tanzimat Dönemi ile parlamenter sistemin uygulandığı son yıllara kadar geçen 150 yıldan fazla sürede idari teşkilattaki istişarî kurullar da bu çalışmanın kapsamını aşmaktadır. Binaenaleyh bu çalışmada

Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kurulan yeni istişarî organlara ve Tanzimat Dönemi ile parlamenter sistemin son yılları arasındaki istişarî kurullara yer verilmeyecektir.

2. Osmanlı Devleti'nde İstişare

Sözlük anlamı olarak meşveret, danışma veya istişare, bir konu hakkında tecrübeli kimselere, o konuyla ilgili olanlara danışma, fikir alma, fikir sorma, müşavere etmektir. Danışma kurulu ise, belli konularda bilgi ve fikir vermek üzere ehil kimselerden oluşturulan kurul, istişare heyeti, müşavere heyetidir (Ayverdi, 2010: 253, 581). İdari alanda danışma ise yöneticilerin, özellikle de devlet adamlarının yapılacak eylem ve işlemler üzerine, uzman insanlara danışması ve onların temayülünü dikkate alma işidir ki bu işe, hemen hemen tüm toplumlarda rastlanır. Eski Türk devletlerinde de hükümdarın birçok danışmanı ve danışma kurumu olarak toy ve kurultay bulunurdu. İslami geleneklerde de istişarenin önemi büyüktür. Türklerin İslamiyet'i kabul etmesinden sonra Karahanlılar, Gazneliler, Selçuklular, Osmanlılar gibi devletlerde daha önce uygulanan danışma usulleri, İslam'daki istişare ilkesiyle pekişerek devam etmişti (Türcan, 2010: 230-232). Osmanlı Devleti'nin kamu yönetimi anlayışı, gerek İslam devletlerinden, gerek eski Türk devletlerinden, gerekse Bizans, Roma, Sasani gibi geleneksel devletlerden etkilenmiştir. Meşveret usulü de Osmanlı'da bu etkiler ile tekemmül etmişti (Ortaylı, 2016: 29, 113, 117).

Geleneksel devletlerde hükümdarın istişare organı olan kurullar vardı. Osmanlı Devleti klasik döneminde de merkez teşkilatında yer alan Divan-ı Hümayun böyle bir kuruldur. Burada devlet işleri, Padişah namına görüşülür ve kararların alınmasına yardım edilirdi. Başlangıçta bizzat Padişah tarafından yönetilen divanlar, Fatih Sultan Mehmet döneminden itibaren Padişahların kafes arkasından görüşmeleri takip ettiği bir kurul oldu. Divan, gündemdeki konuları müzakere eder, kararları hazırlar ve Padişaha arz ederdi. 18. yüzyıldan itibaren Divan, törensel olarak toplanmaya başlamış ve karar organı olma özelliğini kaybetmişti. Bunun sebebi Divan üyelerinin konularında uzmanlaşması ve bir araya gelmelerine gerek kalmaması olarak yorumlanmaktadır. Divanda sona ermeyen veya Padişaha arz edilmesine gerek olmayan konular Sadrazamın İkinci Divanında görüşülür ve karara bağlanırdı (Ortaylı, 2016: 210-211).

Divan-ı Hümayunun etkisi azalınca Meclis-i Meşveret, toplantılarını daha sık yapar hale gelmişti. Bu meclis 3. Selim ve 2. Mahmud'un ıslahatlarında önemli vazifeler yapmıştı. 2. Mahmud, Meclis-i Meşveret haricinde 3 kurul daha tesis etti. Bunlar, askeriyede reformları yapmak üzere Dâr-ı Şûrâ'yı Askeri, sadrazamla istişare etmek üzere Dâr-ı Şûrâ'yı Bâb-ı Âli, kanun ve nizamname hazırlama ile yargısal görevlere de sahip olan ve Tanzimat dönemi reformlarında önemli rol oynayan Meclis-i Vâlâ-yı Ahkâm-ı Adliye idi. Tanzimat Fermanından

sonra Meclis-i Âli Umumi kuruldu. Sonrasında Meclis-i Tanzimat kurularak Meclis-i Vâlâ-yı Ahkâm-ı Adliye'nin görevlerinden bir kısmı bu organa tevdi edildi. Bu ikisi 1861'de birleştirildi, 1868'de de Şûrâ'yı Devlet ve Divan-ı Ahkâm-ı Adliye şeklinde ikiye ayrıldı (Uyanık, 2013: 110). Bunlardan ilki bugünkü Danıştay'ın, ikincisi ise Yargıtay'ın temelleridir. Yine Tanzimat döneminde nezaretlerin bünyesinde danışma organı mahiyetinde olan meclisler kurulmuştu. Bu istişarî organların tamamı, Osmanlı'da parlamento fikirlerinin de temelini teşkil etmişti.

Osmanlı'da danışma organlarına katılacak üyeler belirlenirken genellikle bürokrasiyi oluşturan kalemiye, seyfiye ve ilmiye sınıflarının temsil edilmesine dikkat edilirdi. Müzakere edilecek mevzu, bunlardan birini ilgilendirmese de bu dengenin gözetilmesine riayet edilirdi. Bunun da sebebi, alınacak kararların meşruiyetini sağlamak ve ortaya çıkması muhtemel dedikoduların önüne geçmekti (Erdoğan, 2017: 464).

Osmanlı Devleti yalnızca merkezi idarede değil eyalet idaresinde de istişare yönteminden yararlanmıştı. Reaya temsilcileri, ruhani liderler ve kocabaşından oluşan kurullar, eyaletlerde temsil edilir; vergi toplanması ve zaruri işlerin gördürülmesi gibi hususlarda bunların yardımına başvurulurdu. Bu meşveret usulü geleneksel devletin taşradaki güçsüzlüğünden kaynaklanıyordu. Osmanlı Devleti'nde bu tip yapıların devamlılık ve kurumsallık elde etmeleri Tanzimat Dönemi ile gerçekleşti (Ortaylı, 2016: 422).

3. Tanzimat Döneminde Merkezi İdarede Oluşturulan İstişari Organlar ve Bunların Parlamenter Sisteminin Son Dönemine Yansımaları

Tanzimat Fermanı'nın ilan edilmesinden önce 2. Mahmud döneminde, Osmanlı Devleti merkezileşmeye dair politikalar uygulamaya başladı. Söz konusu dönemde Batı tarzı bakanlıklar kuruldu. Tanzimat Dönemi'nde de merkezi idare, bu esaslara bağlı bir şekilde geliştirildi. 2. Mahmud döneminde kurulan Umur-u Dâhiliye, Umur-u Hariciye, Umur-u Maliye, Evkaf, Umur-u Ticaret ve Ziraat nezaretleri korundu, sonradan Maarif Nezareti kuruldu ve Umur-u Ticaret ve Ziraat nezaretleri Umur-u Nafia ile birleştirildi (Sencer, 1984: 47-48).

Her nezarete yani bakanlıkta, yürütme erkini elinde tutan (icracı) nazır ve istişarî mahiyette görevleri olan ve kendi alanları ile ilgili kuralları hazırlama görevi olan meclisler vardı (Ortaylı, 2016: 409). İşte bu başlık altında öncelikle Tanzimat Dönemi'nde nezaretlerde istişarî görevleri olan meclislerden, sonra yine merkezi idare içinde yer alan fakat bakanlık teşkilatları haricindeki istişarî organlardan bahsedilecek, daha sonra da parlamenter sistemin

son döneminde merkezi idarede bakanlıklar bünyesindeki ve bakanlıklar dışındaki danışma organlarına değinilecektir.

Nezaret bünyesindeki istişarî meclislerden biri olan Meclis-i Ziraat ve Sanayi 1838'de kurulmuş, ziraatın, ticaretin, sanatın geliştirilmesi, halkın refahı ve beldelerin imarı konularını ele almak ve görüş bildirmekle görevlendirilmişti. Daha sonradan ismi Meclis-i Umur-u Nafia olarak değiştirilmiş ve 1839'da ticaret nezareti maiyetine aktarılmıştı. Meclis-i Ticaret adı altında kurulan meclis de sonradan Meclis-i Umur-u Nafia'ya ilhak edilmişti. Hariciye nezareti bünyesinde Karantina Meclisi kurulmuş, sonra bu meclis, ticaret nezareti bünyesine geçirilmiş, bir müddet müstakil hale getirilmiş, sonra tekrar Hariciye nazırlığına bağlanmış, en son Tophane-i Âmire Müşirliğine nakli yapılmıştı. Bu meclis, bulaşıcı hastalıklarla alakalı görüş bildirme ve karar alma organı olarak görev yapıyordu. Maliye nezaretinin görevi olan işleri görüşmek üzere Meclis-i Muhasebe-i Maliye adı altında kurulan bir başka danışma organı daha vardı. 1858'de bu meclis, Meclis-i Maliye ve Meclis-i Muhasebe şeklinde ikiye ayrılmıştı. Yaklaşık bir sene sonrasında Meclis-i Maliye lağvedilmişti. 1843'te görevi, ziraat ve ticareti yaygınlaştırıp üretimi artırmak, ithalat ve ihracat konularında inceleme ve araştırma yapıp tekliflerde bulunmak olan ve Maliye nezaretine bağlı olan Meclis-i Ziraat kurulmuştu. Bu meclis sonradan sırasıyla Ticaret nezaretine ve Umur-u Nafia nezaretlerine bağlandı (Akyıldız, 1993: 258-286).

Bakanlıklardaki meclisler idarenin yeniden yapılandırılmasında mühim görevler üstlenmişti. Bu meclislerde yapılan fikir teatisi sonrasında alınan kararlar, bakan tarafından onaylanıp sadaret makamına, sadaret makamından da Meclis-i Vâlâ-yı Ahkâm-ı Adliye'ye (sonradan Meclis-i Tanzimat'a) gönderilirdi. Meclis-i Vâlâ'da değerlendirilen husus hakkındaki kararlar yeniden sadaret makamına sunulurdu. Konu mühimse bir defa da Meclis-i Vukelâ'da istişare edilir ve en sonunda Padişaha arz edilirdi (Akyıldız, 1993: 292). Dolayısıyla bir karar alınmadan önce üzerinde birkaç kez görüşülür ve Padişahın huzuruna o şekilde gönderilirdi. Karar alma sürecindeki bu işleyiş, Osmanlı Devleti'nde uygulanagelen danışma usulünün, Tanzimat Dönemi'nde de kurumsallaşarak sürdürüldüğüne bir işaretti.

Merkezi idarede nezaret teşkilatları dışında olan ve Tanzimat reformlarında karar alma süreçlerinin merkezlerinden olan Meclis-i Vâlâ-yı Ahkâm-ı Adliye, 1868'de ikiye ayrıldı ve görevlerinden bir kısmı Şûrâ-yı Devlet'e bir kısmı da Divan-ı Ahkâm-ı Adliye'ye bırakıldı. Şûrâ-yı Devlet, idari ve istişarî görevlere sahipken Divan-ı Ahkâm-ı Adliye, yüksek yargı görevini yürütüyordu. Bunların bugünkü yansımaları sırasıyla Danıştay ve Yargıtay'dır. İstişari

ve idari bir organ olduğu için dönemin önemli kurumlarından Şûrâ-yı Devlet'i incelemekte fayda vardır.

Tanzimat dönemi reformlarında Fransız idari yapısının etkisi yadsınamaz. Şûrâ-yı Devlet de Fransız Danıştayını denilen Conseil d'Etat'ın bir benzeri olarak teşkil edilmişti. Şûrâ-yı Devlet, kanun ve nizamnameleri (tüzükleri) incelemek ve hazırlamak, kendisine tevdi edilen işleri tetkik edip karara bağlamak, kendisine gönderilen evraklarla ve her türlü işlerle ilgili mütalaa vermek, vilayet idare kurullarının ıslahata ilişkin verecekleri kararları mahallerinden gelen komisyonlarla birlikte müzakere edip ve kararlaştırmak, bir kısım memurları yargılamak, kişilerle idare arasındaki hukuki uyuşmazlıkları çözmek yani davalara bakmak ve idare ile adli makamlar arasındaki görev uyuşmazlıklarını çözmekle görevlendirilmişti (Cin ve Akgündüz, 1990: 288-299). Görüldüğü gibi Şûrâ-yı Devlet'in hem idari-istişarî anlamda hem de yargısal anlamda görevleri bulunmaktaydı.

Tanzimat Dönemi'ndeki istişarî kurullar incelendikten sonra parlamenter hükümet sisteminin son dönemine bakıldığında başkent teşkilatında başbakanlık ve bakanlıklar bünyesinde istişarî nitelikte görevleri olan sürekli kurullar vardı. 3046 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanunun şu anda mülga olan 39. maddesinde "Bakanlıklarda ve bağlı kuruluşlarda hizmetin kurul biçiminde yürütülmesi gerektiğinde, görevleri ve teşekkül tarzı kuruluş kanunlarında veya diğer kanunlarda gösterilmek kaydıyla sürekli kurullar kurulabilir." hükmü yer alıyordu. Bu kurulların tamamına bu çalışmada ismen yer verilmekle birlikte, örnek göstermek bakımından birkaçının görevleri yazmakla yetinilecektir.

İlk olarak Başbakanlıkta, Ekonomi Koordinasyon Kurulu ve Sektörel İzleme ve Değerlendirme Birimi bu kurullara örnekti. Bunlardan ilki Başbakanın belirleyeceği bakanlardan oluşuyordu ve en önemli görevi, içte ve dışta iktisadi gelişmeleri takip etmek, değerlendirmek, araştırmalar yapmak veya yaptırmaktı. İkincisi ise; ekonomi, tarım, enerji, sosyal politika, adalet, güvenlik, eğitim, kültür, bilim, teknoloji, iletişim, ulaştırma, çevre, şehircilik ve uluslararası ilişkiler alanları ile Başbakan tarafından belirlenecek diğer alanlarda Başbakanlığa danışmanlık yapıyordu (Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun, 1984). Bunları kısmen de olsa 2. Mahmud döneminde kurulan ve sadrazamın danışma organı olan Dar-ı Şûrâ'yı Bâb-ı Âli'nin o döneme yansımaları olarak görebiliriz.

Parlamenter sistemin son döneminde sayıca en çok istişarî kurulu maiyetinde bulunduran Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığında; Bakanlık Danışma Kurulu, Aile ve Toplum

Hizmetleri Danışma Kurulu, Çocuk Hizmetleri Danışma Kurulu, Kadının Statüsü Danışma Kurulu, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Danışma Kurulu, Sosyal Yardımlar Danışma Kurulu, Şehit Yakınları ve Gaziler Danışma Kurulu, Aile ve Sosyal Araştırmalar Danışma Kurulu ve Aile Şûrası olmak üzere toplam dokuz tane istişarî kurul mevcuttu. Bunlardan en önemlisi olan Bakanlık Danışma Kurulu; bakanlığın görev alanına dâhil olan konularda iç ve dış gelişmeleri, teorileri takip etmek ve ülkemize uyarlamak, Bakana danışmanlık yapmak, stratejik plan hakkında görüş bildirmek, diğer danışma kurullarının faaliyet raporlarını değerlendirmek görevlerine sahipti (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Ana Hizmet Birimleri Danışma Kurulları İle Bakanlık Danışma Kurulunun Kuruluş Görev Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge, 2013).

Avrupa Birliği Bakanlığı içinde istişarî görev yapan, Danışma Kurulu ve Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Yönlendirme ve İzleme Komitesi vardı. Bunlardan Danışma Kurulu, ilgili kamu kurum ve kuruluşları, eğitim ve öğretim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve gönüllü kuruluşlar, gençlik organizasyonları, meslek kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarının temsilcilerinden oluşuyordu. Danışma Kurulu'nun görevi, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi'nin uygulayacağı alternatif politikaları üretmenin ve Türkiye'nin Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programlarından azami istifade etmesini sağlamanın yollarını aramaktı (Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Yönlendirme ve İzleme Komitesi İle Danışma Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2004).

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde Sanayi Şûrası bulunmaktaydı. Şûranın görevi, sanayi alanında inceleme ve değerlendirmeler yapmak, sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri sunmaktı. Şûra üyeleri; bakanlıkların, kamu kurum ve kuruluşlarının, üniversitelerin, meslek odalarının, sivil toplum kuruluşları temsilcileri ile özel sektör temsilcilerinin sanayi ile ilgili alanlarda çalışmaları ile tanınmış uzman ve yöneticileri arasından Bakan tarafından belirleniyordu (Sanayi Şûrası Yönetmeliği, 2012).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında, Çalışma Meclisi adı altında bir istişarî organ bulunmaktaydı. Geniş bir katılım ile oluşması öngörülen bu meclis, Bakanlıkça tespit edilen gün ve gündeme göre toplanıp, gündemdeki konular hakkında inceleme ve görüşmeler yapmak ve düşüncelerini açıklamak ile görevli idi (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1985).

Çevre ve Şehircilik Bakanlığında; Yüksek Çevre Kurulu, Mahalli Çevre Kurulları, Çevre ve Şehircilik Şûrası olmak üzere 3 tane sürekli istişarî kurul vardı. Mesela bunlardan

sonuncusu olan Çevre ve Şehircilik Şûrası, Bakanlıkça değerlendirilmek üzere, Bakanlığın görev alanına giren konularda inceleme yapmak, stratejiler geliştirmek, sorunları belirlemek ve çözüm önerileri sunmak gibi çalışmalarını yürütüyordu (Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının teşkilatında Transit Petrol Boru Hatları Kurulu adı altında bir danışma kurulu vardır. Söz konusu teknik alanda bakanlığa sunulmak üzere kararlar almak kurulun göreviydi (Transit Petrol Boru Hatları Kurulunun Toplanma, Çalışma Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik, 2002).

Gençlik ve Spor Bakanlığında sürekli olmasa da dört yılda bir toplanacak Gençlik ve Spor Şûrası bulunmaktaydı. Şûranın söz konusu alanlarda ihtiyaç ve sorunları tespit etmek ve bunlara öneriler getirmek gibi görevleri vardı (Gençlik ve Spor Şûraları Yönetmeliği, 2011).

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı bünyesinde Yüksek Komiserler Kurulu adı altında faaliyette bulunan bir sürekli istişarî kurul vardı. Kurul, at yarışları ve bu yarışlar üzerine düzenlenen müşterek bahisler, atların ıslahı ve atçılığın teşvik edilmesi ile safkan Arap ve İngiliz atlarının soy kütüğü işlemleri konusunda çalışmalar yapmaktaydı (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Gümrük ve Ticaret Bakanlığında ise gümrük ve iç ticaret politikalarının oluşturulması ve uygulanmasıyla alakalı görüş bildirmek ve araştırmalar yapmak üzere istişarî organ olan niteliğinde Gümrük ve Ticaret Konseyi vardı. Yine aynı bakanlıkta esnaf ve sanatkârlara ilişkin ülke düzeyindeki politikaların belirlenmesi, bu konudaki sorunların tespiti ve çözüm yollarının araştırılması amacıyla toplanan Esnaf ve Sanatkârlar Şûrası bulunmaktaydı (Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

İçişleri Bakanlığı maiyetinde görev yapan 3 tane sürekli istişarî organ vardı. Bunlar, Kaçakçılık İstihbarat Koordinasyon Kurulu, Bakanlık Encümeni ve Kolluk Gözetim Komisyonudur. Bunlardan önemli görevleri olan Bakanlık Encümeni, müsteşarın başkanlığında Emniyet Genel Müdürü, bakanlık ana hizmet birimlerinin genel müdürleri ile Teftiş Kurulu Başkanı, Hukuk Müşaviri ve Personel Genel Müdüründen teşekkül ediyordu. Kararları bakanın onayı ile kesinleşen Encümen, birinci sınıfa yükselecek mülkî idare amirlerini değerlendirmek ve tespit etmek ile genel müdür yardımcıları, daire başkanları, hukuk müşavirleri, şube müdürleri, vali yardımcılar, kaymakamlar, hukuk işleri müdürleri, il nüfus ve vatandaşlık işleri müdürleri ve il özel idare müdürlerinin seçimi, atanması, nakli, terfisi ve değerlendirilmeleri

konularını inceleyip karara bağlamak ve Bakanlık makamınca verilecek benzeri diğer hususlarda görüş bildirmekle görevliydi (İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 1985).

Kalkınma Bakanlığı içinde sürekli istişarî kurul olarak Yüksek Planlama Kurulu, Para-Kredi Koordinasyon Kurulu, Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesi bulunmakta idi. Bunlardan ilkinde, ekonomik, sosyal ve kültürel hedefler ile politikaların belirlenmesine esas oluşturacak konular belirlenir ve bu esaslar Bakanlar Kurulunda öncelikle görüşülüp karara bağlanırdı (Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Maliye Bakanlığında Malî Suçlarla Mücadele Koordinasyon Kurulu ve Vergi Konseyi olmak üzere iki tane sürekli danışma kurulu vardı. Vergi Konseyi, vergi politikalarının oluşturulması ve uygulanması ile ilgili bakanlığa görüş bildirmek ve bu konularda araştırma yapmakla görevlendirilmişti (Vergi Konseyi Yönetmeliği, 2005; Mali Suçlarla Mücadele Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2007).

Millî Eğitim Bakanlığında Talim ve Terbiye Kurulu, Bakanlığın bilimsel danışma ve inceleme organıydı. Kurulun en önemli görevi eğitim sistemini, eğitim ve öğretim plan ve programlarını, ders kitaplarını hazırlamak, hazırlananları incelemek veya incelemek, araştırmak, geliştirmek ve uygulamaya ilişkin görüşlerini Bakanlara sunmaktı. Aynı bakanlıkta yer alan Millî Eğitim Şûrası ise Bakanlığın en yüksek danışma kurulu olarak nitelendirilmişti. Şûra, eğitim ve öğretim ile ilgili gerekli görülen mevzuları incelemek ve tavsiye niteliğinde kararlar almakla görevli idi (Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Ormancılık ve Su Şûrası, Merkez Av Komisyonu, Ulusal Sulak Alan Komisyonu ve Su Komisyonu, Orman ve Su İşleri Bakanlığında faaliyette bulunan istişarî kurullardı. Mesela Ormancılık ve Su Şûrası, Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerini dikkate alarak, durum tespiti yapmak, hedeflere ulaşmak için uygulama, izleme, mevzuat çerçevesinde orta ve uzun vadeli stratejiler geliştirmek için çalışmalar yapmakla mükellefti (Orman ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Sağlık Bakanlığının uhdesinde Yüksek Sağlık Şûrası, Tıpta Uzmanlık Kurulu ve Sağlık Meslekleri Kurulu olmak üzere 3 tane sürekli danışma organı vardı. Bunlardan sonuncusu sağlık mesleklerinde eğitim müfredatı, meslekî düzenlemelerde ve istihdam planlamalarında görüş bildirmek, meslekî yeterlilik değerlendirmesi yapmak, meslekî yaptırım uygulamak, etik

ilkeleri belirlemek ve uyumu sağlamakla yükümlüydü (Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı bünyesinde Kaza Araştırma ve İnceleme Kurulu, Demiryolu Koordinasyon Kurulu, Araştırma Merkezi İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Şûra Düzenleme Kurulu, İnternet Geliştirme Kurulu olmak üzere beş farklı istişarî kurul vardı. Bunlardan Kaza Araştırma ve İnceleme Kurulu, ulaşırmada meydana gelen ciddi kazalarla ilgili araştırma, inceleme yapmak ve gerektiğinde bu araştırma ve incelemelere bağlı olarak ulaştırma altyapıları ve taşımacılık faaliyetlerinin emniyetinin iyileştirilmesi için teklif hazırlamak ve bakana sunmakla görevliydi (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011).

Parlamenter sistemin son dönemindeki bakanlıklar bünyesinde yer alan danışma organlarına baktıktan sonra, aynı dönemde merkezi idarede bakanlıklar dışındaki istişarî kurullar incelenecektir. Bu istişarî kurulların başında Danıştay yer almaktadır. Danıştay'ın aynı geçmişte olduğu gibi hem idari hem de yargısal görevleri bulunmaktadır ve bu görevler bakımından Şûrâ-yı Devlet ve Danıştay birbirine oldukça benzemektedir. Danıştay, yargısal olarak bazı idari davalara ilk derece mahkemesi sıfatıyla bakarken aynı zamanda idari yargının genel temyiz mercii ve yüksek mahkemesidir. Danıştay'ın parlamenter sistemin son dönemindeki idari görevleri ise kendisine gönderilen kanun tasarı ve teklifleri hakkında görüş bildirmek, tüzük tasarılarını incelemek, kamu imtiyaz sözleşmeleri hakkında düşünce bildirmek, kanunlarda Danıştay'dan görüş alınması gerektiği belirtilen konular hakkında düşüncesini bildirmek, bir kamu kurumuna ait gayrimenkulün başka bir kamu kurumuna devrine karar vermek, Cumhurbaşkanlığı veya Başbakanlıkça kendisine gönderilen işleri istişarî mahiyette incelemek ve bu işler hakkında düşüncesini bildirmektir (Danıştay Kanunu, 1982).

Merkezi yönetimde başkent dışındaki bir diğer istişarî mahiyetteki organ Yüksek Askeri Şûra'dır. Günümüzde başkente yardımcı kuruluşlardan biri olan Yüksek Askeri Şûra'yı, Dâr-ı Şûrâ'yı Askeri'nin yansıması olarak kabul edebiliriz. Dâr-ı Şûrâ'yı Askeri her ne kadar Tanzimat Fermanından önce kurulsada fermana kadar somut faaliyetlerde bulunamamıştı. Tanzimat Fermanında askerlik sistemindeki aksaklıkların giderilmesine vurgu yapıldıktan sonra Dâr-ı Şûrâ'yı Askeri'nin faaliyetleri önem kazanmıştı. Dâr-ı Şûrâ'yı Askeri, askeri alanda yapılacak reformların müzakere edilmesi görevine sahipti. Parlamenter sistemin son dönemlerinde Yüksek Askeri Şûra; Başbakan, Genelkurmay Başkanı, Başbakan Yardımcıları, Adalet Bakanı, Dışişleri Bakanı, İçişleri Bakanı ve Milli Savunma Bakanı ile Kuvvet

Komutanlarından oluşmaktaydı. Askeri stratejik konseptin tespiti veya gözden geçirilmesi konularında görüş bildirmek, ordunun ana program ve hedefleri ile ilgili hususlarda görüş bildirmek, askeriye ile ilgili olan ve önemli görülen mevzuat taslaklarını inceleyip görüş bildirmek gibi istişarî nitelikte görevlere sahipti (Aksu, 2004: 62).

4. Tanzimat Döneminde Taşrada Oluşturulan İstişari Organlar ve Günümüze Yansımaları

Tanzimat dönemi, mali, siyasi ve askeri bir buhran içinde başlamıştı. Dönemin en mühim yönlerinden biri mali merkeziyetçilikti. Bürokratların amacı, devletin mali gücünü ve merkezi kontrolünü artırmaktı. Üretim ve refah artınca, idarenin kanuniliği sağlanınca halk da rahatlayacak ve vergilerini ödeyebilecek, bu sayede hazine de zenginleşecekti (Uyanık, 2013: 114). Bu sebeple 1840'ta Tanzimat'ın ilk uygulamalarından biri, iltizam sisteminden vazgeçilmesi ve vergi gelirlerinin artırılması için merkezden görevlendirilen muhassılların vergi toplamaya başlamasıydı. Bu görevlilerin yanında bir de muhassıllık meclisleri kuruldu. Bu meclisler, mahalli halkın temsilcilerinden ve ruhani liderlerden oluşuyordu. Ancak dönemin bürokrat kadroları kısıtlıydı. Bundan dolayı söz konusu yeni yöntem başarılı olamadı ve 1841'de tekrar iltizam sistemine geri dönülüp valilerin yetkileri artırıldı. Aslında Osmanlı'da ve diğer geleneksel devletlerde yerelde bu şekilde halkın desteğinin alınması yani meşveret usulü eskiden beri vardı. Ancak muhassıllık meclisleri bürokratik kadronun yetersizliğinden kaynaklanmıştı (Ortaylı, 2011: 18-19).

1842'de eyaletler sancaklara, sancaklar da kazalara ayrıldı. 1844'te eyaletlerde her düzeyde meclis kurulması zorunlu hale getirildi. Bu meclislere seçilecek üyelerin merkezin onayından geçmesi gerekiyordu. 1849'da valilerin yetkileri azaltılıp merkezi otorite artırıldı ancak 1852'de valilere tekrar bazı yetkileri iade edildi. 1856'da ilan edilen Islahat Fermanı ile gayrimüslim tebaanın merkezi ve taşra idare meclislerinde üye bulundurması öngörüldü (Uyanık, 2013: 114-116).

Cebel-i Lübnan'da yaklaşık 16 yıldır süren Dürziler ve Marunîler çatışması vardı. Bu çatışma uluslararası sorun haline gelince Osmanlı, İngiltere, Fransa, Avusturya, Rusya devletlerince oluşturulan komisyon 1861'de Cebel-i Lübnan'a yeni bir özerk statü getirdi. Buna göre, Cebel-i Lübnan Hristiyan bir mutasarrıf başkanlığındaki karma üyeli meclis tarafından yönetilecekti. Diğer kurullarda ve mahkemelerde de karma üye usulü benimsenecekti. Batı, bu statünün diğer yerlerde de uygulanması noktasında Osmanlı'ya baskı yapıyordu. Bu statünün diğer yerlerde uygulanması Osmanlı bekası açısından sakıncalı olduğundan Bâb-i Âli tarafından 1864'te Vilayet Nizamnamesi hazırlatıldı. Bu nizamname öncelikle Tuna vilayetinde

uygulandı. Böylece Osmanlı'da idari taksimat; vilayet, sancak, kaza ve köy şeklinde oldu. 1871'de çıkarılan İdâre-i Umûmîye-i Vilâyet Nizamnamesiyle taksimat vilayet, liva, kaza, nahiye ve köy olarak değiştirildi (Uyanık, 2013: 118-119; Ortaylı, 2016: 429).

Vilayetlerde valinin yanında Vilayet İdare Meclisi bulunacaktı. Bu mecliste, halktan Müslüman ve gayrimüslim ikişer üyenin yanında, maarif müdürü, umur-u hariciye müdürü, zaptiye kumandanı, nafia müdürü, sertabip, defterdar, baytar gibi memurlar ve her cemaatin ruhani liderleri de bulunuyordu. Vilayet İdare Meclisi istişarî görevleri olan bir organdı (Ortaylı, 2016: 431).

Vilayet İdare Meclisini bugün taşrada il genel yönetiminin bir organı olan İl İdare Kurulu olarak görmekteyiz. Kurul, vali veya muavini başkanlığında hukuk işleri müdürü, defterdar, milli eğitim müdürü, sağlık müdürü, bayındırlık müdürü, tarım müdürü ve veteriner müdüründen oluşur. İl İdare Kurulunun günümüzde idari ve istişarî anlamda görevleri vardır. İstişari görevleri bakımından merkeze yardımcı kuruluşlardan olan Danıştay'a benzetilir. 1982'ye kadar yargısal görevleri de vardı. Asli görevi, valiye yardımcı olmak ve danışmanlık yapmak, ilçe kurulması ve kaldırılması için görüş bildirmek, askere alma işini ertesi yıla ertelemektir (Gözler ve Kaplan, 2013: 177; Günday, 2013: 463). Görüldüğü gibi Vilayet İdare Meclisi ile İl İdare Kurulu arasında hem oluşumunda yer alan memurlar bakımından hem de istişarî görevler bakımından benzerlikler vardır.

Vilayet İdare Meclisi ile livalardan gelen temsilciler yılda bir defa toplanırdı. Bu meclise de Vilayet Umumi Meclisi adı verilirdi. Bu da istişarî bir organ mahiyetindeydi (Ortaylı, 2016: 431). Bugün de bu organın yansımasını, İl Özel İdaresinin bir organı olan İl Genel Meclisinde görmekteyiz. Ancak günümüzde mahalli idare birimi olan İl Özel İdaresinin bünyesinde yer alan İl Genel Meclisleri, seçmenlerce seçilen temsilcilerden oluşan bir karar organıdır.

Livalarda mutasarrıfların yanında Liva İdare Meclisi vardı. Kazalarda da kaymakamın yanında Kaza İdare Meclisi bulunmaktaydı. Nahiyelerde ise müdürün yanında Nahiye Meclisi vardı (Ortaylı, 2016: 431). Kaza İdare Meclisi, kaymakam başkanlığında mal müdürü, tahrirat kâtibi, naib, müftü, ruhani liderler ve Müslim-gayrimüslim ikişer üyeden teşekkül etmekteydi (Ortaylı, 2011: 82).

Kaza İdare Meclisi günümüzde İlçe İdare Kuruluna tekabül etmektedir. İlçe İdare Kurulu, kaymakam başkanlığında yazı işleri müdürü, hükümet hekimi, milli eğitim memuru, mal müdürü, veteriner ve tarım memurundan oluşmaktadır. İlçe idare Kurulunun görevleri, ildeki İl İdare Kuruluna benzetilebilir.

Köy idaresinde muhtarın yanında İhtiyar Meclisi bulunmaktaydı. İhtiyar Meclisi, köyün bekçisini, korucusunu tayin etmek, vergi tahsil etmek, beledi hizmetleri görmek gibi görevlere sahipti. Günümüzde de köylerde İhtiyar Meclisi, köyün yürütme, denetleme ve karar organı olarak varlığını sürdürmektedir. Seçimle gelen üyeler ve tabii üyelerden oluşur. Tabii üyeler köy okulunun müdürü ve köyün imamıdır. Köy işlerini önem sırasına koymak, imece, salma veya nakdi olarak yapılacak işleri tespit etmek, kamulaştırma kararı almak, zorunlu işleri yapmayan köylüye para cezası kesmek, köylüden alınacak nakdi para miktarını herkesin durumuna göre tespit etmek gibi görevleri vardır (Eryılmaz, 2011: 193).

1854'te günümüz belediyelerinin nüvesi olan İstanbul Şehremaneti Osmanlı'da kuruldu. Başında merkezden atanan şehremini vardı. Bunun da yanında Şehremaneti Meclisi vardı. Bu meclisin üyeleri esnaf ve şehrin ileri gelenleri arasından Bâb-ı Âli tarafından seçilip Padişah tarafından atanıyordu. Bu da daha çok istişarî görevlere sahip bir kuruldu. Şehremaneti mali sorunlar ve nitelikli personel eksikliği sebebiyle başarısız oldu. Daha sonra liman bölgesi olan ve yabancıların sıkça yaşadığı yer olan Galata ve Beyoğlu bölgesinde Paris örnek alınarak Altıncı Daire-i Belediye kuruldu. Hatta Altıncı Daire ismi, Tanzimat bürokratları Mustafa Reşit Paşa ve Âli Paşa'nın Paris'te bir müddet ikamet ettiği semtten alındı (Eryılmaz, 2011: 205). Altıncı Daire-i Belediyenin bütçesi önceki kötü örneklerle nazaran iyiydi. Bu belediye dairesinin merkezden atanan ve dördü yabancı, diğerleri de genelde gayrimüslim olan Osmanlı tebaasından 12 kişilik bir meclisi vardı. 1868'de Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi çıkarılarak İstanbul 14 daireye ayrıldı ancak başarılı bir uygulama oluşmadı (Ortaylı, 2016: 437-438).

1864 Vilayet Nizamnamesi ile taşrada modern belediye idaresi kurulmaya başladı. Liva ve kazalarda seçimle iş başına gelecek belediye meclisleri kurulmasını öngören bu düzenleme her yerde istenilen etkiyi doğurmadı. Yine 1871'de çıkarılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi taşrada belediye kurulmasını öngörüyordu. 1877'de ilk parlamento tarafından çıkarılan Belediye Kanunu ile şehir ve kasabalarda belediye örgütlerinin kurulması yaygınlaştı. Bu kanunla birlikte artık belediyeler adeta tüzel kişilik kazanmıştı. Kanuna göre, belediye organları reis ve daire meclisiydi. Meclis, nüfusa göre 4 yıllığına seçilen 6-12 kişiden oluşmaktaydı. Üyelerin yarısı 2 senede bir kura ile değişmekteydi (Ortaylı, 2016: 437-438). Bu meclis, karar, danışma, mali kontrol, tayin ve azil görevleri olan bir organdı (Ortaylı, 2011: 82). Bu teşkilat günümüz belediyelerinin çekirdeğini oluşturmuştur.

5. Sonuç

İdari yapılar, geçmişte ortaya çıkan uygulamalardan etkilenir. Mevcut idari yapıları daha iyi anlayabilmek ve bu yapıların ileride daha iyi işlemlerini sağlayabilmek için, idarenin tarihi arka planını incelemek bir zorunluluktur. Türk kamu yönetiminde bir mihenk taşı olan Tanzimat Dönemi'ni de farklı yönlerden ele almak gerekir.

Tanzimat Dönemi, sadece Gülhane Hattı Hümayun'dan ibaret olmayıp, sosyal, siyasi, idari, mali, askeri alanlarda uygulanan politikaların ve dönüşümlerin bir bütünüdür (Tanör, 1999: 56). Bu dönemde yapılan reformlar, ortaya çıkan yeni oluşumlar, uygulanan yönetim anlayışları, Cumhuriyet dönemine de miras kalmış ve bunların bir kısmı günümüze kadar süregelmiştir. İşte yakın geçmişimizi ve günümüzü etkileyen yapısal organlardan biri de o dönemde kurumsallaşan istişarî organlardır.

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçmeden önceki yani parlamenter sistemin uygulandığı son yıllardaki merkezi idareye baktığımızda, Adalet Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Milli Savunma Bakanlığının bünyesinde sürekli istişarî kurulların varlığına rastlanmamıştır. Bunlardan, ekonomi ile alakalı sürekli kurullar Başbakanlık teşkilatında varlığını sürdürmüştür. Milli savunmayla alakalı olarak da Yüksek Askeri Şûra sürekli istişarî organdır.

Taşrada ise günümüzde il ve ilçelerde bulunan İl İdare ve İlçe İdare Kurulları zamanla görevleri ve yapıları değişse de o dönemde oluşan istişarî organlarla büyük oranda benzerlik taşımaktadır. Belediyelerde ve köylerde kurulan ve ilk başta daha çok istişarî görevi olan meclisler ise günümüz belediyelerinin ve köylerinin karar organı haline gelmiştir.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğunu beyan ederim.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Yazar katkı oranı

Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Kaynakça

- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Ana Hizmet Birimleri Danışma Kurulları İle Bakanlık Danışma Kurulunun Kuruluş Görev Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge. (5 Haziran 2013). Erişim: <https://www.aile.gov.tr/uploads/sgb/uploads/pages/yonergeler/aile-ve-sosyal-politikalar-bakanligi-danisma-kurullari-nin-kurulus-ve-gorevleri-ile-calisma-usul-ve-esaslari-hakkinda-yonerge-05-06-2013.pdf>
- Aksu, C. (2004). Dâr-ı Şûrâ-yı Askeri (Kuruluşundan 1876'ya Kadar). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyıldız, A. (1993). *Tanzimat Dönemi Osmanlı Merkez Teşkilatında Reform*. İstanbul: Eren.
- Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Yönlendirme ve İzleme Komitesi İle Danışma Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (14 Ocak 2004). Resmi Gazete (Sayı: 25346).
- Ayverdi, İ. (2010). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı.
- Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. (19 Ekim 1984). Resmi Gazete (Sayı: 18550).
- Cin, H. & Akgündüz, A. (1990). *Türk-İslam Hukuk Tarihi Cilt: 1*. İstanbul: Timaş.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. (18 Ocak 1985). Resmi Gazete (Sayı: 18639).
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (4 Temmuz 2011). Resmi Gazete (Sayı: 27984).
- Danıştay Kanunu. (20 Ocak 1982). Resmi Gazete (Sayı: 17580).
- Erdoğan, M. C. (2017). Osmanlı Devlet Yönetiminde Akıl ve Meşveretin Yeri, *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10).
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman.
- Gençlik ve Spor Şûraları Yönetmeliği. (24 Kasım 2011). Resmi Gazete (Sayı: 28122).
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (8 Haziran 2011). Resmi Gazete (Sayı: 27958).
- Gözler, K. & Kaplan, G. (2013). *İdare Hukuku Dersleri*. Bursa: Ekin.

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (8 Haziran 2011). Resmi Gazete (Sayı: 27958).
- Günday, M. (2013). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj.
- İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. (23 Şubat 1985). Resmi Gazete (Sayı: 18675).
- Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (8 Haziran 2011). Resmi Gazete (Sayı: 27958).
- Mali Suçlarla Mücadele Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (14 Aralık 2007). Resmi Gazete (Sayı: 26730).
- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (14 Eylül 2011). Resmi Gazete (Sayı: 28054).
- Orman ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. . (4 Temmuz 2011). Resmi Gazete (Sayı: 27984).
- Ortaylı, İ. (2011). *Tanzimat Devrinde Osmanlı Mahalli İdareleri*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Ortaylı, İ. (2016). *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*. Ankara: Cedit.
- Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (2 Kasım 2011). Resmi Gazete (Sayı: 28103).
- Sanayi Şûrası Yönetmeliği. (3 Haziran 2012). Resmi Gazete (Sayı: 28312).
- Sencer, M. (1984). Osmanlı İmparatorluğunda Tanzimat Sonrası Siyasal ve Yönetimsel Gelişmeler, *Amme İdaresi Dergisi*, 17 (3).
- Tanör, B. (1999). *Osmanlı-Türk Anayasal Gelişmeleri*. İstanbul: Yapı Kredi.
- Transit Petrol Boru Hatları Kurulunun Toplanma, Çalışma Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik. (1 Ağustos 2002). Resmi Gazete (Sayı: 24833).
- Türcan, T. (2010). Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi Cilt:39, “Şûra Başlığı”, Ankara: TDV.
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (1 Kasım 2011). Resmi Gazete (Sayı: 28102).
- Uyanık, E. (2013). *Tanzimat Dönemi'nde (1839-1876) Yönetim Yapısı*. Erkan Tural (Ed.), Türk İdare Tarihi (s. 106-127). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.

Vergi Konseyi Yönetmeliği. (22 Mart 2005). Resmi Gazete (Sayı: 25763).

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN İÇ KAYNAK BAĞIMLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Dr. Mahmut ÖZGÜN*

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ozgun61@gmail.com / ORCID ID: 0000-0003-4535-0699

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi
saruhan@marmara.edu.tr / ORCID ID: 0000-0002-8418-7217

Öz

Aile şirketleri, küresel ekonomik büyüme ve istihdam açısından hayati önem arz eden yapılardır. Dünyada yüzyıllardır yaşayan başarılı aile şirketleri bulunmakla birlikte, yaygın pratik birçok şirketin üçüncü kuşağa geçmeden ömrünü tamamladığı yönündedir. Diğer yandan, Türkiye’deki aile şirketlerinin performansı dünya ortalamasının altında olup, aile şirketleri yapısal zorluklarla karşı karşıyadır. Bunların başında aile şirketlerinin en temel motifi olan “aile” olma ve şirketteki pozisyonları itibariyle aile üyelerine karşı oluşturulan iç kaynak bağımlılığı bulunmaktadır.

İç kaynak bağımlılığı nedeniyle kurumsallaşamayan aile şirketinin yaşamı kısalmakta ve bu da ülke ekonomisini olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de devletler çizdikleri yasal çerçeve ve düzenlemelerle aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de ekonomimizin lokomotifini olan aile şirketlerinin faaliyetlerini geliştirmek, iş sürekliliklerini sağlamak, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki nesillerine yönetimin aktarılabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmalıdır. Yapılan bu araştırma kapsamında, “aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi” inceledikten sonra bu sorunun çözümüyle ilgili önerilerde bulunulmuş olup, bu doğrultuda hem aile hem de şirketin birbirine paralel kurumsallaşmasıyla anlamlı bir kurumsallaşma düzeyine ulaşılabileceği söylenebilir.

Bu çalışma, Mahmut Özgün’ün 2018 yılında başladığı ve Prof. Dr. Şadi Can Saruhan danışmanlığında yürüttüğü "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author): Mahmut Özgün

Etik Kurul Bilgisi: Bu çalışma 2018 yılında başlayan bir doktora tezinden üretildiği için başlangıcında etik kurul izni zorunlu olmadığı için alınmamıştır.

Citation/Atf: Özgün, M. ve Saruhan, Ş. C. (2023). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 7(1):89-115.

Geliş (Received) :22/02/2023

Kabul (Accepted) : 22/05/2023

Yayın (Published) :30/06/2023

Araştırma kapsamında kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini tespit etmek için en az üçüncü kuşağa geçmiş büyük ölçekli aile şirketlerinde Yönetim Kurulu üyeliği yapan on dört aile üyesinin katıldığı bir nitel araştırma yapılarak bu doğrultuda, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketi, Kurumsallaşma, İç Kaynak Bağımlılığı.

A STUDY ON THE EFFECT OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES ON RESOURCE DEPENDENCE

Abstract

Within the scope of this study, in the light of domestic and foreign literature, the findings related to institutionalization and internal resource dependence in family companies were examined and strategic suggestions for reducing internal resource dependence were listed. Family businesses are vital structures for global economic growth and employment. Although there are successful family companies that have lived for centuries in the world, the common practice is that many companies end their life before they pass into the third generation. On the other hand, the performance of companies in Turkey is lower than the world average, and family companies face structural difficulties. Internal resource dependency, which causes significant resource losses and eventually the end of life of family companies, is one of them. The study emphasizes the importance of institutionalization and sustainable growth against internal resource dependence. The study includes strategy suggestions that can be directly applied in family companies and its original dimension is the thesis that the institutionalization of the company is not sustainable without institutionalization in family relations. In this respect, strategic suggestions can be implemented in family companies and the results of the applications can be followed with new researches.

Keywords: Family Business, Institutionalization, Dependence on Internal Resources.

1. Giriş

Aile şirketleri; akrabalık bağı ile birbirine bağlı insanların oluşturduğu kişilerin mal/hizmet üretmek amacıyla kurduğu kâr amacı güden ve yönetim kademelerinde ve karar mekanizmalarında en az iki kuşak aile üyelerinin yer aldığı şirketler olarak tanımlanmaktadır (Güler & Akgün, 2014). Bununla birlikte, Lansberg ve diğerleri “yasal kontrol” ve “sonraki kuşaklara intikal isteği”, Astrachan ve diğerleri ise “ailenin değer ve inançları” ile “miras” faktörlerini aile şirketlerinin tanımlayıcı motifleri olarak ilave etmektedir. Alanyazına bakıldığında özellikle; aile üyeleri-kan bağı, kültür, kontrol, mülkiyet, süreklilik gibi motiflerin aile şirketlerinin ortak özellikleri olduğu tespit edilmiştir.

Aile şirketlerinin kurulmasının temelinde, ileriki kuşaklara maddi ve manevi mirası aktarımı yer almaktadır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde genellikle birçok aile şirketinin daha ikinci kuşağa geçmeden ömrünü tamamladığı söylenebilir. 2010 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre; ABD’de aile şirketlerinin % 40’ı başarılı bir şekilde ikinci nesle, %13’ü ise üçüncü nesle aktarılabilmektedir. Dördüncü nesil veya daha ileri nesillere kalabilen şirketlerin oranı ise sadece %3-4 ile sınırlıdır (Family Business Facts, 2022).

Sürdürülebilir bir küresel ekonomi açısından aile şirketlerinin büyük önemi bulunmaktadır. Küresel GSH’nin % 90’ına aile şirketleri ve KOBİ’ler tarafından katkı sağlanırken, bu şirketlerin performansı küresel büyüme ve istihdamı doğrudan etkilemektedir (Luo, 2019, s.211-212). Forbes’un 2016 yılında hazırlanmış olduğu milyarderler listesinin % 42’si aile şirketi üyesidir. Fortune 500’e göre ise dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin % 40’ı aile şirketlerinden oluşmaktadır (Deloitte, 2016). Avrupa Birliği’nin 2015 tarihli raporuna göre ise dünyadaki şirketlerin % 50’si, ABD’deki şirketlerin ise % 90’ı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin 7’si aile şirketi üyeleridir (Arıcıoğlu vd., 2017, s. 60). Türkiye’de ise şirketlerin yaklaşık % 95’i ve yine halka açık şirketlerin ise % 75’i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu durum aile şirketlerini hem politik olarak etkili hem de ekonomik bakımdan vazgeçilmez kılmaktadır (PwC, 2016, s.8).

2017 yılında gerçekleştirilen ve hem Türkiye hem de AB ülkelerinin incelendiği bir araştırmada örneklemedeki şirket yöneticilerinin % 53’ü ikinci kuşak, % 25’i üçüncü kuşak, % 22’si ise dördüncü kuşak aile üyelerinden oluştuğu belirlenmiştir (Corrado vd., 2017, s.55). Diğer yandan; Türkiye’de aile şirketlerinin ortalama ömrü 34 yıl olarak değerlendirilirken, Türkiye’ye kültürel olarak çok benzeyen İtalya’da ise bu süre 104 yıldır (Yaka, 2021, s.40).

Kurumsallaşma stratejilerini hayata geçiremeyen şirketlerin ikinci kuşaktan sonra ömürlerini tamamlamaktadır. Türkiye’de aile şirketlerinin % 38’i birinci kuşak, % 47’si ikinci kuşak, % 13’ü üçüncü kuşak ve sadece % 2’si ise dördüncü kuşak ve sonrasına intikal edebilmektedir (Deloitte, 2016). Türkiye özelinde aile şirketlerinin ömrünün tamamlanmasında en çok öne çıkan motifler ise; kardeşler arası anlaşmazlık (% 43), kardeş-yeğen-kuzen çatışması (% 19), miras kavgası (% 19), aileler arası çatışmalar (% 14) ve aile içi çatışma (% 5) olarak sıralanmaktadır (Yılmaz, 2022).

Görüldüğü üzere, aile şirketleri dünyada da zorlu çevresel koşullarla karşı karşıya olup, söz konusu Türkiye olduğunda, olumsuz faktörlerin etkisi artmakta ve aile şirketlerinin ömrü daha da kısalmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere; aile şirketlerinde özellikle aileden kaynaklı sorunlar belirleyici konumdadır. Özellikle aile şirketlerinde birinci kuşağı temsil eden kurucu liderler/irade, farklı faktörlerden hareketle şirketi kendi çocukları olarak görmekte ve kendi yönetim metotlarını ve yaklaşımlarını hakim kılmaktadır. Hammadde tedarikinden üretime, pazarlamadan finansa kadar tüm süreçlere müdahil olan kurucu irade her işi tek başına yürütmeye çalışmakta ve dahası yönetimi en iyi kendisinin gerçekleştireceğini düşünmektedir (Dalay, 2001, s.54; Tanta vd., 2004, s.547-549). Aynı kurucu irade yönetimi ve yaptırım yetkisini paylaşmaya yanaşmamaktadır (Fındıkçı, 2000, s.133).

Araştırmalar göstermektedir ki; yeni gelen kuşakları da adapte ettikleri bu yaklaşım, şirketteki iç kaynak bağımlılığını artırmaktadır. Burada üretilen iç kaynak bağımlılığı; kurucu liderlerin tüm yetki ve fonksiyonları kendi bünyelerinde topladığı, şirketi çocukları gibi gördüğü bir liderlik tarzı kaynaklı “bilinçli/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı” (Tanta vd., 2004, s.547-559) olabildiği gibi, görev tanımlarının açıkça yapılmadığı ve sınırların belirsizleştiği bir yapıda profesyonellere bağımlılık doğurabilecek, bilinçsiz/arzulananmayan bir iç kaynak bağımlılığı şeklinde de tezahür edebilmektedir (Çelik vd., 2004, s.194). Her iki senaryoda da, şirketin sürdürülebilir büyüme hedefleri risk altına girdiği gibi, beraberinde “doğrudan” ve “dolaylı” olmak üzere büyük maliyetler de oluşacaktır.

Dolayısıyla, aile şirketlerinin ömrünü kısaltan bu motiflerin azaltılmasına yönelik köklü bir değişim gereklidir. Bu bağlamda gerek dünyada gerek Türkiye’de aile şirketlerinin küreselleşmenin getirdiği rekabetçi ortamda sürdürülebilir bir perspektifle ömürlerinin uzatılabilmesi açısından kurumsallaşma hayati önemi haizdir. Bu noktada, aile şirketlerinde özellikle kurumsallaşma strateji ve politikalarının hayata geçirilmesi büyük öneme sahiptir.

Yabancı alanyazında örgütlerde kaynak bağımlılığına ilişkin anlamlı sayıda çalışma olmakla birlikte, özellikle yerel alanyazında kavramsal çerçeveyi doğrudan ayraç içerisine alan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu yönüyle, bu çalışmanın aile şirketlerinin kurumsallaşması ile iç kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi konu edinen alanyazına anlamlı bir katkı sağlayacağı ve iç kaynak bağımlılığının azaltılmasına yönelik stratejik önerilerin reel sektörden paydaşlara uygulama düzeyinde katkı sunacağı öngörülmektedir.

Aile şirketlerinin ömrünü kısaltan “olumsuz” bir faktör olarak “kaynak bağımlılığı” çalışmanın çıkış noktası olarak belirlenmiştir. Makalede öne sürülen temel önerme ise aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyi arttıkça iç kaynak bağımlılığının azalacağı olup, bunun için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerektiğidir. Aksi takdirde şirketin kurumsallaşması sadece somut pazar amaçları ile sınırlı kalmakta (Örneğin; halka arz, satın alma & birleşme vb.) ve

sürdürülebilir olmamaktadır. Bu çalışma aracılığı ile Türkiye’de aile şirketlerinde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen alanyazına derinlik katılması, takip eden araştırmacılar tarafından sınanabilecek ve reel sektör temsilcileri tarafından uygulanabilecek stratejik öneriler sunulması hedeflenmektedir.

2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

2.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aile şirketlerinde kurumsallaşma; birbiriyle ilişkili iki boyutla karşılaşılmaktadır. Bunlar; ailenin kurumsallaşması ve şirketin kurumsallaşmasıdır. Ailenin kurumsallaşmasının merkezinde “mülkiyet” ve “kontrol” yer almakta olup, aile anayasasının, aile meclisinin ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanarak yönetimde olan ve olmayan aile bireylerinin çıkarlarının dengelenmesi esasına dayanmaktadır (Genç & Karcıoğlu, 2004, s.26).

Diğer boyut olan şirketin kurumsallaşması ise kişilerden bağımsız misyon, vizyon, değerlerin saptanması, stratejik plan doğrultusunda standartlar, süreçler ve hedeflerin oluşturulması ile bunların değişen çevresel koşullar ışığında güncellenmesini kapsamaktadır. Çalışma kapsamında, aile şirketlerinin kurumsallaşmasını oluşturan her iki boyut da yerli ve yabancı alanyazında öne çıkan görüşler ışığında incelenecektir.

2.1.1. Ailenin Kurumsallaşması

Aile şirketlerinin temelinde “aile” yer almaktadır. Aile şirketlerinin kırılabilirliğini aile ve şirket kavramları arasındaki sınırların belirsizliği oluşturmaktadır. Yönetimde olan ve olmayan aile üyelerinin şirket üzerindeki mülkiyet ve kontrol temelli talepleri ve buradan doğabilecek olası çıkar çatışmaları şirketin ömrünü kısaltmakta olup, çatışmaların ve taleplerin dengelenmesi esastır. Bu nedenle aile şirketlerinin ömrünü uzatmak için stratejiler en uygun evrede kurgulanmalıdır. Bu da kurumsallaşma çalışmalarının henüz “aile” aşamasında başlaması gerektiğini göstermektedir. Ailenin kurumsallaşması açısından en önemli kavramlar; aile anayasası ve aile meclisidir (Sağlam, 2005, s.507).

2.2. Şirketin Kurumsallaşması

Bir şirketin kurumsallaşması, genel anlamda şirketin bir sisteme dönüşmesi ve kişilere bağlı olmayan bir yönetim tarzının egemen olması anlamına gelmektedir. Buna göre, kurumsallaşmış bir şirkette yönetim anonimleşmekte ve yöneticinin kim olduğu kamuoyu tarafından bilinmemektedir. Bir diğer ifadeyle, kurumsallaşmış bir aile şirketinde kurucu şirketten çeşitli nedenlerle ayrılrsa bile, işleyen bir sistem oluşturulmaktadır (Erdoğan, 2007, s.24). Kurumsal yönetim aracılığıyla; pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin birbirleriyle ilişkisi düzenlenecek ve menfaatlerin en üst seviyeye ulaştırılması sağlanacaktır. Bu yönüyle şirketin sisteme dönüşmesinin alt bileşenleri; tepe, orta ve alt kademe yönetimlerinin kurumsallaşmasıdır.

Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu ile Denetçiler başlıklarını içeren bir üst yönetimin kurumsallaşması ve şirketin ömrünü uzatabilmesi için yönetsel ve icra fonksiyonları ile bu fonksiyonları yerine getirecek ekip ve yöneticilerin ayrılması önem arz etmektedir. Bu sayede aileden kaynakları duygusal bağlar ile stratejik kararların birbirine karıştırılmasının önüne geçilebilecektir (Erdoğan, 2007, s.24; TKYD, 2011, s.51). Bu bağlamda, üst kademe kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesinde, etkin denetim mekanizmaları, bunları uygulayan denetçiler ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı oldukça önemlidir.

Aile şirketlerinde orta kademe yönetim çoğunlukla aile bireylerinden oluşmaktadır. Orta kademe profesyoneller tercih edildiği durumlarda bile, nihai karar vericilerin aile üyeleri olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu & Koç, 2009, s.507). Bu kademenin kurumsallaşması alt bileşeninde ise müdürler, bütçe, işletme politikaları, kalite ve çevre politikaları ile insan kaynakları politikaları yer almaktadır. Müdürlerin profesyonellerden seçilmesi, bütçenin pazar gereksinimleri doğrultusunda belirlenmesi, işletme politikalarının standart prosedür ve kurallara tabi kılınması, kalite ve çevre politikalarında belgelendirmeler ve akreditasyonlarla rekabetçiliğin ulusal ve küresel standartta takip edilmesi ve insan kaynaklarında görev ve yetkilerin, performans ölçütlerinin, ücret-prim sistemlerinin belirlenmesi kurumsallaşma açısından önem arz etmektedir (Nold & Michel, 2016, s.341).

Orta kademe yaşanan bir diğer sorun ise işe uygun yetkinliklerin atanmamasıdır. Kurumsallaşma konusunda mesafe kat etmiş işletmelerde, tüm pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler envanter çerçevesinde tanımlanarak mevcut pozisyonlarla ilişkilendirilmektedir (Goleman, 2000, s.86). Kurumsallaşmanın önemli bir bileşeni olarak yetkinlik envanteri çalışmaları; aile şirketinin kültürüyle uyumlu, yüksek performanslı ve verimli kişilerin işe

alınarak doğru pozisyonlara yerleştirilmesine ve bu sayede yüksek düzeyde rekabetçilik ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır (Çörtelekoğlu, 2009).

Alt kademe yönetimin kurumsallaşması iş süreçleri, iş analizi ve iş tanımları ile yetkinliklerin kurumsallaşmasıdır. İş süreçleri, süreç aşamaları, süreleri ve sorumluları aile şirketlerinde en sorunlu alanların başında gelmektedir. Kurucuya bağımlı yapılarda, katma değer yaratmayan faaliyetler söz konusu olmakta, aşamalar arası koordinasyon eksiklikleriyle karşılaşmakta, hangi aşamada sorun yaşandığı tespit edilememekte ve bunun sonucu olarak bireyler arasında sorunlar yaşanmaktadır (Cosier & Harvey, 1998, s.76). Bu sorunların aşılmasında; süreçlerin tanımlanması, iş akış şemalarının oluşturulması ve standardizasyon en önemli araçlar olacaktır (Sampaio vd., 2009, s.45). Başarılı olmuş şirketlerde bu yapıların sistematik olarak tesis edildiği görülmektedir (Yalçın & Günel, 2004, s.74).

Tüm bu bulgular ışığında; aile şirketlerinde alınacak kararların kurucuların ve aile üyelerinin kişisel değer yargıları, kan bağından kaynaklı elde ettikleri ayrıcalıklar ve duygusal motifler yerine, bilimsel yönetim ilkelerine, pazar taleplerine ve rasyonel kriterlere dayandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, görev tanımları, yetki ve sorumluluklar belirlenmeli ve çalışanların değerlendirme kriterleri nesnel olarak ortaya koyulmalıdır (Ulukan, 2005, s.157-158).

2.3. İç Kaynak Bağımlılığı

Aile şirketlerinde kaynak bağımlılığı kuramı; aile şirketlerini benzersiz kılan ve işletmeye aile temelli rekabet avantajı sunan kaynakları ve yetenekleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Bu kaynaklar sadece mal varlığı ve finansal özellikler ile sınırlı değildir. Rekabet sağlayabilecek kaynaklar arasında, kopyalanamaz bilgiler ve fikirler gibi maddi olmayan değerler, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkiler ve yöneticilerin müşteriler ve tedarikçiler ile aralarında olan ilişkiler de yer almaktadır. Bu şekilde emsalsiz elde edilmesi güç, maddi olmayan ve dinamik kaynaklar aile şirketleri tarafından elde edilebilir. Özellikle sonsuz sadakat ve şirkete kendini adanmış bir yapı aile şirketlerinin uzun ömürlü olmasında büyük bir rekabet avantajıdır. Bu avantajı sağlayabilen aile şirketleri diğer şirketlerle kıyaslandığında somut, soyut kaynaklar ve örgütsel yeteneklere sahiptir.

Aile şirketlerinin en temel amaçlarının başında gerek şirket gerekse ailenin devamlılığının sağlanması bulunmaktadır. Ülkemizde aile şirketlerinin yönetsel pozisyonlarında ağırlıklı olarak aile üyelerinin yer aldığı görülmektedir. Ancak aile bağları ilk aşamada rekabetçi ve kazanç getiren bir faktör olsa da, yetkinin başta kurucu olmak üzere aile

üyelerinde toplanması ve aile bağları zamanla şirketin ölçeğinin büyümesi, işletme fonksiyonlarının karmaşıklaşması ve dış çevresel rekabet koşullarının çetinleşmesiyle birlikte dezavantaja dönüşmektedir. Bu dezavantaj, doğru yönetsel araçlarla sentezlenmediğinde şirketin ömrünün tamamlanmasına kadar giden bir süreci başlatmaktadır. Üst ve orta kademe yöneticilere müdahalesini ve onlar üzerindeki baskısını artıran kurucu irade ve aile üyeleri; yetkileri paylaşacak yönetsel araçları kullanmadığında aile ile iş arasındaki sınırlar belirsizleşmekte ve iç kaynak bağımlılığı artmaktadır. Doğru yönetsel stratejilerin başında ise iş ve aile ilişkilerinin açıkça kurallara bağlanmasına dayalı olan kurumsallaşma gelmektedir (Jaffe, 2014, s.60).

Aile şirketlerinde kurucu/girişimci, şirketin pazarlamadan finansa, üretimden insan kaynaklarına kadar tüm boyutlarda ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yetkileri kendinde toplamaktadır. Kurucuya göre; tüm enerjisini verdiği şirketin yapısal özelliklerini en iyi kendisi tanımaktadır ve buna göre çözüm reçetelerine sahiptir (Dalay, 2001, s.54). Örneğin, şirketin kurucusu Bay X, hem genel kurul üyesi hem şirketin hissedarı olup aynı zamanda pazarlama müdürü görevini de yürütmektedir. Bu bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığını oluşturmaktadır. Ancak ölçek büyüdüğünde ve uzmanlaşma ihtiyacı arttığında çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durumda yönetimi tek elde toplama isteği, şirketin ömrünü kısaltan bir faktöre dönüşmektedir (Günay, 2014, s.46).

İç kaynak bağımlılığının bir diğer boyutunu ise bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı oluşturmaktadır. Yetkinin ve yönetsel işlevlerin çoğunlukla kurucu kimliği de taşıyan tek bir aile üyesinde toplanması, düzenleyici standart, prosedür ve süreçlerin olmaması nedeniyle aile şirketlerinin ömrü kısalmaktadır. Böyle bir yönetsel iklimde; sorunların giderilmesi için görev verilen profesyonel yöneticilerin hammadde alımından müşteri ilişkilerine kadar bütün süreçlerde kontrolü eline alması, şirketin üst yönetimine her istediğini yaptırabildiği bir ortam oluşturması ise bilinçsiz/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı üretmektedir (Gibb Dyer, 2006, s.262).

3. Yöntem

Nitel araştırma problemleri derinlemesine betimleme özelliği ile ön plana çıkarmakta olup, amacı yorumlama ve katılımcı aktörlerin bakış açılarını anlamaktır. Nitel araştırmayı gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, olguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Nitel araştırmada en çok

kullanılan veri toplama yöntemi görüşmedir; görüşme araştırmaya katılanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve olgularını ortaya koymada kullanılan güçlü bir yöntemdir, bu nedenle araştırmada bu yöntemden faydalanılmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 40-47).

3.1. Araştırmanın Modeli/Deseni

Araştırma bağlamında özellikle Türkiye'nin köklü aile şirketlerinin yönetim kurulu başkan ve/veya üyelerinin örnekleme katılması amaçlanmış, araştırma kapsamında, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik sorular yönelmiştir. Bu çerçevede, Türkiye ekonomisine yön veren ve onbinlerce kişiyi istihdam eden sanayi kuruluşlarımızın üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler ışığında "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi" anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında 14 aile şirketinde hissedar yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle yapılan mülakatlarda aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisini kapsayan sorulara elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.3. Araştırma Örnekleminin Seçimi

Kartopu örnekleme, evrende yer alan kişilere ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem ile evrenden herhangi bir kişiye ulaşıldıktan sonra görüşülen kişinin önerdiği diğer aile şirketlerine ve aile üyelerine ulaşılır ve örneklem yeterli sayıya ulaşana kadar devam edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018, s. 202). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışma insan, hayvan veya kurumlarla ilgili özel bilgiler içermediğinden etik kurul onay belgesine ihtiyaç duyulmamıştır

Araştırma kapsamında istenilen örnekleme ulaşarak görüşme yapmanın zorluğundan kartopu örnekleme yöntemiyle görüşme sağlanarak hissedar Yönetim Kurulu üyelerine ulaşılması tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye'de faaliyet gösteren, en az üçüncü kuşağa geçmiş aile şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleriyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen aile şirketlerine ait bilgileri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Aile Şirketleri

Sıra No	Görevi	Yaşı	Eğitim Durumu	Çalışan Kuşak Sayısı	Çalışan Aile Üyesi Sayısı	Şirketin Mimarisi	Çalışan Sayısı	Sektörü
1	Yönetim Kurulu Üyesi	60	Yüksek Lisans	3. Kuşak	4	Holding	50-249	Hırdavat
2	Yönetim Kurulu Üyesi	39	Lisans	3. Kuşak	5	Tek Şirket	250-499	Gıda
3	Yönetim Kurulu Başkanı	57	Lisans	3. Kuşak	12	Holding	2.000	Hızlı Tüketim Sektörü
4	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	62	Lisans	3. Kuşak	9	Holding	800 ve Üzeri	Elektrikli Ev Aletleri, Temizlik Kimyasalları
5	Yönetim Kurulu Başkanı	61	Lise	3. Kuşak	5	Holding	1.000 ve Üzeri	Demir-Çelik
6	Yönetim Kurulu Başkanı	56	Lisans	3. Kuşak	3	Şirketler Grubu	50-249	Dayanıklı Tüketim Malzemeleri
7	Yönetim Kurulu Başkanı	63	Lise	3. Kuşak	9	Holding	1.000 ve Üzeri	Gıda, Tarım, Enerji, Makine, Kağıt, Mobilya
8	Yönetim Kurulu Başkanı	60	Lise	3. Kuşak	5	Şirketler Grubu	250-499	Kimya
9	Yönetim Kurulu Başkanı	61	Lisans	3. Kuşak	14	Holding	1.000 ve Üzeri	Mobilya, Enerji ve inşaat
10	Yönetim Kurulu Başkanı	52	Meslek Yüksek Okulu	3. Kuşak	2	Şirketler Grubu	1.000 ve Üzeri	Dayanıklı Tüketim Malzemeleri
11	Yönetim Kurulu Üyesi	55	Yüksek Lisans	3. Kuşak	35	Şirketler Grubu	1.000 ve Üzeri	Gıda

12	İcra Kurulu Başkanı	55	Yüksek Lisans	3. Kuşak	5	Tek Şirket	1.000 ve Üzeri	Gıda
13	Yönetim Kurulu Başkanı	56	Yüksek Lisans	3. Kuşak	10	Holding	1.000 ve Üzeri	İnşaat
14	Genel Müdür	48	Lisans	3. Kuşak	10	Şirketler Grubu	1.000 ve Üzeri	Gıda

3.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışma kapsamında veri toplamak için görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler 2022 yılı Mart-Haziran ayları arasında gerçekleştirilmiş ve 50-60 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sırasında katılımcılara araştırma konusuna ilişkin bilgi verilmiş ve “anonimleştirme” yöntemi kullanılarak kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Çalışma kapsamında toplam 16 katılımcıyla görüşme sağlanmak istenmiş ancak görüşme yapmayı kabul eden 14 kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.5. Analiz Yöntemi

Çalışma kapsamında ilgili alanyazında sıklıkla kullanılan içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi ile aynı zamanda birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenlenmektedir. Çalışma kapsamında içerik analizi için nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2022’den faydalanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma konusu olan “aile şirketlerinde kurumsallaşma ve iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi” iş dünyasının günlük olaylarında/yaşamında karşılaşılan sosyal taraflar (işveren/işgören) arasındaki ilişkilerden, paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler ve diğerleri) arasındaki sorunlardan kaynaklanan “genel” bir konudur, akademik/bilimsel alt yapısı olan bir konudur ve aynı zamanda toplumsaldır. Bu nedenle ana tema ve alt tema başlıklarıyla konuyu kesin sınırlarla ayırmanın güçlüğünün belirtebiliriz.

Buradan hareketle “ailenin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız alt tema; aile anayasası, şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme, yönetime katılacak aile üyelerinin belirlenmesi, damat ve gelinlerin şirkette çalışması olarak düzenlenmiştir.

“Şirketin kurumsallaşması” olarak adlandırdığımız alt tema; kurumsallaşma çalışmaları, kurumsallaşmada yaşanan sorunlar, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, prosedürler, iş tanımları ve iş akışları olarak araştırmamız doğrultusunda düzenlenmiştir.

Diğer yandan; “bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız alt tamamımız; aile üyelerinin şirketin yönetim organlarındaki temsili, aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmaları olarak araştırmamız doğrultusunda düzenlenmiştir.

“Bilinçsiz/arzulanan iç kaynak bağımlılığı” olarak adlandırdığımız alt tamamımızda profesyonel yöneticilere olan bağımlılık/teslimiyet olarak ele alınmıştır.

Değerlendirme ve sonuç olarak adlandırdığımız bölümde, görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan nitel analiz sonuçları, alanyazındaki görüşlerle karşılaştırılmıştır.

Bu doğrultuda; ilk olarak ailenin kurumsallaşması alt teması incelenmiştir. İlgili yerli ve yabancı alanyazında görüldüğü üzere, aile (duygusal) ve şirket (rasyonel) ilişkileri çoğunlukla iç içe geçmekte ve bu da aile şirketinin ömrünü kısaltmaktadır. Aile anayasası, şirketin kurumsallaşmasına giden yolda aile ilişkilerinin güçlenmesi ve daha kurumsal hale gelmesi açısından en önemli yönetsel enstrümanların başında gelmektedir. Katılımcıların altısı şirketlerinde bir aile anayasasının olduğunu, üçü bu doğrultuda danışman firma ile üzerinde çalıştıklarını, diğer beş firma ise olmadığını belirtmiştir.

Aile anayasası olan katılımcılara böyle bir yönetsel enstrümana neden ihtiyaç duydukları sorulduğunda, aile ilişkilerinde akılcılık ve sürdürülebilirlik en çok vurgu yapılan kodlar olmuştur. Özellikle, ikinci ve üçüncü kuşakların aileye katılması ile birlikte oluşabilecek yönetsel görüş ayrılıklarının/tartışmaların önüne geçebilmek amacıyla yazılı somut bir anayasadan faydalanma ihtiyacını gündeme getirmişlerdir. Bir katılımcının, “bardak kırılmadan, kalpler kırılmadan işlerimizi yürütebilmek” olarak adlandırdığı/tanımladığı akılcılık ifadesi bu açıdan oldukça dikkat çekicidir. Bu ifade alanyazında aile anayasasının “duygusal ilişkileri” yönetmeye katkısına vurgu yapan argümanla da tutarlılık arz etmektedir. Ayrıca, aile şirketlerinde sermayenin bölünmemesinin önemine ve aile değerlerinin sürdürülebilirlik ve dayanıklılık (resilience) üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Diğer yandan aile şirketinin kurumsallaşmasının, ailenin kurumsal bir zemine oturtulmasıyla başlayacağına atıfta bulunmaktadır ki, bu da aile anayasasının şirketin yaşam döngüsü üzerinde belirleyici olduğu ve uzun vadede ortaya çıkması muhtemel sorunları minimize edeceği/ortadan kaldıracığı tezini doğrular niteliktedir.

Aile anayasasının temel fonksiyonunun ailenin kurumsallaşmasını sağlamak olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmamızda belirlenen kodlar, alanyazındaki vurgularla örtüşmektedir. Diğer yandan katılımcıların yarısının bu yönde hâli hazırda bir uygulaması olmamasından hareketle, aile şirketlerinin bir bölümünün ailenin kurumsallaşmasının önemini tam anlamıyla kavrayamadıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuca ulaşmamızı destekleyen kodlar “değişime direnç,” “kalabalık aile” ve “farklı öncelikler” olmuştur.

Sürdürülebilirlik ve dayanıklılık aile anayasasının temel hedefi olarak belirlenmediğinde, başta şirketin kurucusu ve hâli hazırda yöneten kişi ve/veya yönetimde yer alan diğer aile üyeleri olmak üzere belirli bireylerin mevcudiyetine, kararlarına ve liderlik tarzlarına bağlı bir yönetim sistemi oluşmaktadır. Aile anayasası olan şirketlerde aile üyelerinin şirkette çalışma ilişkileri, aile organları ve mülkiyet hakları düzenlenmekte ve özellikle “genel hükümler” başlığı altında; aile anayasasının gerekçesi, amacı, uygulanması, sonraki kuşakların yönetime katılması, revizyonu vb. çerçevesinde ailenin kurumsallaşması desteklenerek şirketin kurumsallaşması doğrultusunda çaba harcayan profesyonel yöneticilerin çabaları da pekiştirilmektedir.

Araştırma kapsamına giren şirketlerin yarısında, kurucular ve/veya ikinci veya üçüncü kuşak yöneticiler tarafından şirket üzerindeki kontrolü kaybetmemek adına bilinçli iç kaynak bağımlılığının üretildiği tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak, aile şirketlerinde “ailenin kurumsallaşması” ve şirketin kurumsallaşması” arasındaki ilişkinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için başlangıçta bilinçli bir iç kaynak bağımlılığına göz yumulduğu, ancak daha sonra zararlarının özellikle ikinci kuşakta ortaya çıktığı ve bu bağımlılığın şirketin sürdürülebilirliğini tehdit ettiği saptanmıştır.

Çalışmanın özgün tezi ailenin kurumsallaşması olmadan şirketin kurumsallaşmasının yeterli olamayacağıdır. Bu bağlamda, aile anayasası şirketin değil, ailenin kurumsallaşmasında kritik bir öneme sahip olup, şirketin gerçek anlamda kurumsallaşması için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerekecektir. Aksi takdirde şirketin kurumsallaşması sadece göstermelik, yani dış etkenlere (halka açılma, ortaklık vb.) dayalı olup, sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık motifine sahip olmayacaktır.

Şirketin kurumsallaşması yönetim organının (departman müdürlerinin) rasyonel düşünce doğrultusunda aksiyon almaları doğrultusunda söz konusu aile olduğunda duygusal bariyerler devreye girmektedir. Bu nedenle, dışarıdan danışmanlık hizmeti alınan genellikle şirketin kurumsallaşması boyutunu ilgilendirdiği ve ailenin kurumsallaşmasına

yönelik danışmanlık hizmetlerinin alınmasıyla ilgili bilincin Türkiye'nin sayılı aileleri ile sınırlı kaldığı düşünülmektedir.

“Şirket ortakları ve mirasçılarının hisseleriyle ilgili düzenleme” kapsamında ise (uygulamada “hissedarlar sözleşmesi” olarak adlandırılmaktadır) katılımcıların tamamına yakını böyle bir düzenlemeye ihtiyaç duymadığını ifade etmiştir. Alanyazında hissedarlar sözleşmesine, aile anayasasının “mülkiyet hakları” başlığında yer verildiği bulgulanmış olup, aile anayasasının özelliklerinden biri de “hisse ortaklığı, emeklilik, halef-selef, ölüm ve miras” gibi konuları düzenlemektir. Uygulamada hissedarlar sözleşmesi adı verilen hukuki bir sözleşme ile aile şirketlerinde sermayenin parçalanmadan bir sonraki kuşağa nasıl aktarılacağı planlanmaktadır. Araştırmamızda, yazılı olmayan kurallara vurgu yapan katılımcılar doğrultusunda, -ki bunlar görüşme yaptığımız katılımcıların tamamına yakınıdır- aile şirketlerinin sermayedarlar arasındaki ilişkinin geleceğini düzenlemek konusunda henüz mesafe kat etmediği ve şirketin aile üyelerinden bazılarına bilinçli/arzulanan bir iç kaynak bağımlılığı oluşturmayı tercih ettiğini söyleyebiliriz. Buradan hareketle, aile anayasasında açıkça hissedarlar sözleşmesine yer verilmesinin ve sermayedar aile üyelerinin ilişkilerinin kurumsal bir zemine oturtulmasının sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık için son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer alt tema ise şirketin kurumsallaşmasıdır. Küreselleşmiş ve teknolojik gelişmelerin büyük bir hızla birbirini izlediği rekabet ortamında şirketler varlıklarını sürdürebilmek için piyasa şartlarına uyum sağlamalı ve dahası pro-aktif olmalıdır. Şirketin kurumsallaşmasının bu dönüşümü yönetebilmek için en önemli stratejik yönetim araçlarından birisi olduğu değerlendirilmektedir.

İlgili alanyazında “şirketin kişilerden bağımsız yapıya bürünmesi ve sistem haline gelmesi” olarak özetlenen ve şirketin tüm kademe ve süreçlerini içerdiği ifade edilen şirketin kurumsallaşması; tepe yönetim, orta kademe ve alt yönetimin kurumsallaşması olarak sınıflandırılabilir. Şirketin kurumsallaşması doğrultusunda bulgu elde etmeye dönük soruların ilki, şirketin kurumsallaşma çalışmalarının mevcudiyeti ve içeriğine dair olmuştur.

Katılımcıların tamamı yönetim kurulu üyesi oldukları aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çalışmaların içerisinde olduklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu kapsamda en çok referans verilen kod “danışmanlık hizmetleri” olmuştur. Bu bulgu; ilgili alanyazında öncelikle tepe ve orta yönetimin kurumsallaşmasına yönelik uygulamalar tanımıyla örtüşmektedir. Yönetim Kurulu'nun şirkete yeni bir vizyon çizmek amacıyla faydalandığı

dönüştürücü destek programları kapsamında aldığı dışarıdan danışmanlık hizmetlerini bu kapsamda değerlendirebiliriz.

Danışmanlık hizmetleri, doğrudan tepe yönetimin stratejik vizyonunu desteklemeye dönük olabileceği gibi, orta kademe (departman müdürleri) yönetim uygulamalarında kullanılabilir. Kalite, çevre, iş güvenliği gibi belgeler şirketin kurumsallaşmasını destekleyen stratejik faaliyetler olarak öne çıkmaktadır. Nitekim, katılımcılar tarafından iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik uygulamalar gibi orta kademe yönetimin; sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık gibi tepe yönetimin kurumsallaşması ile ilgili çalışmaların altı çizilmiştir.

Buna göre, şirketin kurumsallaşması doğrultusunda, stratejik yönetim uygulamaları (pazarlama/satış stratejileri/yatırım stratejileri/ar-ge stratejileri gibi) tepe yönetimin; dijital dönüşüm ve kalite, sertifikasyon ve eğitim faaliyetleri orta kademe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik faaliyetlerdir. Biz de, araştırmamızda şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili çalışmalarının daha ziyade şirketin tepe ve orta kademe yöneticilerine yönelik kurgulandığını saptadık.

Araştırma kapsamına giren şirketlerde aile üyesi olan yönetim kurulu üyelerine iç kaynak bağımlılığının gelişmiş olduğu saptandı. Ayrıca, kurumsallaşma çalışmalarının “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” olarak sınıflandırılarak tasarlanmadığını belirleyerek bu bağlamda tepe yönetimini (yönetim kurulunun) kavramsal bir bakış açısı doğrultusunda kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vermesini önerebiliriz.

İlgili alanyazında prosedürler ve iş süreçleri alt kademe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik enstrümanlar başlığı altında ele alınmaktadır. Prosedürler, iş tanımları ve iş akışları alt temasına yönelik bulgularda katılımcıların yarısı doğrudan CEO veya genel müdürlerin ilgili süreçleri onayladığı takdirde yürürlüğe girdiğine vurgu yapmış, yönetim kurulu ve icra kurulunun şirketin kurumsallaşmasındaki rolünü vurgulayan az sayıda katılımcı da olmuştur. Bu bağlamda, şirketin kurumsallaşmasının aile şirketlerinde henüz tavandan tabana yayılmadığına ve genellikle danışmanlık şirketlerinin kopyala-yapıştır çalışmaları desteğiyle sürdürüldüğünü değerlendirebiliriz.

Katılımcıların tamamına yakını kurumsallaşma sürecinden insan kaynakları ve ilgili departmanların sorumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre genellikle aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu vizyonu belirledikten sonra, yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirdiği departman müdürü profesyonel yöneticiler; yine performans ve liyakat esaslarına dayalı olarak alt kademe yöneticileri görevlendirmekte, onlar ilgili süreçleri hayata geçirerek alt kademeyi

kurumsallaştırmaktadır. Bu modelde, iç kaynak bağımlılığının söz konusu olmayacağı var sayılmaktaysa da, araştırmamızda profesyonel yöneticilere “bilinçsiz/arzulanan” bir iç kaynak bağımlılığı oluştuğuna dair bulgular söz konusudur.

Araştırma kapsamına giren aile şirketlerinde CEO ya da genel müdürün çoğunlukla aile üyesi olduğu söyleyebiliriz. Prosedürler ve iş akışları bazında genel müdürün sadece yetkili imza mercii olduğu aile şirketlerinde şirketin kurumsallaşması konusunun görünürde kaldığı değerlendirilmektedir. Ayrıca stratejik kararların aile üyesi genel müdür tarafından verildiği ve aile üyesi genel müdüre bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının oluşturulduğu görülmektedir. Yukarıda değindiğimiz bulgulardan yola çıkarak, aile şirketlerinde orta ve alt kademe yönetimin kurumsallaşması için bütçe yapılması, bütçenin hedeflerinin (gelir ve harcama/tüketim hedeflerinin) çalışanlara yüklenmesi, çalışanların performanslarının ve ücretlerinin hedeflere ulaşabilme doğrultusunda değerlendirilmesi, nakit akış ve cari oranın her ay düzenli olarak yönetim kurulunda görüşülüp değerlendirilmesi, iş akışı ve prosedürlerin yönetim kurulu gündemi olarak ele alınması ve süreç sorumlularının yönetim kurulu kararıyla belirlenmesi önerilmektedir. Bu sayede alanyazındaki önerilerle paralel şekilde hem kurumsal sürdürülebilir dayanıklılığın artırılacağı, hem de iç kaynak bağımlılığının azaltılabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan bu araştırmada saptanan bir diğer alt tema “kurumsallaşmada yaşanan sorunlar” olup, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunlar olarak da en fazla “değişime karşı direnç” koduna vurgu yapılmıştır. Onu “yetki devri ve sorumluluk paylaşımı,” “danışmanlık hizmetleri” ve “dışarıdan kişilerin yönetimde olması” kodları izlemiştir. Tüm yanıtlar incelendiğinde, “değişime direncin” özellikle yönetim kurulu üyesi olan aile bireylerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar sorunu “yetki devrine direnç” olarak nitelerken, bazıları ise “aile dışından yöneticilere direnç” olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda, değişime direnç aile üyesi yönetim kurulu üyelerinin şirketin kurumsallaşması aşamasında bir bariyer olarak öne çıkmakta ve ilgili alanyazınla anlamlı ölçüde örtüşmektedir. Buna göre; aynı zamanda aile üyesi olan yönetim kurulu üyeleri yönetim organları olan müdürleri yönetim kuruluna değil doğrudan kendilerine bağlamakta, burada elde ettikleri güçten vazgeçmek istememekte ve bu da iç kaynak bağımlılığının sürmesine neden olabilmektedir. Hatta bazı durumlarda hem yönetim kurulu üyesi hem de departman müdürü görevi üstlenebilmektedirler.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği alt teması, alanyazında tepe yönetimin kurumsallaşmasına yönelik bir parametre olup, alanyazında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hem denge hem de denetim fonksiyonuna vurgu yapılmaktadır. Buna göre;

katılımcıların anlamlı bölümü şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğunu belirtirken, en çok vurgulanan neden; aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “çatışmayı önlemek” ve aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “arabuluculuk” olarak sıralanmaktadır. Bu saptamamız ilgili alanyazındaki “profesyonel destek almak” görüşüyle uyuşmamaktadır.

Bu bağlamda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aile şirketlerinde önce danışman daha sonra yönetim kurulu üyesi olarak çalıştırıldıkları tespit edilmiştir. Saptamış olduğumuz aile üyeleri arasındaki “çatışmayı önlemek” nedeni aile üyesi yönetim kurulu üyeleri arasında “arabuluculuk” ya da “denge” fonksiyonuyla örtüşmektedir. Bu sayede aile şirketleri yönetim kurulunda duygusal bağlara yenik düşmeme, akılcı kararlar alabilme ve şirketin devamlılığı/dayanıklılığını sağlayabilmektedirler. Diğer yandan; yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyesi olmadığını ifade eden katılımcılardan biri; bu konuda ihtiyaçları ve arayışları olduğunu belirtmiştir.

Şirket yönetim kurulunda bağımsız üye olmadığını belirtenlerin en çok vurgu yaptığı husus ise “henüz böyle bir ihtiyaçları olmadığı”, argümanı olmuştur. Dolayısıyla, bazı katılımcıların temsil ettiği aile şirketlerinde, tepe yönetim kurumsallaşmasına engel olarak kabul edilebilecek bilinçli bir iç kaynak bağımlılığının arzulandığı tespit edilmiştir. Bunun bir nedeninin ise, bilinçsiz/arzu edilmeyen kaynak bağımlılığından korkma ve onun yol açtığı maliyetlerden kaçış olduğu düşünülmektedir. Bir diğer deyişle, danışman kullanılmayı sorunlu bulan ve yetkin tepe yöneticisi bulamayan aileden yönetim kurulu üyeleri işlerin şirketin işleyişini sürdürebilmek adına yönetim kurulu üyesi babaya ve/veya abiye bilinçli bir iç kaynak bağımlılığı oluşturmaktadırlar. Oysaki, bağımsız yönetim kurulu üyeleri üst yönetimin stratejik bakış açısına katkı sağlama, büyümeyi sürdürülebilir kılma, şirketin dayanıklılığını arttırma icra ve yönetim kurullarının iş körlüğünü aşabilmesi gibi başlıklarda eşsiz katkılar sağlayabilmektedirler.

İçerik analizi kapsamında incelenen hususlardan biri, bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı yaratan aile üyelerinin şirketin yönetim organlarındaki temsilidir. Buna göre katılımcı şirketlerin anlamlı bölümünde; aile üyelerinin birden fazla yönetsel pozisyonda çalıştığı tespit edilmiştir. Birden fazla yönetsel rolü üstlenen aile üyelerinin olması bu kişilere iç kaynak bağımlılığı oluşturulduğunun açık göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İçerik analizinden elde edilen bulgular, aile şirketlerinin önemli kısmında yönetim organları kullanılarak bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının yaratıldığına işaret etmektedir.

Yapılan bu araştırmada yönetimi tek elde tutma isteği, yetki ve güç kaybına uğrama endişesi ve maliyetler nedeniyle kurucu sermayedar aktörlerin (genel kurul üyelerinin)

şirketteki farklı rolleri üstlendikleri saptanmıştır. Bu bağlamda, aile şirketlerinin kurumsallaşarak kişilere bağımlılıklarını en aza indirgeyebilmeleri için yönetsel yetkinliklere sahip profesyonel kadrolarla çalışmaya açık olmaları ve yönetim kurulu üyesi olarak genel kurul üyelerinin (hisse sahiplerinin) kendi kendilerini önermeleri yerine genel kurul üyesi kalarak planlama ve denetim rolünü üstlenmelerinin doğru olacağı düşünülmektedir.

Bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığının önemli bir göstergesi olan aile üyelerinin şirkette birden fazla görevde çalışmalarının nedenini sorguladığımızda en çok öne çıkan gerekçeler, “hızlı karar alabilme,” “iş, öğrenme/şirket değerlerine uyum sağlama güçlüğü” olarak ifade edebileceğimiz desenlerdir. Özellikle “şirketi kontrol edebilme/ipleri elinde tutabilme arzusu” tam anlamıyla örtük bir söylem olup, katılımcıların çoğunun zorlukla dile getirebildiği değerlendirilebilmektedir.

Şirketin kurumsallaşması için yönetime hissedar aile üyelerinin departman müdürü sorumluluğu üstlenmemesi gerektiği görülmektedir. Buna mukabil sadece genel kurulda şirketin sahipleri/sermayedarları aile üyelerinden oluşmalıdır. Bu yönüyle şirketin kurumsallaşması yönetimde bir anonimleşmedir. Bir diğer deyişle, patronunun görünmediği, ortada dolaşmadığı firma kurumsallaşmış bir firmadır. Burada eksik olan hususların başında “yetki devri” gelmektedir. Yetki devri, sorumluluğun ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmeli ve şeffaflık ve hesap verilebilirliği de teşvik etmelidir.

Yapılan araştırmada saptanan ilginç bir bulgu katılımcıların tamamı kurumsallaşmayla ister aile üyesi olsun isterse profesyonel yönetici olsun şahıslara bağımlılığı ortadan kaldırmayı hedeflediğini belirtse de, birçoğu özellikle departman yöneten profesyonellerin “hoş tutulması/ürkütülmemesi” gerektiğini ima etmişlerdir. Burada kullanılan “teslimiyet/boyun eğme” ve “güveni kötüye kullanma korkusu” kodları, profesyonellerin pozisyonlarından aldığı güçle ve ellerinde tuttıkları kritik bilgilerle aile şirketi sahiplerini (hissedarları) belli davranışlarda bulunmaya (özellikle yüksek ücret) zorladıklarını düşündürmektedir.

Aile ve şirket genişledikçe, iki boyut arasındaki (Şirkette çalışan aile üyeleri ile aile dışından profesyonel yöneticiler arasındaki) ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturmasını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç olduğu belirtilmiş ve bu bağlamda bütün yönetim organlarının (genel kurul, yönetim kurulu, bölüm müdürleri ve denetçiler) yasalar çerçevesinde belirlenmiş görev/yetki sorumluluk tanımları doğrultusunda çalışmasının zorunlu olduğu irdelenmiştir. Bir katılımcı, devletin aile şirketlerini ekonominin motoru olarak gördüğünü, hiçbir aile şirketinin kapanmasını (batmasını/faaliyetine son vermesini) istemediğini ve bu nedenle yasa çıkartarak şirketlerin yönetim organlarının nasıl çalışması gerektiğini belirlediğini

vurgulamış ve “bize düşen yasayı uygulamak, kağıt üstünde kalmamasını sağlamak” olarak düşüncesini ifade etmiştir. Bu düşünce tarafımızdan da benimsenmektedir.

Araştırmada yer alan aile şirketlerinin “kurumsallaşma yolculuğunun” çeşitli evrelerinde yer aldığını söyleyebiliriz. Genel düşüncemiz bilinçsiz/arzu edilmeyen iç kaynak bağımlılığı yaratmamak için iç kaynak bağımlılığının bilinçli şekilde üretildiğidir. Yani aile şirketleri arzu edilmeyen/istem dışı bir kaynak bağımlılığı korkusuyla bilinçli/istemli olarak aile üyelerinden bazılarına yönetim organlarında birden fazla rol vererek iç kaynak bağımlılığı yaratmaktadırlar. Halka arz, joint-venture gibi kurumsallaşma yolculuğunda daha ileri aşamadaki aile şirketlerinde bilinçli/istemli iç kaynak bağımlılığının önemli ölçüde tolere edilebildiğini saptadığımızı söyleyebiliriz. Bir diğer önemli saptamamız devletin aile şirketinin kurumsallaşması için gerekli olan/üstüne düşen düzenlemeleri yaptığı, ancak ailenin kurumsallaşmasıyla ilgili olarak yapılması gerekenlerin ailenin “tasarrufunda” olduğudur. Araştırmamız kapsamında bir katılımcı bazı büyük aile şirketlerinin yurt dışından yabancı danışanlar getirerek ve büyük paralar ödeyerek ailenin kurumsallaşması doğrultusunda çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Aile şirketlerinin verimlilik ve etkinlik hedefleri doğrultusunda şirketin kurumsallaşmasına ağırlık verdiklerini ancak duygusal nedenlerle ailenin kurumsallaşmasının geri planda kaldığı değerlendirilmektedir. Oysaki, sürdürülebilir bir büyüme ve kurumsal dayanıklılık motifi için bu iki kurumsallaşma deseninin birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, ailenin kurumsallaşmasının da en az şirketin kurumsallaşması kadar önemli olduğunu düşündüğümüzü ifade etmek isteriz.

Yapılan araştırmada, aile şirketlerinde büyümeyle birlikte, organizasyon yapısının karmaşıklaştığı ve tüm yetkileri elinde toplayan aile üyesi/üyeleri modelinin kurumsallaşma önünde önemli bir engel olduğu gözlenmiştir. Bir diğer bulgu ise, aile ve şirket arasındaki ilişkileri belirleyen çerçevenin kurumsallaşmaması ya da bu konuda geç kalınmasıdır. Özellikle, kurucunun kontrolü elinde tutmak amacıyla iç kaynak bağımlılığını artırma yönünde bazen bilinçli bazense bilinçli olmadan attığı adımlar, şirketin ömrünü kısaltabilmektedir. Şirketi korumak adına atılan bu adımlar, şirketin daha az karmaşık bir yapıya sahip olduğu ilk yıllarda faydalı olsa da, şirket sahipliği ve işletme yöneticiliğinin rol ve sorumluluklarının birbirlerinden ayrıştırılmaması nedeniyle ilerleyen yıllarda şirketin aleyhinde bir görüntüye neden olabilmektedir. Araştırmamıza katılan bir yönetim kurulu üyesi “her ay yönetim kurulu toplantısı yapmaya ne gerek var, zaten her gün defalarca birbirimizle telefonda görüşüyoruz” ifadesi, aile şirketlerinde yönetim kurulu ve genel kurul toplantılarının “mevzuattan

kaynaklanan bir zorunluluk” olarak görüldüğü ve bu görüşün şirketin kurumsallaşmasını olumsuz olarak etkilediği değerlendirilmesini pekiştirmiştir.

Yapılan araştırmada, ailenin mal varlığını korumaya odaklanmış kurucular ve diğer aile üyeleri doğrudan faaliyetlere katıldığı; çocukları olarak gördükleri şirketin satın almadan pazarlamaya, üretimden finansmana kadar geniş bir yelpazede iş akışlarını üstlendikleri saptanmıştır. Oysa ki, karmaşıklaşmış organizasyon yapılarında girişimcinin yetki devri ile yönetsel yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi ve daha çok stratejik karar verme ve kontrol görevini üstlenmesi gerekmektedir. Şirketin ömrünü uzatmanın yolu, bilinçli ya da bilinçsiz iç kaynaklara olan bağımlılığı azaltmaya dayalı kurumsallaşma stratejilerinden geçmektedir. Unutulmamalıdır ki; bilinçli ya da bilinçsiz olsun, tüm kaynak bağımlılıkları şirketin sürdürülebilir büyümesi ve kurumsal dayanıklılığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Kurumsallaşma stratejilerinin merkezinde ise kişilere bağımlılık yerine kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yönetim yer almaktadır.

Aile şirketleri aile üyelerinin mevcudiyeti ile karakterize olurlar. Bu da, çeşitli düzeylerde iç kaynak bağımlılıkları yaratabilmektedir. Aile şirketlerinde aile, hem “korunması gereken” finansal bütünlüğü/sermayeyi hem de “entelektüel ve sosyal sermayeyi” temsil etmekte olup, aile şirketinin genel karakteristiği ailenin değerlerine ve duygularına dayalı olmasıdır. Şüphesiz, ailenin maddi, entelektüel ve sosyal sermaye anlayışını bir anda değiştirmek zorlu bir süreçtir. Araştırmamızda görüştüğümüz katılımcılar aile şirketlerinde sermayedarların (genel kurul üyelerinin) şirketin günlük yönetiminde söz sahibi olmak istediklerini ve bu durumu tartışılmaz bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle, yönetsel fonksiyonların devri meselesi ve kurumsallaşma çalışmaları “pansuman” düzeyiyle sınırlı kalmaktadır. Görüşülen aile şirketi temsilcileri, kurucuların bu konuda daha katı olduklarını, sonraki kuşaklarda bir yumuşamanın olduğunu söylemişlerdir. Katılımcılardan bazıları sonraki kuşaklarda iç kaynak bağımlılığını azaltabilmek adına adımlar atıldığını, bazıları da önceliklerin farklılığı nedeniyle henüz ilgili uygulamaları hayata geçiremediklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırma doğrultusunda, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının çok daha bütüncül bir perspektifle ele alınması ve öncelikle ailenin kurumsallaşması aşamasından başlaması ve bunu şirketin kurumsallaşması aşamasının izlemesidir. Ancak, uygulamada bunun tam tersinin gerçekleştiğini, şirketin kurumsallaşma düzeyinin ailenin kurumsallaşma düzeyinden daha yüksek olduğunu saptadık. Dolayısıyla, araştırmamız kapsamında görüşülen şirketlerde kurumsallaşma konusunda farkındalık olsa da, mevcut uygulamaların genellikle

şirket merkezli bir kompozisyona sahip olduğu ve bu nedenle özellikle bilinçli/arzulanan iç kaynak bağımlılığı sıkıntısının devam ettiğini söyleyebiliriz. Bir diğer önemli saptamamız da şudur. Aile şirketi sahipleri yönetimde aktif rol üstlenmelerini “fırsat maliyeti” olarak nitelendirmekte ve profesyonel yöneticileri riskli işlerde çekimser kaldıklarını, bunun da fırsat maliyeti yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bir katılımcı hızlı karar alabilmek ve esnek davranabilmek konusunda aile üyelerinin yönetimde olmalarının avantaj sağladığını belirtmiştir.

Araştırmada, bilinçli/arzulanan ya da bilinçsiz/arzulanmayan iç kaynak bağımlılığına aile şirketlerinin “kısa dönemde maksimum kar” anlayışıyla baktıklarını, her türlü iç kaynak bağımlılığını ortadan kaldırma doğrultusunda yapılacak çalışmaların kısa dönemde karlılıklarını olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini saptanmıştır. Özellikle ekonomik çalkantıların/belirsizliklerin olduğu bir dönemde iç kaynak bağımlılığı konusunda “bekle-gör” stratejisini uygun gördüklerini söyleyebiliriz.

Araştırma kapsamında görüşülen bir katılımcı “pandemi döneminde durgunluk yaşadıklarını, Rusya – Ukrayna savaşında sarsıldıklarını, ekonomik resesyon döneminde küçüldüklerini” ifade etmiş ve “iç kaynak bağımlılığı konusu elbette önemli ancak içinde bulunduğumuz günlerde biraz fantezi” olarak değerlendirme yapmıştır.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda iç kaynak bağımlılığı konusunun “uzun dönemde optimal kar” ve “sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık” açısından ele alınması gerektiği söylenebilir. Bu konudaki düşüncelerimizi “ailenin kurumsallaşması” ve “şirketin kurumsallaşması” başlıkları altında ayrı ayrı sıralanabilir:

Ailenin kurumsallaşmasıyla ilgili öneriler.

- Ailenin ortak karar alma mekanizmalarını ve istişare iklimini kolaylaştırmak için aile meclisinin oluşturulması yararlı olabilecektir.
- Aile meclisi tarafından ortak iradeyle aile ve aile-şirket ilişkilerinin düzenlenmesi adına kuralsızlık ortamı ya da yazılı olmayan kurallar yerine yetkin ve kapsamlı yazılı bir aile anayasası hazırlanması ve aile üleriyle paylaşılması önerilmektedir.
- Aile anayasasının belli aralıklarla gözden geçirilmesi ve gerekli revizyonların yapılması önemlidir.

- Aile anayasasında muhakkak hissedarlar sözleşmesine yer verilmesi, hisseler ile ilgili önceliklerin rasyonel şekilde tanımlanması, bu anayasanın kopyala-yapıştır şeklinde bir çalışma olmaması önemlidir.

- Hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde sermayenin bölünmeden bir sonraki kuşağa aktarılması konusunun düzenlenmesi gerekmektedir.

- Hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde 1. derece akrabalar (çocuklar ve eş) arasında hisselerin paylaşılmasından sonra yönetim kuruluna aday gösterme konusu düzenlenmelidir.

- Hissedarlar sözleşmesi ile aile üyesi bir hissedarın hisselerini satıp şirketten çıkma konusu düzenlenmelidir.

- Aile büyüklerinin şirketle ilgili genel yaklaşımlarında ve stratejik kararlarda “müzakereye açık” bir yaklaşım benimsemelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

- Şirketler grubu veya holding tarzı örgütlenmelerde aile şirketlerinin mirasçılar arasında adil paylaşımı hissedarlar sözleşmesi çerçevesinde çözümlenebilir.

- Şirkette çalışan aile üyelerinin özlük hakları ve yan haklarının şeffaf ve sürdürülebilir standart ve kriterlere bağlanması, bunların günün koşullarına uygun olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- Aile üyelerinin sadece akrabalık nedeniyle kayırılmaması önemlidir.

- Aile anayasasının en önemli ilkelerinden birisi “akrabayla iş yapmama” olabilir. 2., 3. ve 4. dereceden akrabaların şirket ile ilişkileri tanımlanmalıdır. Görüştüğümüz katılımcılardan birisi akrabayla iş yapmanın sakıncalarından uzun uzun bahsetmiştir.

- Aile anayasasında akrabalık ilişkileri derecelerle ayrıştırılmalıdır. Bu bağlamda 1. Derece akrabalar dışında kalan akrabaların şirketteki statüsünün ne olacağının belirlenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

- Kurulacak bir aile vakfı ile 2., 3. ve 4. derece akrabaların gelecek endişeleri ortadan kaldırılabilir, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde faaliyetler düzenlenebilir.

Gelin ve damatların akrabalık ilişkilerine değil, ilgili yetkinlikler/gereklilikler listesine göre yönetime dahil edilmesi/ilgili yetkinleri yoksa dahil edilmemesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Şirketin kurumsallaşmasıyla ilgili öneriler.

- Kurumsallaşmanın ailenin kurumsallaşmasından başlaması ve sonrasında şirketin kurumsallaşması aşamasına geçmesi düşünülmelidir.

- Hissedarlara ve onların tarzlarına bağlılık yerine “sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık” doğrultusunda uzun dönemli bir kurumsallaşma iradesinin oluşturulması önerilmektedir.
- Danışmanlık hizmetlerinin ailenin kurumsallaşması aşamasından itibaren hayata geçirilmesi, ailenin ve şirketin kurumsallaşmasının birbirlerine paralel düşünülmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- İç kaynak bağımlılığının bir maliyet unsuru olarak ele alınması ve bu konuya fayda/maliyet analizi doğrultusunda duygusallıktan uzak ve rasyonel bir bakış açısıyla yaklaşılması önerilmektedir.
- Genel Kurul, Yönetim Kurulu üyeleri ile İcraç aktörlerin birbirlerinden ayrılması ve aile üyelerinin birden fazla yönetsel rol üstlenmelerinin engellenmesi önerilmektedir.
- Genel Kurul ve Yönetim Kurulunun düzenli olarak toplanması ilgili kanunlarda belirtilen görev/yetki/sorumluluk tanımları doğrultusunda işlevini yerine getirmesi önemlidir
- Yönetim Kurulu’nda bağımsız üyelere yer verilmesinin kurumsal performansı destekleyeceği düşünülmektedir.
- Şirketin gelecek tepe yöneticilerinin ve gerekli vasıflarının belirleneceği liyakata dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulması önemlidir.
- Şirkette görev alacak yöneticilerle ilgili yetkinlikler/gereklilikler listesinin belirlenmesi ve bunun aile üyelerine de uygulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.
- Tepe yönetimin danışmanlık ve denetim hizmetlerine “zorunluluğun” ötesinde sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından geliştirici bir unsur olarak yaklaşması gerektiği değerlendirilmektedir.
- Tepe yönetim kademesinin yeni yatırımlar, stratejik ortaklıklar, halka arz gibi orta ve uzun vadeli stratejik planları tasarlaması, hayata geçirmesi ve OKR (Hedefler ve Temel Sonuçlar) ve/veya KPI’larını (Temel Performans Göstergeleri) oluşturarak izlemesinin şirketin kurumsallaşmasına açısından önemli olduğu düşünülmektedir.
- Stratejik planın dış ve iç çevresel faktörler ışığında, gerekli görüldüğü takdirde revize edilmesi önerilmektedir.
- Profesyonel yöneticilerin, şirket kültürüne uygun olan kişilerin oluşturduğu yetenek havuzunda yetiştirilmesi ya da liyakat ve performans esaslı olarak dışarıdan getirilmesi önerilmektedir.

- Aile üyelerinin şirket içinde kariyerlerinin planlandığı uzun vadeli bir eğitim ve oryantasyon sisteminin oluşturulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Üst düzey pozisyonlarda profesyonellerden faydalanılması önerilmektedir.
- Eğitim, kalite ve sertifikasyon uygulamalarına ağırlık verilmesinin şirketin kurumsallaşmasını destekleyeceği düşünülmektedir.
- Göreve atanmış orta kademe yöneticilerin gerçek performanslarını izleyebilmek için bütçe doğrultusunda, somut performans hedefleri verilmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- Şirkette istihdam edilen satış/pazarlama, muhasebe, ar-ge, insan kaynakları, finansman, ithalat/ihracat gibi stratejik departman sorumlularının (müdürlerin) yedeklenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması yönünde gerek dünyadan gerekse Türkiye’den “başarılı uygulamaların” daha yakından incelenmesi ve mevcut durumla benchmark yapılması önerilmektedir.
- Şirkette “patronun adamı” anlayışının yerleşmesi engellenmeli, çalışanların bireysel beklentilerinin şirketin kurumsal beklentilerine bağlı olduğu anlayışı yerleştirilmelidir.

Araştırmamızda özellikle sermayedar birinci kuşak aile üyelerinin hızlı karar verebilmek, hızlı büyüebilmek, fırsatları değerlendirebilmek için “işin başında” olmayı elzem gördüklerini ancak ikinci kuşakta stratejik işbirlikleri, satınalmalar, birleşmeler doğrultusunda ileriye ve geriye doğru büyümeler, holdingleşme, halka arzlar nedeniyle şirketin kurumsallaşmasının hızlandığını ve ister istemez işin başında bizzat durmak düşüncesinden uzaklaştıklarını saptadık. Ayrıca yabancı sermaye ortaklıklarının ve joint-venture yatırımların aile şirketinin kurumsallaşmasını hızlandırdığını belirledik. Bu bağlamda, ailenin kurumsallaşmasının genellikle şirketin kurumsallaşmasının gerisinde kaldığını söyleyebiliriz. Birinci kuşağın (kurucuların) vefatından sonra genellikle mirasçılar arasında aile şirketlerinin paylaşılması (sermayenin paylaşılması) uygulaması da bu görüşümüzü desteklemektedir.

Aile şirketlerinin yapısal olarak diğer şirketlerden farkı; aile üyelerinin aile içi ilişkileri ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşimdir. Aile şirketleri, aile üyeleri arasındaki iletişimin ön planda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, aile şirketlerinde hızlı karar alınması, aynı hedefe emin adımlarla ilerlenmesi ve diğer şirketlere nazaran hedeflere daha kolay erişilmesi aile şirketlerinin avantajları olarak ifade edilmektedir. Aile üyelerinin, aile içi kimliklerini bir kenara bırakıp profesyonel davranmaması, aile içi duygusal faktörlerin iş hayatının profesyonel gerekliliklerinin önüne geçmesi, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların şirketi

ilgilendiren sorunların rasyonel biçimde çözülmesini zorlaştıracakları durumlar da söz konusu olabilmektedir.

Aile şirketlerinin belirsizlikleri yönetirken aile sermayesine ve birikimine güvenmekle birlikte profesyonelleşme ile gelen deneyim ve uzmanlaşmaya da gereken önemi vermelerinin gerekli olduğu düşüncesindeyiz. Bu düşüncemiz, aile şirketlerinin iş yapış şekillerini etkileyecek kurumsallaşma, dijital dönüşüm eğilimlerine ne kadar hızlı cevap vereceği ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde iş sürekliliğini sağlayabilmek üzere dinamik risk yönetimi, maliyet optimizasyonu ve finansal yeniden yapılanma gibi konular aile şirketlerimizin gündemlerinde üst sıralarda yer almaktadır. Ülke ekonomisinin sağlıklı büyümeye kavuşabilmesi için aile şirketlerimizde sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi önemli faktörlerden biridir. İş stratejilerini bu çerçevede yeniden değerlendiren ve kısa, orta vadeli aksiyonlarını etkin şekilde planlayan aile şirketlerimizi pandemi dönemindeki yavaşlamayı sağlıklı ve sürdürülebilir bir büyüme ile telafi edebilecekleri düşüncesindeyiz. Türkiye’de ekonomimizin lokomotifini olan aile şirketlerinin faaliyetlerini geliştirmek, iş sürekliliklerini sağlamak, ülkemiz ekonomisinin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri, büyümeyi sürdürülebilir kılmak, şirketlerin ömürlerinin uzun olması ve ailenin bir sonraki jenerasyonlara yönetimi aktarabilmesi adına kurumsallaşma, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş modellerine odaklanmalıdırlar.

Ülkemizde aile ilişkilerinin güçlü, ortaklık/paydaşlık kültürünün zayıf ve aile şirketlerinin ömrünün oldukça kısa olduğu bir gerçektir. Araştırmamızda ulaştığımız sonuçların bir başka ülkedeki/bölgedeki sonuçlardan farklı olabileceği bilincindeyiz. Bu kapsamda, ilgili çalışmanın belki bir süre sonra tekrarlanarak sonuçlarının karşılaştırılmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Türkiye’de aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaların önümüzdeki yıllarda anlamlı bir ivme kazanacağı öngörülebilir. Bunun bir nedeni, dijitalleşme ile birlikte çok daha esnek bir yönetim anlayışına sahip olan aile mensubu yeni kuşakların (Z kuşağı vb.) aile şirketinde dönüşüme daha fazla talip olması, diğeri ise start-up’lar vb. aracılığıyla aile üyesi yeni kuşakların aile şirketlerine sadakatinin aşınarak, şirket dışında girişimlere yönelmesidir. Bu faktörler nedeniyle, aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı ilişkilerinin olumlu yönde dönüşmesi öngörülebilir. Bu yönüyle, bu tez çalışmasının gelecek çalışmalar açısından yol gösterici olacağı düşünülebilmektedir.

Sonuç itibarıyla, bu çalışmada aile şirketlerinde kurumsallaşmanın iç kaynak bağımlılığı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu doğrultuda; hem aile hem de şirketin birbirine paralel kurumsallaşmasıyla anlamlı bir kurumsallaşma düzeyine ulaşabileceğini söyleyebiliriz. Aile şirketlerinde iç kaynak bağımlılığı konusunun fayda/maliyet analizi yaklaşımı doğrultusunda rasyonel olarak ele alınmasının sürdürülebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından gerekli olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın İç Kaynak Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışma insan, hayvan veya kurumlarla ilgili özel bilgiler içermemekte ve etik kurul onay belgesine ihtiyaç duyulmamıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Yazar katkı oranı

Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır. Çalışmanın veri toplama ve analiz süreçlerinde birinci yazarın, çalışmanın genel tasarımı, teorik çerçevesi ve öneriler bölümünde ikinci yazarın katkıları ön plana çıkmıştır.

Kaynakça

- Corrado, H., Drent, S., Omarı, Y. ve van Mierlo, S., (2017). *Next Generation Family Businesses: Leading A Family Business in A Disruptive Environment*, Deloitte University: EMEA CVBA.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S., (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Aile İşletmelerinde Bir İnceleme, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Deloitte (2019). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, *Deloitte Türkiye*, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/ailesirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>> (Erişim Tarihi:13.07.2019).
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, 2. Baskı, İstanbul: İGİAD.

- Family Business Facts, (2022). <https://www.johnson.cornell.edu/smith-family-business-initiative-at-cornell/resources/family-business-facts/>, (Erişim Tarihi: 22.06.2022).
- Fındıkçı, İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Alfa.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık
- Güler, E. ve Akgün, A. (2014). Aile İşletmelerinde İç Kontrol ve İç Denetim Sisteminin Etkinliği: Konya’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma,” *4. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 69-83.
- Günver, Bahar A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru, (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma,” İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Luo, X. R. (2019). Family Business and SMEs, *Management and Organization Review*, 15(1), 211-212. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.7>
- Nold, H. ve Michel, L. (2016). The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility, *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 341-356
- Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977). Resource Allocation in United Funds: An Examination of Power and Dependence, *Social Forces*, 55, 775-790.
- PwC (2021). Aile Şirketleri Araştırması <https://www.pwc.com.tr/tr/alesirketleri/assets/aile-sirketleri-arastirmasi-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 22.06.2021).
- Sağlam, N. (2005). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, İKÜ Yayınları.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1980). Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations, *Academy of Management Journal*, 23(4), 653-664.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A., (2018) *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, İstanbul: Alkım .
- Tanta, G. Lat, H. ve Uçkun, G. (2004). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği),” *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan .
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *1. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 17-18 Nisan, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin.

Yazım Kuralları

Batı Karadeniz Akademisyenler Derneği tarafından yayınlanan USOBED (Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi) (International Journal of Western Black Sea Social and Humanities Sciences) Dergisi 2017 yılından itibaren; İktisat, İşletme, Maliye, Siyaset Bilimi, Kamu Yönetimi, Uluslararası İlişkiler, Çalışma Ekonomisi, Endüstri İlişkileri, Tarih, Felsefe, Psikoloji, Sosyoloji, İslami İlimler, Coğrafya gibi sosyal ve beşeri bilim alanlarında yayın hayatını sürdürmektedir.

Hakemli bir dergi olup, Haziran ve Aralık aylarında yılda iki kez yayınlanmaktadır. Editörlüğümüze gelen makaleler, bir ön incelemeden sonra Hakem Kurulu içerisinde konunun uzmanı olan iki, gerektiğinde üç hakemin değerlendirmesinden geçmektedir.

Dergimizin yayınlanması arzu edilen çalışmaların aşağıda belirtilen yazım kurallarına ve diğer koşullara uygun bir şekilde editörlüğümüze ulaştırılması gerekmektedir.

Makalede yazarı veya yazarları tanıtıcı bilgiler yazının başlığından sonra Unvan, adı /adları, görev yeri/yerleri, e-posta gibi bilgiler verilmelidir. Bu bilgilerin dergipark sistemine de doğru yüklenmesi gerekmektedir. Yazı, birden fazla yazarlı ise makale yükleme basamağının ilgili bölümünde "yazar ekle" butonuna tıklayarak diğer yazarı/yazarları da eklemeyi unutmayınız.

Dergiye ancak başka bir yerde yayınlanmamış veya halen yayınlanmak üzere değerlendirme sürecinde olmayan yazılar gönderilebilir. Hakem değerlendirme süreci sonunda yazı yayına kabul edilirse, yazının tüm yayın hakları USOBED Dergisi'ne aittir.

USOBED Dergisi'ne gönderilen aday makalenin değerlendirme basamağındaki her işlem, yazarlara e-posta ile iletilmektedir. Ancak sistem üzerinden gönderilen bazı mesajlar, yazarın e-posta sunucusu tarafından engellenmekte veya spam klasörüne atılmaktadır. Bu durumda da raporların veya düzeltme isteklerinin yazara ulaşmaması gibi olumsuz bir sonuç ortaya çıkmakta ve değerlendirme süreci uzamaktadır. Muhtemel bir iletişimsizliğin önüne geçmek için yazarların ilgili aşamaları sistem üzerinden takip etmesi de sağlıklı olacaktır.

Başlık makaleyi betimleyici olmalı, makalenin esas konularını teşkil etmelidir. Türkçe ve İngilizce başlıklar mümkünse 12 kelimeyi aşmamalıdır. Yazının başlığı büyük harflerle 12 punto ve koyu olarak yazılmalı ve ortalınmalı; Özet yerine "Öz" kavramı

kullanılmalıdır. Öz makalenin ana bölümlerinin her birinin kısa özetini içermeli, okuyucunun makaleyi bütünüyle okumaya karar vermesini sağlayacak bilgileri içermelidir. Dergiye gönderilen metinlerde tüm başlıkların kelimelerinin ilk harfleri büyük diğer harfleri küçük, koyu ve 12 punto olarak yazılmalıdır. Dergiye gönderilen metinlerin punto büyüklüğü 12'dir. Sadece Öz ve Abstract metni 11 punto olmalıdır. Bunun yanında Tablo ve Şekillerde de punto büyüklüğü 11 veya 10'a kadar küçültülebilir.

Dergimize gönderilecek makaleler Türkçe veya yabancı dilde (İngilizce, Fransızca veya Almanca) olabilir. Makalenin Türkçe ve İngilizce dilleriyle hazırlanmış en çok 100-150 kelimelik özetinin de eklenmesi gerekir (İngilizce ve Türkçe başlık da yer almalıdır). Ayrıca bu özetin altında, çalışmanın alanını tanımlayabilecek Türkçe ve İngilizce "anahtar sözcükler, (keywords)" de bulunmalıdır.

Yazılar A4 ebatlı kağıda aşağıdaki biçimde yazılmalıdır. Makale kaynakça dahil; Sayfa sayısı olarak 25 sayfayı, kelime sayısı olarak da 8000 kelimeyi geçmemelidir. Sayfa Düzeni Normal: Üst : 2,5 cm Sol : 2,5 cm Alt : 2,5 cm Sağ :2,5 cm

Yazı Tipi: Times New Roman; **Yazı Puntosu** 12 punto Satır Aralığı : 1.5

Makale metninin başlıklar hariç hizalaması "İki Yana Yasla" olacak, Metin içindeki başlıklar sola dayalı olacak. *Makale metninde Girinti: Sol:0 , Sağ:0, Özel: İlk Satır, Değer: 1,25 olacak. Kaynakça kısmında ise Özel: Asılı, Değer: 1,25 olacak.*

Aralık Ayarları: Önce: 6nk, Sonra 6 nk ve Satır Aralığı: 1,5 olacak. Manule olarak boşluk bırakılmayacak.

Makale, dergipark sistemi üzerinden gönderilmelidir. Ayrıca yazar/lar tarafından imzalı "YayınDevir Hakkı Formu" nun da taranarak aynı sisteme üzerinden gönderilmesi gerekmektedir.

Yazıda yer alan konu başlıkları Arabik sisteme göre numaralandırılmalıdır (1. , 1.1, vs.) Başlıkların sadece kelimelerinin ilk harfleri büyük olmalı. Tablo ve şekillerin hazırlanmasında derginin boyutları ve genel dizayn dikkate alınmalıdır. Şekillere ve tablolara başlık ve sıra numarası verilmeli ve sayfaya ortalanmalıdır. Başlıklar tabloların üstünde şekillerin ise altında yer almalıdır. Denklemlere sıra numarası verilmelidir. Sıra numarası parantez içinde ve sayfanın en sağında bulunmalıdır.

Makale Değerlendirme Süreci: Makale; "Hakem Kurulu" içerisinde belirlenecek hakemlerin değerlendirme sürecinden geçtikten sonra, eğer varsa, düzeltmeleri yapması için

yazara geri gönderilecektir. Yazar, hakem tarafından istenen düzeltmeleri yaptıktan sonra, geri göndermelidir.

Bu duyuruda belirtilen kurallara uyulmamasının tüm sorumluluğu yazar(lar)a aittir. Böyle bir durumda hakem değerlendirme raporuna bakılmaksızın Dergi Yayın Komisyonu ilgili makaleyi yayınlamama hakkını saklı tutar.

Kaynakça ve atıflarda; Amerikan Psikologlar Derneği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan “ The Publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2001 “ isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun bir biçimde yazılmalıdır. Apa'nın 6. Baskısı yazarların dikkate alacağı versiyon olmalıdır.

Bahsedilen kaynağa ilişkin internet adresi ;
<http://www.apastyle.org/> ,
http://www.muhsenberg.edu/library/reshelp/apa_example.pdf
Kaynaklar latin alfabesi ile yazılmış olmalıdır.

Dergilerin varsa DOI numaraları kaynağın sonuna eklenmelidir. Örneğin;

Silverson, B. E. (2011). Fundamental of Personal Initiative. Journal Of Management and Economics: General, 224, 202 – 253. Doi: 10.1037/0056- 3245.134.2.248

Yoksa makaleye dair URL numaraları yazılır ,

Klasik eserlerin (Adam Smith , Marx , Locke vb) özgün tarihleri biliniyorsa kaynağın sonunda şu şekilde verilmektedir : (Özgün eser 1882 tarihlidir)

Aynı soyadlı yazarlardan, yayını daha eski olsa bile adının ilk harfi alfabetik olarak önce gelen kaynakçada önce belirtilmektedir. Örneğin; Vasfi, E. (1998). Hukuki Terimler, Ankara: Vadi. Vasfi, L. (2007). Hukuk Reformları Sürecinde Türkiye'nin İnsan Hakları Sorunu. İnsan Hakları Haberciliği, (derl.) Seveda Alankuş, İstanbul: STE Vakfı.

Kitap ve Raporların kaynakçada gösteriminde önce yayınlandığı yer ve sonra kitabevi, yayınevi adı “ kitabevi” “yayınevi” “yay” vb. ekler belirtilmeksizin verilir. Örneğin;

Ankara: Dost

İstanbul: Nesa

İstanbul: Sabancı Vakfı

New York, NY: McGraw – Hill

Tek Yazarlı Kitap

Ansel, N. (2006). *Sessiz Gün*. İstanbul: Deki.

Carlsen, S. (2009). *Matrix: Ya da Sapkınlığın İki Yüzü*. Bahadır Turan (Çev.). İstanbul: Encore.

Çok Yazarlı Kitap

Abisel, N., Arslan, U.T., Behçetoğulları, P., Karadoğan, A., Öztürk, S.R. & Ulusay, N. (2005). *Çok Tuhaf Çok Tanıdık*. İstanbul: Metis.

Editörlü Kitap

Katip, M. (Ed.) (2007). *Kamusal Fayda*. Ankara: İmge.

Editörlü Kitapta Bölüm

Akyol, B. (2004). *Saha Çalışmalarında Kamusal Alan Kavramı*. Kemal Özbek (Ed.), *Kamusal Alan Dahilinde* (s. 689-713). Ankara: Dost.

Birden Çok Baskısı Olan Kitap

Straight, W. Jr. & Walles, E. B. (2004). *The Elements of World*(7. Baskı). New York: Longman.

Sadece Elektronik Basılı Kitap

O'Keefe, E. (n.d.). *Egoism & the cnsts in Western values*. Erişim [http://www.onlineoriginals.com/showitem .asp litem I 135](http://www.onlineoriginals.com/showitem.asp?item I 135)

Kitabın Elektronik Versiyonu

Shelton, M. A (1989). *Magazine addiction? A study of Social Life* [DX Reader version]. Retrieved from <http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index.asp>

Elektronik Adresten Yararlanılan Kaynakta Kaynağın erişilebileceği URL verilir , <http://www.antraktsinema.com/makale.php?id=729>

Elektronik Makaleler

Bulunması durumunda digital object identifier (DOI) numarası belirtilmelidir.
Rousseau, S. C. (2009). *What is Freedom ?*. Knowledge Management Research & Practice. Advance online publication. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500141

Elektronik Gazete Makaleleri

Seran, Ö. (2010, 21 Ocak). Televizyon alışkanlıklarımız ve çocuklar.
www.hurriyet.com.tr

Daha Önceki Bir Baskının Yeni Basımı (Özellikle Klasik Eserlerde)

Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. E. Cannan (Ed.). Chicago: University of Chicago Press. (İlk baskı 1776). Metin İçinde Kullanımı : (Smith, 1776/1976)

Kitaptan Çevrilmiş Bölüm

Kaynakçada: Hengel, M. (1958). *The Best Quality. T. Prast* (Çev.). Chicago: Charles Scribner's Son. (İlk baskı. 1912-1917).

Rapor ve Teknik Makaleler

Özer, H. (2008). *Mediscap Turkey 2000* (Report No. 2). Ankara: SERAUM

Dergi Tek Yazarlı Makale

Cenah, Y. (2009). Geçmişin Sosyolojik Baskısı: Tarihsel ve Toplumsal Akla Doğru. *Toplum ve Bilim*, 12, 202-240.

Dergi Çok Yazarlı Makale

Bilken, F. S., Çelik, P. (1998). *Müzakere Yöntemleri*. *Kültür ve İletişim*, 2 (1), 397-414.

Yazarı Belirsiz Editör Yazıları

Editorial: "What is a Chaos" [Editorial]. (2006). *Journal of Management and Business*, 25, 8-10.

Yazarı Belirsiz Gazete Ve Dergi Yazıları İçin

Kaynakçada: Türkiye ve Rusya İlişkileri Ne Yönde: Bir Tarih, İki Devlet. (2003, 13 Aralık). *Hürriyet*, 36.

Metin İçinde : (Türkiye Rusya İlişkileri Ne Yönde, 2003)

Yazarı Belli Gazete ve Dergi Yazıları

Öymen, F. (2013, 29 Aralık). *Siyaset ve Ekonomi*. *Milliyet*, s.21.

Basılmamış Tezler, Poster Yazılar, Tebliğler

Eğer Yök'den indirilmiş ise Url adresi kaynağın sonuna yazılmalıdır.

Erkan, F. (2012). Politika ve Yansıması: Mardin'de Sosyolojik Altyapı. (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Ansiklopediler

Kaynakçada: Ottomans: History. (1997). Encyclopaedia Britannica içinde (12. Baskı. Cilt. 14, s. 1170- 1188). Chicago: Encyclopaedia Britannica.

Metin İçinde: (Ottomans: History, 1987)

Sözlükler

Kaynakçada: Hellmender. (208). Political Dictionary (11. Baskı). Los Angeles, Longman. Metin İçinde: (Helmmender, 2008)

Görüşme

Şenay, YILDIZ. (2012).Rusya Ukrayna'ya Girerse Çekoslovakya Gibi

Olur. Cengiz SAĞAN ile söyleşi. Akşam. 28 Temmuz 2003.Erişim

Tarihi 13 Ocak 2004, <http://www.aksam.com.tr/roportaj/rusyaukraynaya-girerse-cekoslovakya-gibi-olur/haber-289039>

Televizyon Programı

Kaynakçada: Long, T. (Yazar), ve Moore, S. D. (Yönetmen). (2002). Bart vs. Lisa vs. 3. Sınıf [Televizyon Dizisi]. B. Oakley ve J. Weinstein

(Yapımcı), Simpsonlar içinde. Bölüm: 1403 F55079. Fox. Metin İçinde Gösterimi: (Simpsonlar, 2002)

Film

Kaynakçada: Micheal, K. (Yönetmen/Senaryo Yazarı). (2001). Economist[Film]. U.S.: Warner Bros.

Metin İçinde Gösterimi: (Economist, 2001)

Fotoğraf

Kaynakçada: Ara, Güler. (1987). Ankara Milli Parkı [Fotoğraf]. Güzel Sanatlar Fakültesi, Ankara.

Metin İçinde Gösterimi : (Ara, 1987)