

AHİEVİRAN

AKADEMİ

SOCIAL
SCIENCES

ISSN 2717-784X



CİLT / VOLUME: 4

SAYI / ISSUE: 1

HAZİRAN / JUNE - 2023



BİLİMSEL - HAKEMLİ DERGİ - YILDA 2 SAYI

CİLT 4/ SAYI 1/ HAZİRAN 2023

SORUMLU EDİTÖR VE İMTİYAZ SAHİBİ

Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

TEKNİK EDİTÖR

Öğr. Gör. Alper YALÇIN / Kafkas Üniversitesi

ALAN EDİTÖRÜ

Öğr. Gör. Dr. Çiğdem ŞAHİN / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

EDİTÖR YARDIMCISI

Hakan KILIÇ / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

BİLİM KURULU

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU / Nevşehir HBV Üniversitesi

Prof. Dr. Hüsnü KAPU / Kafkas Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet Şükrü AKDOĞAN / Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Cemalettin İPEK / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşegül ASUMAN AKDOĞAN / Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Ayfer ŞAHİN / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Prof. Dr. Emir ERDEN / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Prof. Dr. Muhammad ASHFAQ / University of Agriculture Faisalabad

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Prof. Dr. Murat AKIN / Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi

Prof. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet DİKKAYA / Kırıkkale Üniversitesi

Prof. Dr. Asfaq Ahmad CHATHA / University of Agriculture Faisalabad

Prof. Dr. Şaban NAZLIOĞLU / Pamukkale Üniversitesi

Prof. Dr. Can Tansel TUĞCU / Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Doç. Dr. Hasan Gökhan DOĞAN / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ / Erciyes Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa KAN / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Doç. Dr. İlhan GÜLLÜ / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Doç. Dr. Arzu KAN / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Doç. Dr. Murat TOKSARI / Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa KOCAOĞLU / Necmettin Erbakan Üniversitesi

Dr. Asghar ALİ / University of Agriculture Faisalabad

Dr. Başar ALTUNTAŞ / Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Dr. Abdul GHAFOR / University of Agriculture Faisalabad

YAYIN KURULU

Doç. Dr. Halil Özcan ÖZDEMİR - Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Dr. Öğr. Gör. Çiğdem ŞAHİN - Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Öğr. Gör. Alper YALÇIN - Kafkas Üniversitesi



BİLİMSEL - HAKEMLİ DERGİ - YILDA 2 SAYI

DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER

Dergimiz Asos İndeks, Google Scholar, ScientificIndexing Services, Openaire, CiteFactor, Europub, Cosmos, DRJI, Index Copernicus, Eurasian Scientific Journal Index, Base ve Acarindeks tarafından indekslenmektedir.



İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Eğitim Sisteminde Yönetici Yetiştirme ve Atama Tartışmaları

Cemalettin İPEK 1-18

Genç Tüketicilerin Spor Giyim Markalarına Yönelik Marka Aşkının Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Sibel AKIN 19-30

Thomas Hobbes ve John Locke'un Devlet Anlayışının Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi

Özlem BÜLBÜL 31-38

Coğrafi (Menşe) İşaretli İspir Kuru Fasulyesinin Üretim, Pazarlama İmkanlarının Tespiti ve Ülke Ekonomisine Katkısının Artırılmasına Yönelik Öneriler

Başar ALTUNTAŞ, Hüsamettin KURT 39-48

Yetenek Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları

Coşkun AKÇA 49-63

Müslüman Kardeşlerin Mursi İktidarı Tecrübesi Sonrası Türkiye'nin Pozisyonu

Muhammed Bilal POLAT 64-74

Social Protection for Persons with Disabilities in Pakistan: Current Scenario and Contribution of BISP

Umer KHALID, Muhammad YASEEN 75-93

Eğitim Sisteminde Yönetici Yetiştirme ve Atama Tartışmaları

Cemalettin İPEK
cemalettinipek@yahoo.com
0000-0002-7365-1467

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 09.03.2023

Kabul Tarihi: 05.04.2023

Atf Bilgisi

İpek, C. (2023). Eğitim Sisteminde Yönetici Yetiştirme ve Atama Tartışmaları, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 1-18

ÖZ

Bu makalede, Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması kapsamında yapılan farklı uygulamalar ve bu uygulamalara yönelik tartışmalar değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi kapsamında yeni bir öneri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Makalede öncelikle Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana; okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim kapsamındaki uygulamalar, bu uygulamalara yönelik yapılmış araştırmalar (lisansüstü tez, bilimsel rapor ve araştırma makaleleri), milli eğitim şuralarında bu konuda gündeme getirilen öneriler incelenmektedir. Ayrıca makalede Cumhuriyet döneminde bu kapsamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili yasal düzenlemeler ele alınarak, alanyazına atfla tartışılmaya çalışılmaktadır. Makalede, yukarıda ifade edilen hususlar değerlendirilerek, okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları konusunda bazı yeni öneriler sunulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, yönetici eğitimi, yönetici atama

Discussions on School Principals’ Training and Appointment Process in the Education System

ABSTRACT

This study aims to evaluate different practices and discussions in the context of the training and appointment of school managers in the Republican era, applications and discussions in terms of the training and appointment process of the school managers in Turkey will be evaluated. Depending on the results of the evaluation, a new proposal is tried to be developed within the scope of training and assignment of school managers. Moreover, pre-service and in-service practices organized for school managers, research results (graduate thesis, scientific reports and research articles) on these applications, suggestions and legal regulations brought to the agenda in National Education Councils in this context are discussed in the study. In addition, the article tries to discuss the legal regulations related to the training and appointment of school administrators in the Republican period with reference to the literature. As a result, some new suggestions are presented on the training and appointment of school managers by evaluating the above-mentioned subjects.

Keywords: School principals, principals’ training, principal appointment.

Giriş

Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda farklı uygulamalar olmuş, her uygulama yönetici yetiştirme ve atama konusunda yeni tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu süreçte Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu, Milli Eğitim Şurası, 2023 Eğitim Vizyonu gibi platformlarda yönetici yetiştirme ve atama konusunda birçok öneri sunulmuştur. Bu kapsamda ayrıca birçok yasal düzenlemeye gidilmiştir. Bu makalede, Türkiye’de eğitim/okul yöneticisi yetiştirme süreci ile ilgili farklı platformlarda sunulan önerilerle, bu kapsamdaki yasal düzenlemeler hakkında bilgi verilmekte, ayrıca söz konusu öneri ve uygulamalarla ilgili görüş ve eleştiriler değerlendirilmektedir. Bu amaçla makalede önce, genel olarak eğitim yöneticiliği kavramı üzerinde durulmakta, bunu okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu izlemektedir. Makalede daha sonra Milli Eğitim Şuralarında, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda sunulan önerilerle bu kapsamda yapılan yasal düzenleme ve uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Makalede, 2023 Eğitim Vizyonunda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusundaki öngörüler ele alındıktan sonra, söz konusu öneri, değerlendirme ve uygulamalarla ilgili genel bir değerlendirme yapılmakta, ayrıca bu konuda bazı yeni öneriler sunulmaktadır.

Eğitim Yöneticiliği

Eğitim yönetimi genelde yönetim bilimindeki gelişmelerden ödünç aldığı kavram, kuram, model, yöntem ve yaklaşımlarla gelişen bir disiplindir. Yönetim biliminde, özellikle yirminci yüzyılla birlikte yaşanan gelişmeler eğitim yönetimini de etkilemiş, eğitim yönetiminde kendine özgü kuram, model ya da yaklaşımlar geliştirme yerine, daha çok yönetim bilimindeki gelişmelerin eğitim örgütlerine uyarlanması tercih edilmiştir. Dolayısıyla, yönetim biliminde olduğu gibi eğitim yönetiminde de sosyal bilimlerin takip ettiği pozitivist paradigma benimsenmeye başlanmıştır. Pozitivist paradigmada, örgüt ve yönetim olgularının evrensel olduğu ve bir alanda geliştirilen kuram, model ya da yaklaşımların her türlü örgütte uygulanabileceği varsayılmıştır (Şişman ve Turan, 2002). Ayrıca pozitivist paradigma, sadece deneysel araştırmalarla elde edilen bilgileri bilimsel kabul etmiştir. Sosyal bilimlerde pozitivist paradigmanın kabul görmesi ile birlikte, bilimsel bilgiye ulaşmak için, daha önceden fen bilimlerine özgü deney ve gözleme dayanan araştırmalar sosyal bilimlerde de esas alınmaya başlamış, dolayısıyla yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında da bu tür araştırmalar yaygınlaşmaya başlamıştır (Aslanargun, 2007).

Yirminci yüzyılla birlikte yönetim biliminde genel kabul gören bilimsel işletmecilik (Taylorizm) anlayışı eğitim/okul yönetimini de etkilemiş, bu etkiyle okul yönetiminde teknik ve mekanik unsurlar öne çıkmıştır. Okul yöneticileri, bilimsel işletmecilik ilkelerini ve okulu bir işletme gibi yönetilebilmenin kurallarını öğrenip, öğrendiklerini uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, bilimsel işletmeciliğin etkisinde kalan yönetim anlayışında, eğitim yönetimine kuramsal bir disiplin olarak bakılmış, uzun bir süre uygulama göz ardı edilmiştir. Eğitim yönetimi ancak ikinci dünya savaşından sonra, yönetim biliminde hâkim olan davranışçı yaklaşımın da etkisiyle, uygulamalı bir disiplin olarak kabul görmeye başlamıştır (Savaş, 2019).

Pozitivist paradigmaya dayanan eğitim yönetimi anlayışında, eğitim örgütleri/okullar rasyonel şekilde belirlenmiş amaç, program ve kurallarla işleyen ve hâkim ideolojiye göre insan yetiştiren kurumlar olarak kabul edilmiştir. Eğitime ideolojik bir yaklaşımı yansıtan pozitivist paradigmada, eğitimin temel paydaşları olan öğrenci, öğretmen ve yöneticiler için başkaları tarafından belirlenmiş olan kurallara göre hareket eden, edilgen bir rol belirlenmiştir. Bu anlayışta öğretmenlere, kendine verilen müfredattaki bilgileri öğrencilere aktarma rolü biçilirken, öğrenciler mevcut yapının devamını sağlamak için formal eğitim sürecinden geçirilmeleri gereken bir hammadde ya da girdi olarak görülmüştür. Bu sürecin belirlendiği şekilde yürütülmesinden sorumlu tutulan yöneticiler ise örgütsel yapı ve kuralları, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere, eğitim paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine tercih etmek durumunda kalmışlardır. Pozitivist paradigmaya dayanan, homojen ve standart seri üretimi amaçlayan yönetim düşüncesinin eğitim örgütlerinde de benimsenmesi sonucunda, bireysel farklılıkları örgüt için tehdit olarak algılayan bir okul yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır (Aslanargun, 2007). Sonuçta, klasik yönetim olarak isimlendirilen yönetim yaklaşımı, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanlarında önemli bir bilgi birikimi sağlamış olsa da, hiç kuşkusuz, pozitivist bakış ile örgütteki insanı ve davranışlarını anlamaktan uzak kalmıştır (Turan, 1996; Aslanargun, 2007).

Yönetim biliminde genelde pozitivist paradigmaya yönelik eleştiriler eğitim/okul yönetimi için de yapılamaya başlanmış, bu bağlamda, okul yöneticiliğinin teknik işlerle uğraşmaktan ibaret olmadığı, okulda karşılaşılabilecek karmaşık sorunlarla baş edebilecek beceriler gerektiren bir meslek olduğu vurgulanmıştır. Bu eleştiriler 1970'li yıllardan itibaren, postmodernizm adı altında eleştirel, yorumlayıcı, simgeci, bilişsel ve kültürel yeni kuramların doğmasına yol açmıştır (Örücü ve Şimşek, 2011; Savaş, 2019). Pozitivist/modern paradigma yönetimde doğrusal gelişmeye, mutlak doğrulara, rasyonel örgütlemeye ve standart bilgi üretimine vurgu yaparken, postmodern paradigma yönetim ve örgütlerde dikkatleri kültürel farklılıklara ve belirsizliklere çekmiştir (Erdemir, 2000; Aslanargun, 2007). Postmodern paradigma ile birlikte yönetim literatürüne yeni kavramlar da girmeye başlamıştır. Örneğin, pozitivist paradigmanın etkisinde kalan klasik yönetim literatüründe geniş yer bulan yönetici ve müdür gibi kavramların yerine, lider ve liderlik kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Öte yandan, postmodern yaklaşımda yönetsel/örgütsel amaçlara ulaşmada rasyonel kararların ön plana çıkartılması yerine, örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarına önem verilmeye başlanmıştır (Aslanargun, 2007).

1980'lerle birlikte dünyada sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlarda önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, ulusal ekonomilerin dünya ekonomisine açılması, kısa dönemli düşünceden uzun dönemli düşünmeye yöneliş ve merkeziyetçilikten yerinden yönetime geçiş şeklinde gerçekleşmiştir. Bu süreç eğitim yöneticilerinin rollerinin değişmesini de gerekli kılmıştır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin; stratejik planlama yapabilme, okul için yeni kaynaklar bulabilme, toplumun beklentilerine cevap verebilme, okul çevresini karar alma sürecine katabilme, okulu hayat boyu öğrenmenin bir parçası haline getirebilme ve pazarlama yapabilme becerilerine sahip olacak şekilde yetiştirilmeleri gündeme gelmiştir (Balcı, 2001). Öte yandan, yönetim alanında ortaya çıkan dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, eğitsel liderlik, etik liderlik ve toplam kalite liderliği gibi yaklaşımların eğitim yönetiminde de kabul görmesi, eğitim/okul yönetiminin bir uzmanlık alanı olarak görülmesini gerektirmiştir. Bütün bu gelişmeler, eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının bu bakış açısı ile hazırlanmasını zorunlu kılmıştır.

Özetle, 20. yüzyıl sonlanırken, eğitim/okul yöneticiliğinden eğitim/okul liderliğine doğru bir dönüşüm başlamış, bu bağlamda eğitim yönetimi ile ilgili eğitim programlarında isim ve içerik değişikliğine gidilmiştir. Bu doğrultuda eğitim/okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik programlarda iki farklı yaklaşım doğmuştur. Bu yaklaşımlardan birincisi mevcut programlarda yapılacak değişiklik ve iyileştirmeler yoluyla belirli bir standardın sağlanması, ikincisi ise mevcut programların tamamen değiştirilerek eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının yeniden yapılandırılması düşüncesidir (Şişman ve Turan, 2002). Öte yandan, 21. yüzyılda eğitimde yaşanan değişimler, bir yandan okulları daha karmaşık hale getirmiş, bir yandan da okulların dönüşümünü/değişimini gerektirmiştir. Bu süreçte müfredat, öğretim yöntemi, eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme biçimleri, sınıf yönetimi modelleri değişmiş, bu değişim okulları yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu yeniden yapılanmadan etkilenecek unsurların başında hiç kuşkusuz okul yönetimi ve okul yöneticileri gelmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda yönetim bilminde yönetici kavramı yerine lider kavramının kullanılmaya başlaması, eğitim örgütlerinde de karşılığını bulmuş, okul müdürlüğü yerine eğitim liderliği kavramı tercih edilmeye başlanmıştır (Seta, 2019). Bütün bu değişim, eğitim/okul yöneticisi yetiştirme tartışmalarının yerini artık eğitim/okul lideri yetiştirme tartışmalarına bırakmasını gerektirmiştir.

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Yönetim biliminin gelişiminde olduğu gibi eğitim yönetimi de bir disiplin olarak ABD'de gelişmeye başlamıştır. Bu süreçte ABD'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik uygulamalar üç aşamada ele alınmaktadır. Çıraklık evresi olarak adlandırılan birinci aşamanın 1820'li yıllardan 1900'e kadar olan süreyi kapsadığı, Taylorcu bilimsel yöntem evresi olarak adlandırılan ve 1900 ile 1946 arasında kapsayan ikinci aşamayı davranış bilimleri aşamasının (1946-1985) takip ettiği ifade edilmektedir (Murphy, 1993'den akt. Şimşek, 2004). Türkiye'de ise eğitim yönetimi 1960'lı yılların sonuna doğru bilimsel bir çalışma alanı olarak görülmeye başlamış, bu dönemde ABD'de yaygın hale gelen davranış bilimleri paradigması ülkemizde de kabul görmüş ve eğitim bilimleri kavramı doğmuştur. Eğitim bilimleri kavramının içi ise eğitim yönetimi, program geliştirme, rehberlik ve psikolojik danışma gibi alt disiplinlerle doldurulmuştur. Türkiye'de yönetici yetiştirme düşüncesiyle lisans düzeyinde eğitim yönetimi programları da bu dönemde açılmaya başlamıştır (Şimşek, 2004).

Farklı ülkelerdeki okul/eğitim yöneticisi yetiştirme uygulamaları incelendiğinde, genel olarak Bonapartis ve Anglo-Saxon gelenek olmak üzere iki farklı yönelimden söz edilmektedir. Klasik yönetim anlayışını temsil eden Bonapartis geleneğinin kıta Avrupasında yer alan ülkelerle bunların etkisi altında kalan ülkelerde, işletme anlayışına dayanan Anglo-Saxon geleneğinin ise İngiltere ile yenedünya ülkeleri olarak adlandırılan ABD, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde takip edildiği görülmektedir. Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarında, klasik yönetim anlayışını temsil eden Bonapartist geleneğinin esas alındığı söylenebilir. Son dönemde dünyanın farklı ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirmede reform girişimleri incelendiğinde, genelde Bonapartist gelenekten Anglo-Saxon geleneğe doğru bir geçiş eğilimi olduğu, reform söylemlerinde esnek yapılanma, yerinden ya da yerel yönetim, yetki ve sorumluluk devri, hesap verebilirlik gibi kavramların dillendirildiği görülmektedir. Bu değişim sürecinde, okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmekte, okulların

etkililik ve verimlilikleri için okul yöneticilerinin, bu kapsamda profesyonel bilgi ve beceriler kazanmaları amacıyla, formal bir eğitimden geçirilmeleri önerilmektedir (Şimşek, 2004).

Eğitim yöneticisi yetiştirme konusu ABD’de olduğu gibi Türkiye’de de üç aşamada incelenmektedir. Cumhuriyetin kuruluşundan 1970’li yıllara kadar devam eden birinci aşama çıraklık modeli olarak, 1970’li yıllarda yönetici yetiştirmek için üniversitelerde programlar açılmasıyla başlayan aşama ise eğitim bilimleri modeli olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü aşama ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 1998 yılında uygulamaya konan ve yönetici atamada sınavın yanında bazı ek nitelikler öngören ve çıraklık modelini çağrıştıran uygulamadır (Şimşek, 2004). Sınav uygulamasının kaldırılmasından sonraki süreç ise dördüncü bir aşama olarak (keyfilik dönemi) da tanımlanmaktadır (Balcı, 2008; Yıldız, 2020).

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme uygulamaları konusunda birçok eleştiri yapılmaktadır. Örneğin Açıkalın (2002) kurs ve seminerlerle yönetici yetiştirme çabalarını patika yolların asfalt kaplanmasına benzetmektedir. Ona göre, okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği için yönetici yetiştirme konusunda yapılan her yeni uygulama ya da değişiklik gerçek anlamda bir okul yöneticisi yetiştirmekten çok uzaktır (Akt. Yıldız, 2020). Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmediğinden, bu görevin öğretmenler için ikinci bir iş olarak algılandığı ve bu algıdan hareketle okul yöneticisi yetiştirmeye gerek olmadığı düşüncesinin yaygın hale geldiği ileri sürülmektedir. Okul yöneticileri için düzenlenen bazı hizmet içi eğitim uygulamalarının ise amaca hizmet etmediği ve yetersiz olduğu, sadece kurs düzenlemiş olsun anlayışıyla kurslar açıldığından bu tür uygulamaların işlevsiz kaldığı dile getirilmektedir (Balcı, 1988; Yıldız, 2020). Öte yandan, Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliği bir meslek/uzmanlık alanı olarak görülmediği için bu kapsamda hizmet öncesi eğitim uygulamasına da pek gerek duyulmadığı, bu durumun eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamalarında açık ve objektif kriterler belirleme yerine, keyfi uygulamaların tercih edilmesine yol açtığı belirtilmektedir (Memduhoğlu, 2007).

Ülkemizde okul yöneticiliği için slogan haline gelmiş olan *meslekte aslanan öğretmenliktir* deyişi, 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesine dayanmaktadır. Bu hüküm, okullarda yönetim görevlerinin öğretmenler tarafından yürütülebileceğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde öğretmenlik; *devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği* olarak tanımlanmıştır. Bu düzenleme de meslekte aslanan öğretmenliktir deyişinin genel kabul görmesine katkı sağlamıştır (Cemaloğlu, 2005). Türkiye’de meslekte aslanan öğretmenliktir anlayışının öğretmenler tarafından da kabul gördüğü, okul yöneticiliğinin belirli bir süre öğretmenlik yapan herkesin yapabileceği bir görev olarak algılandığı görülmektedir (Balcı, Memduhoğlu, Erdem, İlhan ve Taflan, 2007). *Meslekte aslanan öğretmenliktir* hükmü yöneticiliğin okulu yoktur anlayışını doğurmuş, bu anlayış bir yandan eğitim kurumlarında hiyerarşi, statü ve rol unsurlarını zedelemiş, bir yandan da gerekli uzmanlık beceri ve niteliklere sahip okul yöneticisi yetiştirebilme çabalarını olumsuz yönde etkilemiştir (Bursalıoğlu, 1994; Memduhoğlu, 2007). Oysa ideal okul yöneticilerinin bir kamu yöneticisi, politika saptayıcı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci ve aktif bir toplum üyesi rollerini oynayacak yeterlikleri kazanacak şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Taymaz, 1997, Memduhoğlu, 2007).

Özetle, Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde, meslekte aslanan öğretmenliktir anlayışından hareketle, başarılı öğretmenlerden başarılı yöneticiler olacağı varsayılmış, her ne kadar yönetici atamayla ilgili mevzuatta atamalarda liyakat esastır hükmü yer alsada yönetici atamalarında, öğretmenlik mesleğindeki başarı ve kıdem temel ölçüt olarak benimsenmiştir. Bazı dönemlerde adaylığı yeni kaldırılmış öğretmenler, hatta zaman zaman aday öğretmenler bile müdür vekili olarak görevlendirilmişlerdir (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Yukarıdaki eleştirilerle birlikte Türkiye’de eğitim/okul yöneticisi yetiştirme kapsamında bazı düzenlemelerin de yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 1953 yılında TODAİE’nin kurulması ile Türkiye’de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olan eğitim yönetiminin profesyonel alanlar olduğu algısı oluşmuştur. 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda ise eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmiş, üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için bölümler açılması

önerilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak Ankara Üniversitesi Eğitim (Eğitim Bilimleri) Fakültesi açılmış, 1979-1980 yılından itibaren de farklı üniversitelerde eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmaya başlanmıştır (Cemaloğlu, 2005). Bu uygulama, daha önce yukarıda da ifade edildiği gibi Türkiye’de yönetici seçimi ve ataması sürecinde üçüncü aşama olarak kabul edilmektedir. Eğitim bilimleri dönemi olarak adlandırılan bu aşamada bazı eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi alanında lisans düzeyinde programlar açılmış, ancak bu programlardan mezun olanlar, yönetici olarak görevlendirilmekten çok, bazı alanlarda öğretmen olarak istihdam edilmişlerdir (Balcı, 2008). Eğitim Fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarında 1996 yılında gidilen köklü değişiklikle, bu fakültelerde lisans düzeyinde eğitim veren eğitim yönetimi programları kapatılmıştır. Bu tarihten sonra okul yöneticisi adayları için hizmet öncesi eğitim imkânı, lisansüstü programlarla sınırlı kalmıştır (Memduhoğlu, 2007).

Okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinde, lisans düzeyinde eğitim veren eğitim yönetimi programlarının kapatılmasıyla son bulan eğitim bilimleri döneminden sonra, sınav modeli olarak ifade edilen yeni bir uygulama başlatılmıştır. Bu amaçla 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelik yayınlanmıştır. Bu süreçte, yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitime alınmış, bu programı başarılı şekilde tamamlayan adaylara beş yıl geçerli olacak yöneticilik sertifikası verilmiştir (Balcı, 2008; Okçu, 2011). Kısa bir uygulamadan sonra okullara yönetici atamalarında seçme sınavı ile birlikte 120 saatlik hizmet içi eğitim alma zorunluluğu da kaldırılmıştır (Memduhoğlu, 2007).

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili Milli Eğitim Şuralarında sunulan önerilerin yanında bazı yasal düzenlemeler yapılmış, mevcut düzenlemelerde birçok kez değişikliğe gidilmiş, ayrıca 2023 vizyon belgesinde de bu kapsamda bazı hedefler ileri sürülmüştür. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik ileri sürülen önerilerle, bu kapsamda yapılan düzenleme ve değişiklikler aşağıda ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır.

Milli Eğitim Şuralarında Yönetici Yetiştirme Önerileri

Ankara’da 1921 yılında toplanan Maarif Kongresi 1923 ve 1926 yılları arasında yapılan üç Heyeti İlmîye toplantılarının da temelini oluşturmuştur. Son Heyeti İlmîye Toplantısında gündeme getirilen öneri doğrultusunda, 1926 yılında Talim ve Terbiye Dairesi kurulmuş ve Heyeti İlmîye toplantılarının rolü bu daireye devredilmiştir. Ancak söz konusu faaliyetler, 1939 yılından başlayarak Milli Eğitim Şuraları toplantıları ile sürdürülmüş ve bu bağlamda, 2014 yılında yapılan son şuraya kadar, 19 kez şura toplantısı yapılmıştır (Öz, 2014; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması konusuna yüzeysel de olsa ilk defa değinilen şura 1962 yılında düzenlenen *7. Milli Eğitim Şurası* olmuştur. Şurada, 222 sayılı İlköğretim Kanununda çıkartılması öngörülen Milli Eğitim Müdürleri ve İlköğretim Müdürleri Yönetmeliği ile İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliğinin, Talim ve Terbiye Kurulunun incelemesine sunularak çıkartılması tavsiye edilmiştir (Receptoğlu ve Kılınç, 2014; https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29164924_7_sura.pdf). Bu şuradan sonra eğitim yöneticisi yetiştirme konusu 1982 yılında düzenlenen *11. Milli Eğitim Şurası*nda gündeme alınmıştır. Şurada, eğitim yöneticileri uzman kapsamında değerlendirilmiş, uzmanların gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitimlerine yönelik öneriler sunulmuştur. Şurada ayrıca eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitiminin şart koşulması, eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi görenlerin ise yönetici/uzman yardımcısı olarak atanmaları önerilmiştir (https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf).

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirme konusunun ele alındığı bir sonraki şura 1993 yılında düzenlenen ve konuyu daha ayrıntılı olarak ele alan *14. Milli Eğitim Şurası* olmuştur. Bu şurada; eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmaya gidilmesi, üniversitelerle birlikte Milli Eğitim Akademisinin yöneticilik eğitimi vermesi, yöneticilikte hiyerarşik ilerleme ve yükselme sağlanması ve yöneticiliğin politik etkilerden uzak bir yapıya kavuşturulması tavsiye edilmiştir (https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf). 1996 yılında toplanan *15.*

Milli Eğitim Şurasında ise eğitim/okul yöneticiliği ile ilgili olarak; okul yöneticilerin yetiştirildikten sonra atanması, atamalarda kariyer, liyakat, lisansüstü eğitim ve başarı gibi ölçütlerin esas alınması, merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin atanmalarında uzmanlığa ve deneyime önem verilmesi tavsiye edilmiştir (Dağ, 2015; <http://ttkb.gov.tr/surular.aspx>). Okul yöneticisi seçimi ve atanması konusunun ele alındığı bir sonraki şura 2010 yılında toplanan 18. *Milli Eğitim Şurası* olmuştur. Bu şurada okul yöneticiliğine atamada lisansüstü eğitimin esas alınması ve mevcut yöneticilere MEB ile üniversitelerin işbirliğinde yüksek lisans ve doktora yapma imkânı sağlanması önerilmiştir. Şurada bunlara ilaveten, okul yöneticilerinin yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, ayrıca rotasyon uygulamasının yöneticiler için bir cezalandırma yöntemi olarak kullanılmaması tavsiye edilmiştir (Sir Balmuk, 2018; https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf).

2014 yılında toplanan 19. *Milli Eğitim Şurasında* eğitim/okul yöneticiliği konusunda özel bir ihtisas komisyonu (Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması) oluşturulmuş ve eğitim yöneticiliği kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Şurada eğitim/okul yöneticiliği konusunda; eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleri, eğitim yöneticiliğine ilk görevlendirme, eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirme, yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleri ve diğer konular başlıkları altında tavsiye kararları alınmıştır. 19. Milli Eğitim Şurasında eğitim/okul yöneticisi seçimi ve atanması konusunda alınan kararlar aşağıda özetlenmiştir (https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/10095332_19_sura.pdf):

Eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleriyle ilgili olarak; yapılacak merkezi sınavda başarılı olma, belirli bir süre müdür yardımcılığı yapma, okul türüne uygun branşta olma, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış olma ya da akredite edilmiş kurumlardan eğitim yöneticiliği alanında *yetkinlik belgesi* almış olma kriterlerinin esas alınması tavsiye edilmiştir. Bu bağlamda ayrıca bölgesel düzeyde yönetici yetiştirme programlarının yürütüleceği *eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin* kurulması önerilmiştir.

Eğitim yöneticiliğine ilk görevlendirme konusunda; müdür yardımcılarının en az üç yıl deneyime sahip olan ve merkezi olarak yapılacak sınavda başarılı olanlar arasından atanması ve yöneticilik eğitimi programlarının akredite edileceği bir sistem oluşturulması önerilmiştir. Ayrıca, yöneticilikte kariyer basamaklarının (müdür yardımcısı, müdür, şube müdürü gibi) oluşturulması, ilçe ve il yöneticilerinin eğitim kurumlarında yöneticilik ya da müfettişlik yapmış olanlar arasından atanması tavsiye edilmiştir. Buna ilaveten, eğitim kurumları, il ve ilçe yöneticilikleri ile merkez ve taşra teşkilatlarında görevli şef, şube müdürü ve daire başkanlıkları arasında, yeterliğe dayalı yatay ve dikey geçişlere imkân veren bir kariyer sisteminin kurulması önerilmiştir.

Eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirme kapsamında; mevcut yöneticiler için lisansüstü eğitim programlarının düzenlenmesi, yöneticilerin değerlendirilmesinde görev yapılan okulun başarı göstergelerinin de dikkate alınması, bakanlık üst düzey yönetim görevlerine eğitim ve eğitim yöneticiliği alanlarında deneyimi olan yöneticilerin atanması tavsiye edilmiştir. Yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleriyle ilgili olarak; programların problemlere çözüm üretmeye dönük etkinlikler ve eylem araştırması temelli hazırlanması ve akredite edilmesi, bu tür programlardan alınacak eğitimin/belgenin yönetici değerlendirmede dikkate alınması, yöneticilerin mesleki gelişimine yönelik mentörlük/klavuzluk uygulaması yapılması tavsiye edilmiştir. 19. Milli Eğitim şurasında eğitim/okul yöneticileri için diğer konular başlığı altında; genel bütçeden ayrılacak paylarla okul bütçelerinin oluşturulması, yöneticilik için düzenlenecek lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programların (özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretimin yönetimi vb) açılması önerilmiştir. Bu kapsamda ayrıca, tezsiz yüksek lisans programı uygulamasında olduğu gibi, okul yöneticilerine yönelik tezsiz doktora programlarının açılması tavsiye edilmiştir.

Özetle, 1939 yılından bu yana toplanan Milli Eğitim Şuralarında eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi ve atanması ile ilgili birçok tartışma yapılmış, öneriler sunulmuştur. Bu bağlamda, eğitim/okul yöneticiliği alanında zengin sayılabilecek bir düşünce ve öneri birikimi oluşmuştur (Memduhoğlu, 2007). Özellikle 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurası ile 2014 yılında toplanan

19. Milli Eğitim Şurasının, eğitim yöneticiliğini ana gündem konularından biri olarak ele almaları yönüyle, eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması bağlamında öne çıktıkları görülmektedir.

Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Konusunda Yapılan Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de eğitim/okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik temel politikanın 22.03.1926 tarih ve 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinde geçen *maarif hizmetinde asıl olan muallimlik* ifadesine dayandığı belirtilmektedir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde yöneticilik için öğretmenliğin yeterli görülmesinin, bu politikayı pekiştirdiği ileri sürülmektedir (Balcı, 1999; Aykut, 2006). 1924 yılında çıkartılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim-öğretim kurumları birleştirilmiş, yeni eğitim sisteminde ihtiyaç duyulacak yönetici ve müfettişleri yetiştirmek için 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde bir *pedagoji* bölümü açılmıştır. Bu tarihten sonra, meslekte başarılı ve deneyimli olan ilkokul öğretmenleri, yazılı ve sözlü sınavlardan geçirilerek, pedagoji bölümünde eğitime alınmışlardır. Bu öğretmenlere eğitim-öğretim, yöneticilik ve müfettişlik konularında eğitimler verilmiştir. Bu tarihten 1970’li yılların başına kadar, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların %90’ının pedagoji bölümü mezunu oldukları, ancak bu tarihten sonra bu uygulamanın gevşetildiği ve yönetici atamalarının siyasi tercihlere göre yapılmaya başladığı ifade edilmektedir (Tekişik, 1993; Aykut, 2006; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde rol oynayan düzenlemelerden biri, 1953 yılında, kamu çalışanlarına hizmet içi eğitim vermek amacıyla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün (TODAİE) açılması olmuştur. Bu enstitüde programa katılanlara, kamu ve eğitim kurumlarına yönetici yetiştirmek amacıyla, genel yöneticilik alanında uzmanlık eğitimi verilmiştir (Kaya, 1999; Receptoğlu ve Kılınç, 2014). TODAİE’nin kurulması ile birlikte, Türkiye’de kamu yönetimi ve onun bir alt dalı olan eğitim yönetiminin birer uzmanlık alanı olarak görülmeye başlandığı söylenebilir (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Türkiye’de okul yöneticilerini ilgilendiren bir başka düzenleme 1962 yılında yayınlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu olmuştur. Raporda, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde önemli yönetim görevlerinin öğretmenler tarafından yürütüldüğü, ancak bu görevleri yürüten öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika ve eğitim politikası gibi yöneticilik için temel oluşturacak alanlarda herhangi bir eğitim almadıkları belirtilmiştir. Raporda ayrıca yönetici pozisyonunda yer alan öğretmenlerin, eğitim politikalarına öğretmen gözüyle bakma alışkanlığına sahip oldukları için, eğitim sorunlarına geniş açıdan bakamadıkları ifade edilmiştir. Yine raporda Milli Eğitim Bakanlığının, üst düzey yöneticiler dâhil, her kademesindeki yöneticilerine bu kapsamda eğitim vermek için Eğitim Fakültelerinin ya da mevcut fakültelerde eğitim bölümlerinin açılması önerilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda önce Ankara Üniversitesi bünyesinde Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesinde ise Eğitim Bölümü açılmıştır (Kaya, 1999; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak örgün eğitim programlarında da bazı düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 1952 yılında yapılan değişiklikle Öğretmen Okulu programlarına *teşkilat ve idare* dersi konmuştur. Bu ders 1970’te yapılan program değişikliğinde *ilkokullarda yönetim* adını almış, Öğretmen Okullarının Eğitim Enstitülerine dönüştürülmesinden sonra da eğitim yöneticiliği adı ile öğretmen yetiştirme programlarında yer almaya devam etmiştir (Binbaşoğlu, 1983; Aykut, 2006). Öte yandan, 1976 yılında TODAİE Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı Yönetmeliği çıkartılmış, bu yönetmelik çerçevesinde Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı (KYUP) adı altında kamu görevlileri için lisansüstü eğitim programı başlatılmıştır. Bu program 2001-2002 eğitim-öğretim yılına kadar devam etmiştir. Eğitim yöneticileri ve öğretmenlere de açık olan bu program, kamu görevlilerine genel yöneticilik eğitimi ile birlikte sosyal, ekonomik ve yasal sorunlara yönelik eğitim alma imkânı sunmuş, ayrıca söz konusu sorunların çözümünde farklı alanlardan gelen kursiyerler arasında ortak bir anlayışın gelişmesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte Kamu Yönetimi Uzmanlık Programının, programı bitiren eğitimcilerin toplam eğitim yöneticileri içerisindeki oranı dikkate alındığında, eğitim yöneticisi yetiştirme sürecine yeterince katkı sunmadığı değerlendirilmiştir (Kaya, 1996; Aykut, 2006).

Türkiye’de eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi kapsamında tartışmalara konu hususlardan biri de yönetici adaylarına hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitim vermek üzere açılması önerilen Milli Eğitim Akademisi olmuştur. 1946 yılında toplanan 3. Milli Eğitim Şurasında, yönetici yetiştirme amacıyla Yönetken Enstitüsü veya Yönetken Akademisi açılması önerilmiştir. 1962 yılında düzenlenen 7. Milli Eğitim Şurasında ise eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri Akademisi açılması tavsiye edilmiştir. Benzer şekilde, 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında da eğitim/okul yöneticiliğinde ihtisaslaşmaya gidilmesi ve bu kapsamdaki eğitimin üniversitelerle Milli Eğitim Akademisinde verilmesi tavsiye edilmiştir. Milli Eğitim Akademisi kurulmasına yönelik öneriler 1989 yılında uygulamaya geçebilmiş, 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eğitim sisteminde ihtiyaç duyulan yöneticileri yetiştirmek ve hizmet içi eğitim yürütmek amacıyla, Milli Eğitim Akademisinin kurulması öngörülmüştür. Akademinin açılışı 2009 yılında Ankara Hasanoğlu’nda yapılabilmektedir. Ancak Milli Eğitim Bakanlığının aynı yılda verdiği onayla, Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı ile Ankara Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünün Akademi binasına taşınmasına karar verilmiş, taşınma gerçekleşmeden söz konusu karar iptal edilmiştir. 2010 yılında ise Milli Eğitim Akademisi için inşa edilen tesis, Polis Meslek Yüksekokulu olarak kullanılması amacıyla, İçişleri Bakanlığına devredilmiştir. Yıllardır tartışılan Milli Eğitim Akademisi bir türlü fiili olarak faaliyete geçememiştir. Ancak eğitim yöneticilerine senkron ve asenkron uzaktan eğitim vermek üzere, bakanlık tarafından 2012 yılında *e-akademi* adıyla bir uygulama başlatmıştır (Pelit, 2013).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda yönetmelik düzeyinde de birçok düzenleme yapılmıştır. Bu kapsamda en dikkat çeken yönetmelik, yönetici atamalarında *sınav sistemi* olarak bilinen dönemin başlangıcını oluşturan 1998 yılında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik olmuştur. Bu yönetmelikle, yönetici atamaları için iki aşamalı bir sınav sistemi getirilmiştir. Yönetmelikte, ilk sınavda başarılı olacak adayların 120 saatlik bir hizmet içi eğitime alınmaları ve bu eğitim sonunda ikinci sınava girmeleri öngörülmüştür. Ancak 2000 yılında, eski okul müdürlerini bu sınavlardan muaf tutan bir genelge yayınlanmıştır. Bu değişikliği 2004 yılında çıkartılan yönetmelikle 120 saatlik hizmet öncesi eğitim uygulamasının kaldırılması izlemiş, 2007 yılında çıkartılan yönetmelikle de sınav uygulaması tamamen kaldırılmıştır (Turhan ve Karabatak, 2015; Yıldız, 2020). Bununla birlikte, yöneticilik görevine atamada sınav şartı 2009 ve 2013’te çıkartılan yönetmeliklere de konulmuştur. Okul yöneticiliğine atamalarda sınav uygulamasına ilişkin bir başka hukuki düzenleme 25.08.2011 tarih ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yapılmıştır. Bu düzenlemede (madde 37), okul ve kurum müdürlerinin, yazılı ya da sözlü olarak yapılacak sınavlarda başarılı olmak şartıyla, performans ve yeterlikleri de dikkate alınarak, il milli eğitim müdürünün teklifi ile vali tarafından atanmaları öngörülmüştür. Kararnamede ayrıca okul ve kurum müdürlerinin atanma sürecine ilişkin usul ve esasların yönetmelikle düzenleneceği belirtilmiştir (Dağ, 2015; Türkoğlu, 2016).

Okul yöneticisi atamaya ilişkin yönetmeliklerde sık sık değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerde dikkat çeken iki husus, yönetici olarak atanacaklarda aranacak görev şartı ve hizmet süresidir. İlgili yönetmeliklerde, yönetici olarak atanacaklarda 2009 yılına kadar *eğitim-öğretim hizmetleri sınıfında görev yapıyor olma* şartı aranmıştır. Bu şart 2009 yılında *bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak* şeklinde değiştirilmiştir. Okul yöneticisi atamalarında öğretmenlikteki görev süresi 2004 ve 2013 yönetmeliklerinde en az iki yıl; 2009 yönetmeliğinde en az üç yıl olarak belirtilmiş, 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde ise görev süresi belirtilmeden, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak yeterli görülmüştür (Türkoğlu, 2016).

2018 yılında çıkartılan eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği ile sınav sistemine yeniden dönülmüştür. Bu yönetmelikte ayrıca söz konusu sınavın ÖSYM tarafından yapılması öngörülmüştür. Yönetmelikte, yönetici atamada yazılı sınavın etkisi %80, sözlü sınavın etkisi %20 olarak belirlenmiş, ancak sözlüde 60 baraj puanı getirilmiştir (Yıldız, 2020). 2019 yılında eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliğinde yapılan değişiklikle, yönetici görevlendirmede yazılı ve sözlü sınav şartı ile birlikte Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olma şartı devam etmiş, bunun dışında bazı yeni düzenlemeler yapılmıştır. Yönetmelikte, yönetici olarak görevlendirilecekler için, görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olma ve bu bağlamda aylık karşılığında okutabileceği ders

bulunma şartı getirilmiştir. Yönetmelikte ayrıca müdür olarak görevlendirilecek adayların; müdür olarak görev yapmış olma veya en az bir yıl süreyle kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma ya da Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olma şartlarından en az birini sağlamaları aranmıştır. Yönetmelikte bunlara ilaveten, meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerin, atölye ve laboratuvar öğretmeni olmaları, imam hatip liselerine müdür olarak görevlendirilecekler için benzer şekilde, imam hatip liselerinde meslek dersleri alan öğretmeni olmaları şartı getirilmiştir (<https://www.maarifmevzuati.com/yonetmelik/>).

Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde 5 Şubat 2021 tarihinde tekrar değişikliğe gidilerek, 31386 sayılı *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği* yayınlanmıştır. Yeni yönetmelikle yapılan değişikliklerde dikkat çeken hususlar şunlardır: Yönetici olarak görevlendirilecekler için *eğitim yönetimi sertifikası* şart koşulmuş (madde 5), ayrıca daha önce kaldırılan müdür başyardımcılığı kadrosu geri getirilmiştir (madde 4). Yönetmelikte eğitim yönetimi sertifika programına katılım şartları, eğitim içeriği ve ölçme-değerlendirme gibi hususların yönerge ile belirleneceği ve alınan sertifikanın sekiz yıl süreyle geçerli olacağı vurgulanmıştır (madde 14). Yönetmelikte, halen görev yapmakta olan yöneticilerden eğitim yönetimi sertifikası istenmeyeceği, ancak dört yıllık görev süreleri sona erene kadar bu sertifikayı almaları gerektiği belirtilmiştir (geçici madde 2). Yönetmelikle ayrıca mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları, imam hatip liseleri, özel eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, güzel sanatlar liseleri ve spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, ilgili branşlarda öğretmen olma şartı getirilmiş (madde 6), müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilebilecek adaylardan ilgili branşlarda öğretmen olanlara ek 5 puan verilmesi (madde 28) öngörülmüştür. Yönetmelikte yöneticilik sınavlarında sınav konularının ağırlıkları da değiştirilmiş, örneğin; mevzuat konusunun ağırlığı %10'dan %20'ye çıkartılmıştır (madde 16). Ayrıca, yöneticiliğe yapılacak ilk atamalarda esas alınacak puanın hesaplanmasında; yazılı sınavın %50'sinin, değerlendirme formundan alınan puanın %30'unun, sözlü sınav puanının ise %20'sinin alınacağı (madde 27, 28) belirtilmiştir. Yönetmelikte lisansüstü eğitim yapmış olan adaylarla ilgili olarak, yönetmelik ekinde yer alan değerlendirme formunda eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapmış olanlara 6, tezli yüksek lisans yapmış olanlara 8, doktora yapmış olanlara 15 ek puan öngörülmüştür. Diğer alanlarda tezsiz yüksek lisans yapan adaylara 5, tezli yüksek lisans yapan adaylara 7, doktora yapan adaylara ise 11 ek puan verileceği belirtilmiştir. Yönetmelikte, birden çok programda lisansüstü eğitim yapan adayların sadece en yüksek puanı alabilecekleri ifade edilmiş, ayrıca ikinci bir lisans programını bitirmiş olan adaylara ek 4 puan verilmesi öngörülmüştür. Yönetmelikte ayrıca yönetici adaylarını değerlendirme formu üzerinden değerlendirmekten sorumlu *il değerlendirme komisyonunun* oluşturulması, bu komisyonda eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren ve ülke genelinde en fazla üyeye sahip ilk dört sendikadan, sendika genel merkezlerinin belirleyeceği birer temsilcinin de yer alacağı (madde 10-11) belirtilmiştir (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>).

2023 Eğitim Vizyon Belgesinde Okul Yöneticiliği

Güçlü yarınlar ve mutlu çocuklar vurgusuyla kamuoyuna duyurulan 2023 eğitim vizyon belgesi, okul yöneticiliği kapsamında da bazı politika ve hedefler içermektedir. Belgede öncelikle, okul yöneticilerinin okulun mevcut kapasitesini yok etme, aynı zamanda okulun çok sınırlı imkânları ile bir hayali gerçekleştirebilme potansiyeline sahip oldukları, bu nedenle *her okulun yöneticisi kadar okul olacağı* vurgulanmıştır. Vizyon belgesinde ayrıca öğretmen, okul yöneticisi ve eğitim yöneticilerinin bürokratik iş yüklerinin azaltılacağı ve odağında çocuğun öğrenmesinin yer alacağı bir öğrenme ve yönetim sisteminin tesis edileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda, YÖK ile işbirliği yapılarak, öğretmen ve okul yöneticileri için lisansüstü eğitimle desteklenecek bir mesleki gelişim modelinin oluşturulması öngörülmüştür (2023 Eğitim Vizyonu).

Vizyon belgesinde, okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlığa dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacağı, bu bağlamda okul yöneticileri ve öğretmenler için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları oluşturulacağı belirtilmiştir. Belgede ayrıca okul yöneticiliğine atamada, yeterliliklere dayalı yazılı sınav ile birlikte belirlenecek diğer nesnel ölçütlerin kullanılacağı ve

elverişsiz koşullarda görev yapacak öğretmen ve okul yöneticileri için teşvik mekanizmasının kurulacağı ifade edilmiştir. Belgede, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinde sürekliliği sağlamak için üniversiteler ve STK'larla örgün, yüz yüze ya da uzaktan eğitim işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, bu bağlamda klasik belgelendirme amaçlı eğitim dışında, üniversiteler aracılığı ile akredite sertifika programlarının düzenlenmesi öngörülmüştür. Vizyon belgesinde ayrıca, öğretmen ve okul yöneticilerinin atanmalarına, çalışma şartlarına, görevde yükselmelerine, özlük hakları ve benzeri diğer hususlara ilişkin düzenlemelerin yapılması için *Öğretmenlik Meslek Kanununun* çıkarılmasına yönelik hazırlık çalışmalarının yapılacağı belirtilmiştir (2023 Eğitim Vizyonu).

2023 vizyon belgesi kamuoyuna duyurulduktan sonra belgede okul yöneticiliğiyle ilgili öngörülen hususlar konusunda bazı araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada katılımcıların; yazılı sınav ve nesnel ölçütler kullanılmasını, okul yöneticiliğinin yüksek lisansla dayalı profesyonel bir kariyer alanına dönüştürülmesini, elverişsiz şartlarda görev yapacak yöneticiler için teşvik mekanizmasının oluşturulmasını ve bu düzenlemelere yönelik olarak öğretmenlik meslek kanununun çıkartılmasını olumlu buldukları görülmüştür (Akyıldız, Filiz ve Kayser, 2019). Yine bu kapsamda yapılan bir başka araştırmada, vizyon belgesinde okul yöneticiliği düzenlemeleri ile ilgili olarak bir önceki araştırmada tespit edilen olumlu beklentilerin yanında, belgenin inandırıcı ve uygulanabilir olmadığı, mevcut altyapının belgede öngörülen değişimin gerçekleştirilebilmesi için yetersiz olduğu gibi olumsuz görüşler ileri sürülmüştür (Doğan, 2019).

Türkiye'de eğitim/okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda bu güne kadar yapılan uygulamalar, tartışmalar ve farklı platformlarda bu bağlamda dile getirilen öneriler ayrı bir başlık altında özetlenerek değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi

Türkiye'de okul yöneticisi seçme ve atama konusunda Milli Eğitim Bakanlığının mevcut uygulamalarını eleştiren Açıkalın (1998) bu kapsamda iki önemli hata yapıldığını ileri sürmüştür. Bu hatalardan ilki, geleneksel iyi öğretmenlerden iyi yöneticiler olur inancı, ikincisi ise yetkililerin yönetici seçmek için en iyi yöntemi uyguladıklarını düşünüyor olmalarıdır (Akt. Türkoğlu, 2016). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda adeta bir önkabul haline gelen *meslekte aslanan öğretmenlik* anlayışı, iyi öğretmenden iyi yönetici olur varsayımını beraberinde getirmiş, bu varsayım da yöneticiler için öğretmenlik eğitimi dışında herhangi bir hizmet öncesi eğitim gerekmediği düşüncesini doğurmuştur. Oysa yöneticilik için hizmet öncesi eğitimin (lisansüstü eğitim, yöneticilik sertifikası ya da formasyonu) zorunlu olarak uygulandığı ülkelerde iyi öğretmenler iyi yönetici olmayabilir varsayımının hâkim olduğu görülmektedir (Şimşek, 2004). Eğitim sistemimizde, yönetici atama konusunda hâkim olan meslekte aslanan öğretmenliktir anlayışının yöneticilik mesleğinin kurumsallaşmasını engellediği iddia edilmektedir. Yine bu kapsamda, yöneticilerin görevlerini ifa ederken, öğretmenlik ve yöneticilik değer ve rollerini birbiri ile karıştırdığı, bu değer ve rollerin aykırı düştüğü durumlarda ortaya çıkan rol çatışmasının eğitim yöneticisinin gücünü azaltarak yıpranmasına yol açtığı ileri sürülmektedir (Taymaz, 2000; Okçu, 2011). Eğitim yöneticiliğinde bu sorunların yaşanmaması için ise yöneticiliği öğretmenlik mesleğine ek bir görev olarak görme anlayışından vazgeçilmesi ve yöneticilerin yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilmesi önerilmektedir (Bursalıoğlu, 1997; Okçu, 2011; Özdemir, 1988).

Okul yöneticisi yetiştirme ve atanması konusunda farklı ülkelerde farklı uygulamalar söz konusudur. Bazı ülkelerde okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmesi ya da mevcut okul yöneticilerine hizmet içi eğitim verilmesi amacıyla yönetici akademileri açılmıştır. Örneğin ABD'de Cincinnati Üniversitesi bünyesinde açılan Yönetici Yetiştirme Akademisinde okul yöneticiliği için hem kuramsal hem de uygulamalı eğitim verilmektedir. Akademide yönetici adaylarına bu bağlamda sorun çözme, çatışma yönetimi, etkili iletişim, liderlik becerileri, bilimsel araştırma becerileri, ekip çalışması, okul iyileştirme, mesleki gelişim ve dayanışma gibi konularda kuramsal ve uygulamalı eğitim imkânı sunulmaktadır (Pehlivan Aydın, 2002). Benzer bir uygulama Avustralya'da görülmekte, liderlik akademisi adı ile açılan kurumlarda yöneticilere liderlik konusunda zorunlu dersler verilmektedir (Schratz, 2009; Yıldız, 2020).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde bazı ülkelerde hizmet öncesi eğitime öncelik verilirken, bazı ülkelerde yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleri tercih edilmektedir. OECD verilerine göre okul müdürü olarak atanmadan önce, Belçika, Almanya, İspanya, Finlandiya ve Slovenya gibi ülkelerde zorunlu yöneticilik eğitimi uygulanmaktadır. Fransa, İsveç, Avusturya ve Çekya gibi ülkelerde ise yöneticilik eğitimi yönetici atandıktan sonra verilmektedir. Belçika, Norveç, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde ise yöneticilik alanında zorunlu eğitim uygulaması bulunmamaktadır (Balkar ve Kalman, 2015; Türkoğlu, 2016).

Her alanda olduğu gibi yönetim alanında da bazı kavramların dayandığı Batı tarihine ilişkin hikâyeler, okuyucuya çekici gelmektedir. Bu hikâyelerden biri de yönetici yetiştirmede bir model olarak önerilen mentörlük kavramıyla ilgilidir. Bu kavramın ilk olarak Homeros'un Odyssey şiirinde geçtiği, Ithaca kralı Odysseus'un Truva savaşına giderken evine göz kulak olmak üzere görevlendirdiği, daha sonra Odysseus'un oğlu Telemachus'u yetiştirmek için görevlendirilen kişinin adının Mentor olduğu ifade edilmektedir. Bu hikâyeye dayanan mentor kavramı daha sonra İngilizce'de akıl hocası ya da danışman kavramları anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Ereş, 2009; Yirci, 2009). Oysa kendi tarihimizde usta-çırak ilişkisi ve bu ilişkinin kurumsal hale getirildiği ahilik teşkilatı yönetici yetiştirme konusunda mükemmel bir mentörlük örneği teşkil etmektedir. Öte yandan mentörlük kavramı, Batı'da ortaya çıktığı şekliyle, Selçuklulardaki *atabeg* ve Osmanlılardaki *lala* uygulamalarını çağrıştırmaktadır. Bilindiği gibi şehzadeler Selçuklularda atabeg, Osmanlılarda ise lala olarak adlandırılan hocalar tarafından yetiştirilmiştir. Osmanlılarda lalalık daha sonraki yıllarda zengin ailelerin çocuklarını yetiştirmek/eğitmek için de uygulanmıştır (Akyüz, 2012; Ereş, 2009; Yirci, 2009).

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirmede değişik ülkelerde farklı mentörlük uygulamaları görülmektedir. ABD ve Singapur'da bu uygulamaya yönetici adaylarının hizmet öncesi eğitim sürecinde yer verilirken, İngiltere'de mentörlük uygulaması yöneticilere verilen hizmet içi eğitim programlarında yer almaktadır (Coleman, 1996'dan akt. Yirci, 2009). Ayrıca ABD'de eğitim/okul yöneticileri için düzenlenen mentörlük uygulamasında, aydalar için mentörlük yapacak kişilerin aktif görevde bulunan yöneticiler arasından seçilmesi ve mentörlük sürecine üniversitelerde görevli akademisyenlerin de gözlemcilik ve rehberlik yapması dikkat çekmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011). Hiç kuşkusuz yöneticilikte başarılı olmak için yöneticilere hizmet öncesinde ya da adaylık sürecinde verilecek eğitimin yeterli olacağı söylenemez. Başarı aynı zamanda işbaşında yetiştirilmeyi, bir başka ifadeyle mesleki gelişimde sürekliliği de gerektirmektedir. Bu bağlamda, eğitim/okul yöneticileri için düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarında mentörlük uygulamasına da yer verilmesi, kıdemli/usta yöneticilerin başarılı deneyimlerini yeni yöneticilerle paylaşmalarına imkân sağlayacaktır (Balci, 1999; Ereş, 2009). Bu uygulama ile yeni yöneticilere karşılaştıkları sorunların çözümünde, kıdemli yöneticilerin paylaştıkları deneyimler sayesinde, hazır çözüm önerileri sunulmuş olacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığının 17.04.2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde öğretmenlerin adaylık sürecinde yetiştirilmesi için mentörlük kavramını çağrıştıran uygulamaların yer aldığı görülmektedir. Bu yönetmeliğin 18. maddesinde, her bir aday öğretmen için göreve başladıktan sonra beş iş günü içerisinde öncelikle kendi branşından olmak üzere bir danışman öğretmenin görevlendirileceği belirtilmektedir. Ayrıca danışman öğretmenin bu görevi, aday öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumunun müdürüne sorumlu şekilde yerine getireceği ve aday öğretmeni mesleki ölçütler bağlamında görevi başında gözlemleyerek, adayın tüm mesleki gelişim ve performans değerlendirme sürecine rehberlik edeceği öngörülmüştür (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>).

Okul yöneticisi seçme atama sürecinde, yönetici adaylarının aldıkları hizmet öncesi, hizmeti içi ve lisansüstü eğitimler değerlendirilerek aday havuzlarının oluşturulması ve yöneticilerin belirli ölçütlere göre bu havuzlardan atanması önerilmektedir. Bu kapsamda, ilk havuzun yönetici atama şartlarını sağlayan öğretmenlerden, ikinci havuzun ise kamu yönetimi eğitimi almış kamu yöneticilerinden oluşturulabileceği ifade edilmektedir. Yine bu öneri kapsamında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip kişilerin, başka ölçütler aranmadan doğrudan yönetici olarak atanabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, aday havuzunda yer alan öğretmenler için belli bir geçerlik süresi (örneğin beş yıl) olacak mecburi yeterlik sınavı önerilmektedir (Cemaloğlu, 2005). Bu aday yönetici

havuzu oluşturma önerisine benzer bir uygulama Singapur'da görülmektedir. Singapur'da yönetici seçimi ve atamada *seç ve eğit modeli* uygulanmakta; önce yönetici adayları seçilmekte, sonra eğitilmektedir. Singapur'da bu süreç, 2000'li yıllardan bu yana uygulanan yönetici eğitim programı ile yürütülmektedir (Bakioğlu ve Göçmen, 2013; Jayapragas, 2016; Jensen, Hunter, Sonnemann ve Burns, 2012; Seta, 2019). Bu bağlamda Singapur'da eğitim bakanlığı durumsallık testi, mülakat ve akran/öğretmen değerlendirmesi sonucuna bağlı olarak yönetici adaylarını belirlenmektedir. Bu şekilde liderlik potansiyeli olduğu belirlenen adaylar iki farklı eğitim/yetiştirme programına alınmaktadır. *Yönetim ve Liderlik Çalışmaları* olarak adlandırılan ilk program 17 hafta sürerken, Nanyang Teknoloji Üniversitesi bünyesindeki Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından verilen *Eğitimde Liderlik Programı* 6 ay sürmektedir. İkinci programa, okul liderliği için yetiştirilmek üzere, genelde özel seçilmiş okul müdürü yardımcılığı ile bakanlık çalışanları kabul edilmektedir. Her yıl 30-40 civarında okul müdürü yardımcısı veya bakanlık çalışanının kabul edildiği bu program kapsamında katılımcılar, mentör eşliğinde bir yaratıcı eylem projesine rehberlik etmektedirler. Proje kapsamında adaylardan, okulları gelecek 10-15 yıl içerisinde nelerin beklediğini hayal etmeleri ve olası problemlerin çözümü konusunda öneriler geliştirmeleri istenmektedir (Seta, 2019).

Zaman zaman okul/eğitim yöneticiliği için önerilen kariyer sisteminin bir örneğinin yine Singapur'da uygulandığı görülmektedir. Bu ülkede okul yöneticileri için beş aşamalı bir kariyer sistemi oluşturulmuştur. Bu basamaklar; sınıf öğretmenliği, branş öğretmenliği, şube başkanlığı/müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü şeklindedir (Seta, 2019). Öte yandan Singapur'da yönetici eğitimine görev başında da devam edilmekte, göreve başlayan okul müdürleri, birinci ve üçüncü yılın sonunda çok yönlü bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Ayrıca okul müdürleri, bakanlık birimlerinde rotasyona bağlı farklı görevler yapıp okul yöneticiliğine tekrar geri dönebilmekte, altı yıl görev yaptıktan sonra iki ay süreli ücretli araştırma izni (sabbatical) kullanabilmektedirler (Lim, 2006; Seta, 2019).

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirilmesi konusunda ileri sürülen önerilerden biri de yönetici yetiştirme programlarıyla ilgilidir. Bu kapsamda okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme amacıyla düzenlenecek eğitimlerde derslerin, klasik yöntemlerin dışında, simülasyon, örnek olay çalışması, problem/sorun çözme, klinik uygulamalar, grup/ekip çalışmaları, liderlik uygulamaları, karar alma ve iletişim becerileri temelli işlenmesi önerilmektedir (Cemaloğlu, 2005). Yine bu kapsamda eğitim/okul yöneticisi yetiştirme/geliştirme programlarının genel, özel ve uzmanlık olmak üzere üç temel boyutta düzenlenmesi önerilmektedir. Buna göre (Balci, 2002); programın *genel* boyutunda içeriğin, adaylara geniş ufuk ve kültür kazandırmayı amaçlayan sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimlerinin temel ilke ve kavramlarından oluşturulması önerilmektedir. Programın *özel* boyutunda adaylara yönetim kuram, kavram ve ilkeleri ile yönetim teknolojileri alanlarında temel bilgi, anlayış, beceri ve tutum kazandırılması, *uzmanlık* boyutunda ise adayların eğitim bilimleri alanlarının birinde uzmanlaşmalarının sağlanması tavsiye edilmektedir.

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirilmesi ve atanması konusunda yapılan tartışma ve öneri alanlarından birinin de yönetici olarak atanacaklarda aranacak zorunlu şartlar olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi atamada adaylarda aranacak zorunlu şartlarla ilgili olarak genelde lisansüstü eğitim ve eğitim yönetimi sertifikası öne çıkmaktadır. Eğitim yönetimi sertifikası kapsamında, akredite edilmiş kurumlardan/programlardan alınacak sertifika (19. Milli Eğitim Şurası ve 2023 Eğitim Vizyon Belgesi), müdürlük formasyon eğitimi/belgesi (Işık, 2002) ve okul yöneticisi yetiştirme sertifikası (Okçu, 2011) gibi öneriler dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları ile ilgili birçok düzenleme yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici atamalarında belli bir süre öğretmenlik yapılmış olması temel ölçüt olarak alınmış, bunun yanında eğitim yönetimi ya da kamu yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak yönetici aday adayını olmanın bir avantaj olarak kabul edilmiştir. Bunlarla birlikte, seçme sınavı ve seçme sınavında başarılı olanların belli bir süre hizmet içi eğitim almaları da öngörülmüştür (Şişman ve Turan, 2002). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde 1998 yılında başlatılan 120 saatlik hizmet içi eğitim uygulaması genelde olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmekle birlikte, bu uygulamadaki sürenin ve hizmet içi eğitim programında yer alan ders içeriklerinin yeterli olmadığı, bunların zenginleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Memduhoğlu, 2007). Okul yönetimi konusunda yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin sahip oldukları nitelik ve yeterliklerin akademik başarı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel

bağlılık ve iletişim gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçların, okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama süreçlerinde adaylarda aranacak nitelik ve yeterliklerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır (Bayrak, Himmetoğlu ve Ayduğ, 2020).

Özetle, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması yolunda öğretmen yetiştirme programlarına eğitim yönetimi dersleri konmuş, bunu eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde eğitim fakülteleri ve eğitim bölümlerinin açılmasını öneren MEHTAP raporu izlemiştir (Aykut, 2006). Ayrıca bazı Milli Eğitim Şuralarında da eğitim/okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak düzenlenmesi önerilmiştir. Ancak ilgili mevzuatta birçok değişiklik yapılmış olmasına rağmen yöneticilik hala bir uzmanlık mesleği haline getirilememiştir. Yönetici atamalarında bugüne kadar sürekli eleştirilen yöntemlerle göreve gelen yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda bile yöneticilerin mevcut uygulamayı yeterince objektif ve adil olmadığı yönüyle eleştirdikleri görülmektedir (Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017; Yıldız, 2020). Öte yandan, yönetici seçimi ve atama ile ilgili mevzuatta hep sözü edilen liyakat ilkesinin somut ölçütlerinin neler olacağını açık şekilde tanımlanmamış olduğu ifade edilmektedir (Güven Hastürk, 2017; Yıldız, 2020).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlara uygun olarak, yeni bir başlığı gerek olmadan ayrı bir paragraf halinde önerilere yer verilmelidir. Bu temel önerilerin yanında gelecekte yapılabilecek çalışmalara ve alandaki uygulamalara yönelik öneriler de sunulabilir. Makalede okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda ele alınan hususlar değerlendirildiğinde, bu kapsamda farklı platformlarda dile getirilen önerilerin genelde bütünsel olarak düşünülmeyip kısmi olarak uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin hizmet öncesinde mi yoksa hizmet içinde mi yetiştirileceği, yöneticiliğe sadece öğretmenler arasından mı, yoksa öğretmenler dışından da atama yapıp yapılmayacağı, yöneticilik için lisansüstü eğitim mi, yoksa belge/sertifika şartı mı olacağı gibi tartışmalar örnek gösterilebilir. Yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi fikrini savunanlar, öğretmen adaylarına yönelik lisans programlarında eğitim yönetimi ile ilgili derslerin yer almasını, buna ilaveten eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitiminin zorunlu olmasını önermektedirler. Yöneticiliğe atamada yöneticilik alanında belge sahibi olunmasını önerenler bu belgenin, yönetici adaylarına yöneticilik formasyonu, akredite yöneticilik sertifikası ya da yöneticilik yetkinlik belgesi için düzenlenecek eğitim programları sonucunda verilmesini tavsiye etmektedirler.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda gerek akademik anlamda gerekse MEHTAP raporu, Milli Eğitim Şuraları ve vizyon belgesi gibi platformlarda dile getirilen önerilerin zaman zaman kısmen de olsa uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Ancak her uygulama ile birlikte bu kapsamda yapılan tartışma ve eleştiriler son bulma yerine daha da artarak devam etmekte, ayrıca söz konusu yeni uygulamalar sık sık yargıya taşınmaktadır. Örneğin, okul yöneticilerinin görevlendirilmesi ile ilgili 2021 yılında çıkartılan son yönetmelikte, okul yöneticisi olarak atanacakların yöneticilik sertifikasına sahip olma şartı getirilmiş, lisansüstü eğitim yapmış olan adaylara sadece artı puan verilmiştir. Bu düzenleme yapılır yapılmaz, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması kapsamında yapılan mutlak tartışmalar tekrar gündeme gelmiştir. Bu düzenleme ile eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olanlara da sertifika zorunluluğunun getirilmiş olması, bu kapsamda düzenlenecek bir sertifika programının bu alanda verilen lisansüstü eğitimden daha kapsamlı olamayacağı düşüncesiyle büyük tepki çekmiştir. Öte yandan, 2021 yılında çıkartılan yönetmeliğe, taslak metinde olmadığı halde sonradan mülakatın eklenmesi, yazılı sınavın atama puanına etkisinin %80’den %50’ye düşürülmesi, yönetici atamaya esas puanın %30’unu oluşturacak değerlendirme formunda sadece son dört yılda alınan ödüllerin puan karşılığının yer alması gibi eleştirilerle konu sendikalar tarafından yargıya taşınmıştır (<https://www.turkiyeegitim.com/talip-geylanmeb-yonetici-atama-yonetmeligini-yargiya-tasiyacagiz-112653h.htm>; <https://www.memurlar.net/haber/953505/meb-yonetici-gorevlendirme-yonetmeligine-ilk-dava-acildi.html>). Benzer şekilde, yönetmeliğe proje okullarının dâhil edilmemesi, sözlü sınavda 60 barajı, taslak yönetmelikte yer alan bazı hususların (lisansüstü eğitim yapanlara sertifika muafiyeti gibi) yönetmelik metninden çıkartılması, müdür yetkili öğretmenlik görevlendirmeleri, ek 1 ve ek2 de okul koşullarının dikkate alınmaması, ödüllerin sadece

son dört yılı kapsamı gibi gerekçelerle yürütmenin durdurulması ve düzenlemenin iptali için yargı sürecini başlatılmıştır https://www.egitimis.org.tr/ozluk-hukuk/acilan-davalar/yonetici-gorevlendirme-yonetmeligini-yargiya-tasidik-169/#.ZBRM_i_OIQI. Sözü edilen davalar henüz sonuçlanmadığı için 2021 yılında çıkartılan yönetmelik metninde herhangi bir yeniden düzenleme yapılmamıştır.

2021 yılında uygulamaya başlanan yönetmeliğin üzerinden iki yıl geçmesine rağmen eğitim yönetimi sertifika programı kapsamında herhangi bir girişim başlatılmamış olduğu görülmektedir. Hâlbuki yönetici adaylarında, atanma önkoşulu olarak sertifika mı olsun yoksa lisansüstü eğitim mi olsun tartışması yerine, gerek yöneticilik sertifikası sahibi olanların, gerekse lisansüstü eğitim yapmış olanların dâhil edileceği yönetici aday havuzlarının oluşturulması daha kabul görür bir uygulama olabilirdi. Bu kapsamda yapılacak bir düzenlemede, yöneticilik ön şartlarını sağlayan adaylardan farklı kategorilerde aday havuzları oluşturulabilir. Örneğin, yöneticilik sertifikası olanlar, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans diploması olanlar (bu havuz tezli ve tezsiz yüksek lisans diploması sahibi olanlar için iki alt kategoriye ayrılabilir) ve eğitim yönetimi alanında doktora diploması olanlar olmak üzere üç farklı havuz şeklinde düzenleme yapılabilir. Farklı eğitim bölgeleri ve okul türlerine yapılacak yönetici atamalarında bu havuzdan yararlanılabilir. Son yönetmelikte tüm lisansüstü eğitim programları için öngörülen ek puan uygulaması, eğitim yönetimi alanı dışında lisansüstü eğitim yapan yönetici adayları için düşünülebilir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi alanı dışında lisansüstü eğitim diploması olan adaylar, eğitim yöneticiliği sertifikası aldıktan sonra yönetici adayı havuzunda, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim diploması olan adayların bulunduğu havuza dâhil edilebilirler.

Yukarıda önerildiği şekilde oluşturulacak aday yönetici havuzu aynı zamanda, yönetici yetiştirme ve görevlendirme kapsamında önerilen yöneticilik kariyer basamaklarının düzenlenmesinde de dikkate alınabilir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi alanında doktora yapmış olanlar, belirli eğitim bölgelerinde yer alan ve belirli türdeki okullara doğrudan müdür/yönetici olarak atanabilirler. Benzer şekilde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans diploması olanlar da belirli eğitim bölgelerinde yer alan ve belirli türdeki okullara doğrudan müdür/yönetici olarak atanabilirler. Eğitim sertifikası olanlar ise hizmet puanlarına göre belirli eğitim bölgelerinde yer alan ve belirli türdeki okullara müdür/yönetici yardımcısı olarak atanabilirler.

Yönetici yetiştirme ve görevlendirme kapsamında göz önünde bulundurulması gereken bir başka husus yöneticilerin iş başında yetiştirilmeleridir. Bu kapsamda, mentörlük uygulamasına dayalı aday yöneticilik ya da yönetici yardımcılığı uygulaması yapılabilir. Buna ilave olarak, yöneticiler için belli aralıklarda hizmet içi eğitim uygulamaları, sertifika yenileme programları düzenlenebilir. Yönetici yetiştirmede önerilen mentörlük uygulamasında öncelikle karar verilmesi gereken konu; bu sürecin formal mi yoksa informal olarak mı yürütüleceği, ayrıca yüz-yüze mi yoksa sanal olarak mı gerçekleştirileceği hususudur. Bu bağlamda ayrıca mentörlük yapacak yöneticilerde ne tür niteliklerin olması gerektiği ve bu uygulamanın hizmet öncesi eğitimde mi yoksa hizmet içi eğitim sürecinde mi gerçekleştirileceği soruları da cevaplandırılmalıdır.

Okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunu düzenlenen son yönetmelikte, yönetici olarak atanacaklarda hizmet öncesinde eğitim yönetimi ile ilgili lisans ya da lisansüstü düzeyde bir eğitim almış olma şartı aranmamakta, ancak yöneticilik sertifikası şart koşulmaktadır. Hiç kuşkusuz, üniversitelerdeki mevcut programlardan alınacak lisans ve lisansüstü düzeydeki eğitimin, nitelikli okul yöneticileri yetiştirmek için tek başına yeterli olup olmayacağı tartışmaya açıktır. Bu bağlamda, genelde eğitim yöneticilerinin, özelde okul yöneticilerinin eğitimi için düzenlenecek eğitim programlarının; *hizmet öncesi eğitim* (lisans, lisansüstü, formasyon, sertifika), *stajyerlik eğitimi* (mentörlük, rehberlik) ve *hizmet içi eğitim* (zorunlu periyodik eğitim ve sertifika/belge yenilenmesi, gönüllü katılım-mesleki gelişim) olmak üzere üç düzeyde planlanması önerilebilir. Ancak böyle bir düzenlemeden sonra bakanlığın okul yöneticisi atama politikalarında bu tür eğitimleri zorunlu bir ölçüt olarak kabul etmesi önerilebilir.

Son yıllarda okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları kapsamında yönetici adaylarının belirlenmesi sürecinde alternatif ölçme değerlendirme ölçütlerinin göz önünde bulundurulması yerinde bir uygulamadır. Ancak, 2021 yılında çıkartılan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde,

yönetici adayları için önerilen tek zorunlu önkoşul (yöneticilik sertifikası sahibi olma), alternatif ölçme değerlendirme anlayışı ile örtüşmemektedir. Yönetmelikte en azından, yöneticilik sertifikasına sahip olan adaylarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora diplomasına sahip olan adayların da yönetici atamalarında zorunlu önkoşulu sağladıkları kabul edilebilirdi.

Kaynakça

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalin, A. (2002). *İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi*, Pegem A Yayıncılık.
- Akyıldız, S., Filiz, T. ve Kayser, V. (2019). Okul müdürlerinin 2023 eğitim vizyon belgesinde yer alan yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin düzenlemelere yönelik görüşlerinin incelenmesi, *Milli Eğitim, Özel Sayı*, 48(1), 793-826.
- Akyüz, Y. (2012). *Başlangıçtan 2001'e Türk eğitim tarihi*, 23. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve A.B.D.'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bakioğlu, A. ve Göçmen, G. (2013). Singapur eğitim sistemi, *Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi* (Ed. Ayşen Bakioğlu), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 127-155.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul, *Eğitim ve Bilim*, 12(70), 21-30.
- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Eğitimde Yansımalar V: 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi*, 25-27 Kasım 1999, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 327-329.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme seviyesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54), 181-209.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., Erdem, M., İlhan, A.; Taflan, M. (2007) Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri ilköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi Standartlarının Türkiye'deki Öğretmen ve Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi, *Eğitim Yönetimi Kongresi: Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek*, Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği, 21-22 Haziran Ankara.
- Balkar, B. ve Kalman, M. (2015). Okul iklimi, öğretimsel liderlik ve yönetsel liderlik değişkenlerinin okul yöneticiliğine atama yaklaşımları açısından ayırt edicilik düzeyi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [Electronic Journal of Social Sciences]*, 14(54), 141-159.

- Bayrak, C., Himmetoğlu, B. ve Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(2), 122-142.
- Binbaşıoğlu, C.(1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Coleman, M. (1996). Re-thinking training for principals: The role of mentoring. Paper presented at *the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, 8- 12 April, New York; Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, L. (2015). *Eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2019). 2023 eğitim vizyonu belgesine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri, *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(2), 571-592.
- Erdemir, E. (2000). *Postmodern yaklaşımın yönetim ve örgüt yapılarına etkileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorluk, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 157-165.
- Güven Hastürk, D. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 25-36.
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in education program: The Singapore model for developing effective principal-ship capability, *Current Issues in Comparative Education (CICE)*, 19(1), 92-108.
- Jensen, B., Hunter, A., Sonnemann, J. ve Burns, T. (2012). *Catching up: Learning from the best school systems in East Asia*. Summary Report. Grattan Institute.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama (7.Baskı)*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R.B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323-349.
- Lim, Y. H. (2006). Education in Singapore: Preparation for school leadership. *Australian Secondary Principals’ Association National Conference*; Seta (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*, Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul.

- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı, *Milli Eğitim*, 176, 86-97.
- Murphy, J. (1993). *The lanscape of leadership preparation: Reframing the education of school administrators*, Newburry Park, CA: Corwin; Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Öz, A. (2014). Heyet-i ilmiye toplantıları ve millî eğitim şûralarında din eğitimi, *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16(29), 129-156.
- Özdemir, S. (1988). *Eğitim yöneticisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 275-292.
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri, *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 59-72.
- Schratz, M. (2009). Avusturya’da okul liderliği alanında yapılan geliştirme çalışmaları, *Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı*, 09-10 Nisan 2009, Ankara, Türkiye.
- Seta (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*, Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul.
- Sir Balmuk, E. (2018). *2001–2014 yılları arasında Türkiye’de uygulanan eğitim yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama ile ilgili düzenlemeler ve eğitim sendikalarının görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 239-253.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tekışık, H. H. (1993). Eğitimde yöneticilik sorunu ve Millî Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim*, 18(192), 1-5.
- Turan, S. (1996). Critical theory and the field of educational administration: toward a humane science, *50th National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA)*, Alaska, USA.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi, *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Türkoğlu, D. (2016). *Türkiye’de eğitim sisteminin yönetsel yapısı ve eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinin tarihsel gelişimi*, Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, B. (2020). *Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme atama sistemi ve uygulamalarına yönelik görüşler*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 2023 Eğitim Vizyonu. http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf
[27.02.2021].

Genç Tüketicilerin Spor Giyim Markalarına Yönelik Marka Aşkının Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Sibel AKIN
sblakin@gmail.com
0000-0002-1988-0779

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 02.05.2023

Kabul Tarihi: 12.05.2023

Atf Bilgisi

Akın, S. (2023). Genç Tüketicilerin Spor Giyim Markalarına Yönelik Marka Aşkının Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 19-30

ÖZ

Çalışmanın amacı genç tüketicilerin spor giyim markalarına ilişkin hissettikleri marka aşkının satın alma niyetine dönüşüp dönüşmediğini ölçmektir. Anakütleyi oluşturan genç tüketicilerin belirlenmesinde anakütleyi sınırlandırmak için üniversite öğrencileri ele alınmıştır. Bu kitleye ulaşmanın en kolay ve hızlı geri dönüşümü sağlayacak yollardan biri olduğu için de sosyal medya kullanan öğrenciler tercih edilmiştir. Üniversite öğrencilerinin kullandıkları spor giyim marka tercihlerine yönelik marka aşklarının satın alma niyetlerine etkisini belirlemek için sosyal medya üzerinden tanıdığımız öğrencilere anket formları gönderilmiş onlardan da kendi takipçilerine ulaşmaları istenmiştir. Bu yolla kartopu örnekleme yöntemi ile 487 öğrenciye ulaşılmıştır. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler öncelikle güvenilirlik analizine (Cronbach Alfa testi) tabi tutulmuş ve ardından da ölçek değişkenleri Keşfedici Faktör Analizine tabi tutulmuştur ve en son olarak da faktörleştirilen boyutlar arasındaki etkiyi ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada Albert ve Valette-Florence (2009) tarafından geliştirilen marka aşkı ölçeği ve Yoo ve Donthu (2001) tarafından geliştirilen satın alma niyeti ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre marka aşkının satın alma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Marka aşkı, Satın alma niyeti, Spor giyim markaları.

The Effect of Young Consumers Brand Love for Sports Clothing Brands on Purchase Intention

ABSTRACT

The aim of the study is to measure whether the brand love that young consumers feel about sportswear brands turns into purchase intention. In order to determine the young consumers constituting the population, university students were taken into consideration in order to limit the population. Students who use social media have been preferred because it is the easiest way to reach this audience and it is one of the ways to provide fast feedback. In order to determine the effect of brand love on their purchasing intentions, questionnaires were sent to the university students we know over social media regarding their sportswear brand preferences and they were asked to reach their own followers. In this way, 487 students were reached by snowball sampling method. The data obtained as a result of the survey study were first subjected to reliability analysis (Cronbach's Alpha test), and then the scale variables were subjected to Explanatory Factor Analysis, and finally, regression analysis was performed to reveal the effect between the factorized dimensions. In the study, the love of scissors scale developed by Albert and Valette-Florence (2009) and the purchase intention scales developed by Yoo and Donthu (2001) were used. According to the results of the research, it is seen that brand love has an effect on purchase intention.

Keywords: Brand love, Purchasing intention, Sportswear brands.

Giriş

Dünyada yaşanan moda trendleri tüketici zevk ve tercihlerini etkilemektedir. Tüketici, sürekli değişen ve güncellenen bir moda akımı ile karşı karşıya kalmaktadır. Marka sayılarının artması ve ürünler arası farklılaşmanın azalması tüketicinin kafasını daha karmaşık bir hale getirmekte ve seçim yapmakta zorlanan bir tüketici kitlesi ile karşı karşıya kalınmaktadır. Marka sayıları ve rakiplerin artması, işletmeleri değişen trendleri takip etmek ve değişen tüketici isteklerine cevap verebilmek zorunda bırakmıştır. Giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler güçlü bir konum elde edebilmek, varlıklarını sürdürmeyi temel bir strateji haline getirmek ve markalarını daha ileri düzeye taşıyarak tercih edilen markalardan olabilmek çabası içine girmiştir. Tüketici satın alma niyeti ve davranış nedenlerinin tespit edilmesi, pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir başlangıç noktası haline gelmiştir. Satın alma niyeti, belirli bir zaman diliminde tüketicinin ürün satın alma davranışı gerçekleştirmek için oluşturduğu niyettir (Lin vd., 2013). Tüketicinin gerçek almasını değil, sonraki satın alma ve karar verme durumundaki düşüncesini belirtmektedir (Kuşçu vd. 2019). Tüketiciler tarafından tercih edilen

bir marka olabilmek onlar ile kurulacak; güçlü, duygusal, güvenilir ve uzun vadeli bağlar ile mümkün olacaktır. Bu beklentilere sahip tüketici ve beklentileri karşılama amacı olan işletme arasında tutkusal bağ “marka aşkı” oluşacaktır.

On yıl önce Lovemarks: “The Future Beyond Brands” adlı kitabında, markaların fiilen öldüğü yönünde bir provokasyon yapmıştır. Markaların her yerde bulunur bir hale gelmesi ile markalar metalaşmış ve her şey marka olmuştur. Üretim, dağıtım, hizmet, fiyat ve hatta tanıtımda kalite boyutlarında sürekli iyileştirmeler "en yüksek marka" durumuna yol açmıştır (Roberts, 2005). İlerleyen zaman ile artan marka sayıları, işletmeleri markaları ile farklılaşma noktasına getirmiştir. Farklılaşmak isteyen işletmeler tüketicilerine somut faydalar yerine soyut faydalar sunmaya yönelmiştir. Tüketicilerin marka ile temas noktalarında olumlu deneyimler yaşamaları ve deneyim sonunda mutlu, zevkli, heyecanlı hisler oluşması istenmektedir. Rekabetin oldukça yoğun yaşanıldığı pazarda işletmeler için varlıklarını sürdürebilmek adına stratejik kararlar alarak tüketicilerle duygusal bağlar kurmak zorunlu bir hal almıştır (Bakır ve Safarzade 2020). Tüketici araştırmaları, tüketicilerin tüketim nesnelere ile kurdukları duygusal bağa giderek daha fazla odaklanmaktadır. Marka stratejilerinde yeni dönem, aşk markaları ya da marka aşkı oluşturmaktır (Roberts, 2005). Tüketici psikolojisi alanında akademisyenlerin artan araştırmaları neticesinde marka aşkı pazarlamada ilgi çeken bir kavram haline gelmiş ve marka aşkının arzu edilen pazarlama sonuçlarını etkilediği göstermiştir (Carroll ve Ahuvia, 2006). Marka aşkının, tüketicinin satın alma yapma olasılığını ifade eden tüketici satın alma niyeti üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bir markaya güçlü bir duygusal bağlılığı olan tüketicinin, markanın ürün veya hizmetlerine yönelik olumlu satın alma niyeti taşıma olasılığı daha yüksektir.

Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

Marka Aşkı

Tüketicilerin markalara duydukları aşk son zamanlarda oldukça popüler bir araştırma konusu (Ahuvia vd., 2012) haline gelmiş ve marka aşkı konusuna ilgi artmıştır. Tüketimin yoğun yaşandığı dünyada markalara olan ilgi artarak devam etmekte ve tüketici tercihlerinde marka önemli bir yer almaktadır. Marka aşkında markanın tüketim odağında yer alarak tüketicilerin markalara sevgiden daha ileri bir his duydukları ve “aşk” ile bağlandıkları görülmektedir (Akın, 2017).

Tüketici ve marka arasındaki duygusal bağın kurulması olarak tanımlanabilen marka aşkında tüketicinin beklentileri daha farklı şekillenmektedir. Geleneksel somut faydadan ziyade soyut faydalar arayan tüketici marka ile olumlu duygular yaşamak ve deneyim sonunda güzel duygularla ayrılmak istemektedir. İnsanlara karşı hissedilen güzel duyguları, insanların dışındaki teknolojik aletlerde, giyimde, arabalarda vb. ürünlerde de aramaktadır. Son model donanımlı bir araba, teknolojinin son versiyonu elektronik aletlerle duygusal bağlar kurarak mutluluk hislerini arar. Sahip olunan araba ve küçük ev aletleriyle mutlu olunabileceği inancı tüketicinin sürekli tüketmesi gerektiğine ve onlarla yaşamının güzelliğine kendisini inandırmıştır.

İnsanlar sevdiklerine karşı duygusal duygular beslemektedir. Marka aşkı aynı duyguların tüketicilerde nesnelere ve maddi mallara karşı duyulabileceği fikrinden beslenerek hareket etmiştir. Tüketiciler, kişilik özelliklerini bir markayla ilişkilendirir ve bu ilişki kurmanın temelini oluşturur. Böylece birey bir marka ile tıpkı başka bir bireyle olduğu gibi sevgi dolu bir ilişki kurabilir. Marka sevgisi üzerine yapılan araştırmalarda bireyin bir markayla olan duygusal ilişkisinin kişilerarası sevgi ve bağlılığın boyutsal yapısına kavramsal olarak benzediğini göstermektedir (Sarkar vd., 2012).

Marka sevgisinin yapısı ilk olarak Carroll ve Ahuvia (2006) tarafından memnun bir tüketicinin belirli bir ticari isim için sahip olduğu tutkulu duygusal bağlılık derecesi olarak tanımlanmıştır. Marka aşkı, markaya karşı tüketicide oluşan tutku, sevgi, heyecan, mutluluk vb. hislerin markanın olumlu değerlendirilmesini, markaya tepki olarak olumlu duyguları ve markaya yönelik aşk beyanlarını içerir (Carroll ve Ahuvia, 2006). Marka aşkı veya aşk markası (lovemarks) tüketicilerin markaya karşı olan yoğun duygularından oluşmaktadır. Saatchi & Saatchi'nin CEO'su Kevin Roberts marka aşkı kavramını pazarlama dünyasına getiren kişidir (Roberts, 2005: 35). Lovemarks kavramı Roberts tarafından ortaya

atıldığında “Pazarlamada şimdi ‘aşk markaları’ dönemi başlıyor.” demiş ve yoğun aşk duyguları hissedilen markaları, “insanların onsuz yapamadıkları karizmatik markalar” olarak tarif etmiştir. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarda işletmelerin varlıklarını sürdürebilme ve devamlılıklarını sağlamanın tek yönteminin tüketicilerin aşk hisleri ile bağlanacakları markalar oluşturmadan geçtiğini ifade etmiştir. Roberts, “Sıradan bir marka ortadan kalktığında insanlar başka bir markayı tercih ederler ama bir aşk markası ortadan kalkarsa, insanlar onun yokluğunu protesto ederler.” diyerek tüketicilerin olası tepkilerini ifade etmiştir (www.temelaksoy.com/marka-aski-gercekten-var-mi/:18.12.2012).

Çağdaş pazar, tüketicilerin istedikleri kadar seçeneğe sahip olduğu bir marka seçenekleri topluluğundan oluşmaktadır. Markalar tüketicinin günlük hayatında önemli bir yer almaktadır. Bir marka için uzun vadeli başarı sağlamanın tek yolu bu statüye ulaşmak olduğundan, tüketicilerin ilk marka tercihi olmayı arzulamaktadır. Tüketiciler ise marka tercihlerinde kendilerini mutlu eden markaları tercih etmektedir. Tüketici istek ve ihtiyacını anlayan, kaliteli ürünler üreten, onlara haz yaşatan, yaşanılabilir sorunları makul sürede giderebilen ve tüketici odaklı olduğunu düşündüğü markalarla ilgili yoğun duygulara sahip olmaktadır. Tüketiciler güçlü itibara sahip olduğunu düşündükleri ve güven duydukları markalar ile daha fazla ilişki kurmak istemektedir. Bu yoğun hisler tüketiciyi markaya daha duygusal olarak bağlamaktadır (Bakır ve Safarzade, 2020). Markalar ve tüketiciler arasında yoğun duygular ve kalıcı ilişkiler oluşturan ‘marka aşkı’ işletmenin devamlılığını sürdürmede stratejik bir öneme sahiptir. İşletmeler daha yüksek marka sadakati, olumlu ağızdan ağıza iletişim (Carroll ve Ahuvia, 2006), fiyat primleri, daha yüksek kar, yüksek fiyat ödemeye razı ve artan fiyata rağmen markayı alabilmek adına ekonomik fedakârlıklar yapmaya hazır tüketici kitlesine sahip olmaktadır. Aynı zamanda bu kitle, kendini işine adanmış sözcüler ve marka temsilcileri olabilmektedir. Marka hakkında olumlu konuşmayı, yeni ürünleri denemeye açıklık göstermeyi, olumsuz bilgilere direnmeye istekli olan veya bazen markanın olası yanlışlarını kabul eden kişilerdir (Junaid vd., 2022).

Markaya aşk ile bağlanmak tüketicinin markayı kabullenmesine, güvenmesine, kaliteli ve güçlü algılamasına neden olmaktadır (Borges vd., 2016). Duygusal hislerle markaya bağlanan tüketici bu süreçte aşk ve bağlılık duygusu ile rasyonel kararlar yerine duygusal kararlar vermektedir. Çevresiyle sosyal ilişki düzeyi düşük ve insanlardan uzak kendi dünyasında yaşayan tüketiciler boşluk hislerini kendilerine güzel duygular yaşatacak markaları satın alarak gerçekleştirmektedir (Bakır ve Safarzade, 2020).

Marka aşkının geliştirilmesi ile sağlanacak katkılar aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Ahuvia, 2006).

- Marka ile ilgili tüketici duygularının daha ayrıntılı bilinmesi,
- Markanın tüketici memnuniyetini gösteren nicel bir ölçme yöntemini sağlaması,
- Memnun kalan tüketicilerdeki farklılıkları tanıyan uygulayıcılar için güncellenmiş bir stratejik amacı göstermesi,
- Arzu edilen tüketici davranışının daha iyi anlaşılması ve tahmin edilmesini (örneğin, marka sadakati) sağlayacaktır (Onurlubaş ve Altunışık, 2019).

Satın Alma Niyeti

Tutum ve davranış ilişkisinde önemli bir rol oynayan ve bir şeyi yapmayı önceden isteyerek tasarlama anlamına gelen niyet, herhangi bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik fiili iradenin önemli bir rol oynamaktadır (Mutlu vd., 2011). Satın alma davranışının bir önceki aşaması olması işletmelerin konuya gereken hassasiyeti göstermelerine neden olmaktadır. Tüketici satın alma niyetini tespit eden işletmenin pazarlama stratejilerini geliştirmesi, devamlılığını sürdürebilmek ve rekabet yarışında geri kalmamak için markaları ile tüketici algısında önemli yer edinmesi gerekmektedir (Onurlubaş ve Altunışık, 2021). Satın alma niyeti, bir tüketicinin bir ürünü satın alma veya bir hizmet firmasını himaye etme niyetini ifade etmektedir (Shao vd., 2004). Husnain ve Toor (2017) satın alma niyetini, bir ürünün tüketici tarafından satın almasına istekli olmasına ilişkin karar verme sürecindeki bir aşama olarak tanımlar. Bhatti ve Rahman (2019), tüketici satın alma niyetini, bir bireyin ürünü veya hizmeti satın alma planı olarak tanımlamıştır. Satın alma niyeti, satın alma karar aşamasında bulunan tüketicinin spesifik bir ürünü tercih etme olasılığıdır (Bashir, 2019).

Günümüzde artan marka sayıları tüketicilerin markalara veya o markanın ürünlerine karşı kaygıyla yaklaşmalarına neden olmaktadır. Tüketiciler karşısına çıkan her ürün ya da markayı almakta tereddüt etmektedir. Marka niteliklerine ilişkin oluşan algı tüketicilerin marka seçim veya niyetlerini etkileyerek tercih veya tutumlarını belirler. Tüketicinin satın alma niyeti ile markayı tercih etmesi, markanın nitelikleri hakkındaki bilişsel inançlarının, marka veya ürün ile ilgili olumlu yaklaşımlarının bulunduğu ve satın almanın iyi bir göstergesidir (Yasin ve Shamim, 2013).

Satın alma davranışı gerçekleştirilmeden önce gerçekleşen satın alma niyeti, daha önceden kararlaştırılmış olan bir sonucun elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Tüketici için başlangıçta niyet olan düşünce gerçek bir eyleme dönüşebilir. Pazarlamacılar için başarıya giden yol niyetin davranışa dönüştürülmesidir. Satın alma niyetinin satın alma davranışına dönüştürebilmek işletmenin başarısı adına önemli bir adımdır. Satın alma eyleminde süreklilik sağlamlarının yollarını ve satın alma niyetini etkileyen unsurların neler olduğunu anlamaya çalışmaktadır.

Satın alma karar sürecinde çeşitli faktörlerin etkisi altında kalabilen tüketici maruz kaldığı etkiler nedeniyle farklı satın alma eğilimleri gösterebilmektedir. İletişim kanallarının sayıca fazla olması tüketicilere marka hakkında istenilen bilgilere zahmetsiz ulaşabilme imkânı verir. İşletmeler bilinç düzeyi artan ve ne istediğini bilen bir tüketici kitlesi ile karşı karşıya kalır. Markalar ile ilgili yeterince bilgi sahibi olan tüketici markalar arası kıyaslama yaparak marka tercihinde bulunmaktadır. Marka tercihinde içinde bulunduğu sosyal çevrenin etkisi ile kararlar verebilen tüketici, bazen de duygularının etkisinde kalarak karar alabilmektedir. Sosyal çevrede yaşanan trendler, akımlar ve modadan etkilenen tüketici, kabul görme, beğenilme ve kendini ifade etme vb. sebeplerden markalar ile etkileşime girmektedir.

Marka özellikle gençlerin hayatlarında odak noktasını oluşturmaktadır. Popüler markalı ürünler kullanmak ya da ünlü bir lokantada yemek yemek ve markanın kullanıcısı olarak sosyal çevrede etki oluşturabilmek için marka tercihleri yapılmaktadır. Bununla birlikte tüketici kendi öz duyguları ile de marka tercihinde bulunmaktadır. Markanın hissettirdikleri, geçmişteki anıları canlandırması, sevilen kişileri hatırlatması vb. duygusal nedenler marka tercihini etkilemektedir. Belirli bir marka veya ürün ile ilgili olumlu bir yaklaşıma sahip olan tüketici, bir satın alma karar sürecine girdiğinde o marka veya ürünü satın alma yönünde bir niyet göstermektedir (Uz, 2022). Tüketicilerin aldıkları ürün ve hizmetler arzu ve beklentileriyle eşleştirdiğinde veya aştığı hissedildiğinde satın alma devam etmektedir (Hult vd., 2019).

Satın alma niyeti “düşündüğümüzü satın alırız” olarak ifade edilmektedir (Blackwell vd., 2001). Yapılan araştırmalar markanın tüketici zihninde yer etmesinin önemini vurgulamaktadır. Tüketici zihninde yer alan bir marka tüketim davranışlarına etki etmekte, hatta tüketici tarafından tekrar tercih edilmesine katkı sağlamaktadır (Ural ve Perk, 2012). Tüketiciler mal ve hizmetleri satın alırken deneyimlemediği mal ve hizmetleri seçmek yerine daha önce kullandığı, memnun kaldığı ve zihinlerinde güzel duygularla yer edinen mal ve hizmetleri tercih etmektedir (Keskin vd., 2019). Tüketici bildiği ve deneyimlendiği bir marka ve ürünün hiç bilmediğine kıyasla daha az risk içerdiği için tercih etmektedir.

Tüketici satın alma niyetlerinin anlaşılması önemli ve çok karmaşık bir süreçtir. Farklı duygular ve nedenler ile satın alma kararları değişebilen tüketici kitlesi ile karşı karşıya kalabilen işletme için satın alma niyetini tespit edebilmesi ve geleceğe ilişkin satış rakamlarını bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Tüketicinin satın alma geçmişi, talep tahmini gibi teknikler kullanarak gelecekte satın alma niyetlerine ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmaktadır. Satın alma geçmişi özellikleri geçmiş satın alma sıklığı, geçmiş harcama miktarı ve satın almalar arasında geçen süre gelecek planlaması yapan işletmeler için kaynak niteliğinde bilgilerdir.

Tüketiciler satın alma kararını etkileyen 4 gösterge bulunmaktadır:

- İhtiyacı içeren satın alma: Tüketici, sunulan ürün kendi ihtiyacına uygun olduğu ve ihtiyaç duyduğu ürünü kolayca bulabildiği için bir ürün satın almaktadır.
- Fayda: Satın alınan ürün tüketiciye gerçekten fayda sağlamaktadır.

- Satın alınan uygun ürün: Ürünün fiyatı, tüketici gereksinimlerinin kalitesine uygundur.
- Tekrar satın alma: Tüketicilerin bir önceki işlemde memnun kalmaları ve gelecekte tekrar işlem yapmalarını sağlama durumudur (Djan ve Adawiyah, 2020).

Tüketicinin satın alma niyetini etkileyen diğer faktörler aşağıda sıralanmıştır:

Marka Sadakati

Tüketicinin belirli bir markaya olan yakınlık derecesi, rakip markaların yarattığı pazarlama stresinden bağımsız olarak tekrar satın almalarıyla ifade edilir (Malik vd., 2013). Marka sadakati, satın alma davranışını doğrudan etkilemektedir ve tutumsal bir bakış açısıyla, marka sadakati, “markayı birincil tercih olarak satın alma niyetiyle gösterilen, odak markaya sadık olma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Yoo ve Donthu, 2001, s. 3). Marka sadakati, tüketicilerin farklı durumlarda marka sadakatlerini değiştirmeyeceğine ve yine tercih ettikleri markaları satın alacaklarına söz veren, gelecekteki satın alımlarında yeniden satın alma taahhüdünü temsil etmektedir (Oliver, 1999).

Marka İmajı

Marka imajı, tüketicilerin bir marka hakkında hafızalarında tuttukları marka çağrışımları seti olarak tanımlanmaktadır (Keller, 1993). Marka imajı, marka çağrışımlarının gücü, tercih edilebilirliği ve benzersizliği ile karakterize edilebilir. Marka çağrışımları, ürün bilgilerini tüketicilerin hafızalarında yer alan marka düğümlerine bağlayarak markaların anlamlarını tüketicilere yansıtır, böylece ürün faydalarını ve markaların özet değerlendirmelerini gösterir (Keller, 2008). Tüketicilerin satın alma niyeti marka imajından etkilenebilir (Esch vd., 2006). Pozitif bir imaja sahip bir ürünün tüketiciler tarafından satın alınma olasılığı artar (Yeh, 2015). Marka imajı, tüketicilerin risk algısının azalmasına ve algılanan değerinin yükselmesine neden olan bir unsurdur (Wang ve Tsai, 2014);

Ağızdan ağıza pazarlama

Ağızdan ağıza iletişim (WOM), bireyler arasındaki bir alışveriş, bilgi akışı, iletişim veya konuşma olarak tanımlanır ve genellikle gayri resmi ve ticari olmayan bir konuşma biçimi olarak kabul edilir (Goyette vd., 2010). Ağızdan ağıza iletişim aracılığıyla, arkadaşlar, aile ve tanıdıklar arasında kişisel ve kişisel olmayan ürün veya hizmet önerileri yapılabilir (Choi ve Lee, 2022). Ağızdan ağıza pazarlama tüketici niyeti üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir. Satın alma niyeti olan tüketici ürün veya marka ile ilgili yapılan yorumlardan marka hakkında bilgi edinerek kararını verebilmektedir. Yapılan yorumlar ve değerlendirmeler satın alma davranışını ve niyetini etkilemektedir (Dülek ve Aydın, 2020).

Algılanan Kalite

Algılanan kalite ürün satın alımını etkileyen bir ürüne verilen bilişsel bir tepki olarak tanımlanmıştır (Kumar vd., 2009). Satın alma niyetinin birincil itici gücü olarak geniş çapta kabul görmüştür. Algılanan kalite tüketicilere markayı rakip markalardan farklılaştırarak değer katar ve satın alma nedeni sağlamaktadır. Tüketici satın alırken veya tüketirken ürünlerin özellikleri hakkında bilgiler veya ipuçları aramaktadır. Kalite algısı, satın alma kararı verirken fiyatının yerini almaktadır (Asshıdın vd., 2016).

Ürün algılanan kalitesi, satın alma niyetini doğrudan etkiler. Kalitenin yüksek algılanması tüketicinin satın alma niyetini de yükseltmektedir (Saleem vd., 2015). Tüketiciler, satın alma eyleminden önce ürünün kalitesi, fiyatı ve özellikleri ile ilgili bazı algılara sahiptir. Ürünü kullandıktan sonra oluşan algı satın alma niyeti artmakta veya azalmaktadır.

Tüketici Tatmini

Kotler ve Keller (2016) tüketici tatminini bir kişinin bir ürünün algılanan performansını beklentileriyle karşılaştırmasından kaynaklanan zevk veya hayal kırıklığı duygusudur (Kotler ve Keller, 2016). Yeh vd

(2019) tüketici tatminini, beklenti ve memnuniyetlerin tüketici tarafından değerlendirilmesi olarak ifade etmiştir.

Tüketici tatmini sadece tüketicilerin alışverişlerine devam etmenin temel tetikleyicisi değil, uzun vadeli sadık bir tüketici tabanı oluşturma ve sürdürmenin de anahtar kavramıdır. Tatmin tüketici sadakati yaratma ve satın alma niyetine neden olmaktadır. Tüketici tatmini modern bir yaklaşımdır ve tüketici güvenini artırmaya yardımcı olur. Tatmin aynı zamanda tüketicilerin satın alma ve daha sık kullanma eğilimi oluşturarak daha yüksek sadakat niyetine yol açmaktadır (Ayinaddis, 2022).

Marka Güveni

Marka güveni, "ortalama bir tüketicinin, belirtilen işlevi sağlama konusunda markanın yeteneğine güvenme isteği" anlamına gelir (Chaudhuri ve Holbrook, 2001, s. 37) ve bir ürünü satın almaya karar vermede ana faktördür (Djan ve Adawiyah, 2020). Tüketiciler, kullandıkları markaların ürünlerini satın alırken ya da satın alma sonrasında, güven duydukları markanın işlevlerini yerine getireceğine inanır. Marka güveni, satın alma, tutumsal ve davranışsal sadakat, marka değeri algıları, marka taahhüdü ve marka tavsiyeleri dahil olmak üzere tüketicilerin tutumlarını ve markayla ilgili davranışlarını etkiler. Becerra ve Korgaonkar (2011) marka güveninin tüketicilerin marka satın alma niyetlerini artırdığını ve satıcıya duyulan güvenin satın alma niyetleri üzerindeki etkisini artırdığını bulmuşlardır (Becerra ve Badrinarayanan, 2013).

H1: Marka aşkının satın alma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Metodoloji

Amaç

Bu çalışmada spor giyim sektöründe yer alan markalı ürünleri kullanan üniversite öğrencilerinin markaya duydukları aşkın satın alma niyetlerine olan etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Anket Tasarımı

Spor markalarının genç tüketici kitlesi tarafından daha yaygın olarak tercih edildiği ve kullanıldığı varsayımı üzerine araştırma anakütlesi olarak üniversite öğrencileri belirlenmiştir. Çalışma üniversitede eğitim gören öğrencilere sosyal medya aracılığıyla anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Anket soruları ilgili literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu çerçevede, öncelikle, marka aşkının belirlenmesine yönelik Albert ve Valette-Florence (2009) ile Yoo ve Donthu (2001) tarafından geliştirmiş olan satın alma niyeti ölçekleri uyarlanmıştır.

Her iki ölçekte 5'li likert ölçeği (1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- kararsızım, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum) ile hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde marka aşkı ölçeği kullanılmış, ikinci bölümde satın alma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Son bölümde ise hem katılımcıların demografik özellikleri hem de kullandıkları spor giyim markalarına ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Örneklem ve Veri Toplama

Türkiye'de eğitim gören ve sosyal medyadan ulaşılabilen üniversitesi öğrencileri araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Veriler 487 tüketiciden tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi ile anakütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde veri toplanabilmesi sebebiyle tercih edilmektedir. Araştırma verileri, sosyal medya üzerinden yapılan anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket ile 487 kişiye ulaşılmış ancak özensiz doldurulan ve cevapların boş bırakıldığı anketler olduğu tespit edilmiş ve bu anketlerden 449 anketin

analiz için uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamın ana kütleli temsil gücünün yeterli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma örnekleminin demografik dağılımına bakıldığında, üniversite öğrencilerinden oluşan kitlenin yaş aralığı 18 ile 23 arasındadır. Araştırmaya destek veren öğrenciler cinsiyetler itibariyle kadın öğrencilerin örneklemin %53,2'lük bölümünü ve erkek öğrencilerin %46,8'ini oluşturduğu görülmektedir. Araştırma örnekleminin gelir düzeylerine bakıldığında, %59,7'lik bölümünün 850 – 1850 TL arasında bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya verdikleri cevaplarla destek veren öğrenciler ankette sorulan yedi marka arasında en yaygın kullanılan ve tercih edilen spor giyim markalarını sırasıyla; %25,6 ile Hummel, %21,6 ile Puma ve %17,1'le Skechers olarak belirlemiştir. %4,5 ile New Balance ise en az kullanılan ve tercih edilen marka olarak seçilmiştir.

Analiz ve Bulgular

Çalışmada kullanılan iki farklı ölçeğin öncelikle güvenilirliğine bakılmış daha sonra da marka aşkı ve satın alma niyeti ölçekleri için keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik test sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Marka Aşkı ve Satın Alma Niyeti Ölçeğinin Yükleri, Varyansları ve Güvenilirliği

Faktör	Değişkenler	Yükler	Varyans	Güvenilirlik
Marka Aşkı			41.589	0.895
Tutku	Bu markadan uzun süre ayrı kalsaydım yoğun bir şekilde yalnız hissederdim.	.926		
	Bazen düşüncelerimi kontrol edemediğimi hissediyorum; takıntılı bir şekilde markaya bağlıdır.	.920		
	Bu marka beni terk ederse derin bir umutsuzluk hissederim	.909		
	Marka ile olan ilişki benim için her şeyden önemlidir.	.899		
	Bu markayla asla birlikte olamazdım, kendimi mutsuz hissederdim.	.893		
	Gün içinde sık sık kendimi bu markayı düşünürken buluyorum.	.882		
				30.468
Sevgi	Bu markaya duygusal olarak yakın hissediyorum.	.853		
	Bu markayla birlikteyken neredeyse hep aynı ruh halinde oluyoruz.	.821		
	Bu markayla olan ilişkimde neredeyse 'büyülü' bir şey var.	.769		
	Bence bu marka ve ben birbirimize oldukça benziyoruz.	.744		
	Bu marka ile büyük bir mutluluk yaşıyorum.	.721		
	Bu markaya karşı hassas hissediyorum.	.703		
			10,782	,960
N N=449; KMO=,881. Bartlett Sphericity Test Chi-Square=4434,240, p=0,000.				
Factor Loading \geq 0,50				
Satın Alma Niyeti			87.184	0,950
Satın Alma Niyeti	Eğer satın alma olanağı verilse xxxx markasından satın alırım.	.948		
	Eğer satın alma olanağı verilse gelecekte xxxx markasından satın alırım.	.947		
	Muhtemelen yakın gelecekte xxxx markasından satın alacağım.	.936		
	Yakın gelecekte xxxx markasından satın alırım diye düşünüyorum.	.903		
N=449; KMO=,868. Bartlett Sphericity Test Chi-Square=1870.579, p=0,000.				
Factor Loading \geq 0,50				

Yapılan kişisel faktör analizi sonucunda; marka aşkını oluşturan değişkenlerle ilgili faktörler altında toplanmıştır. Tutku ve sevgi marka aşkını oluşturan boyutlar olarak tespit edilmiştir. Tutku boyutu %30 ile en yüksek varyansı açıklamaktadır. Satın alma niyeti tek boyuttan oluşmaktadır ve varyansı %87 ile açıklanmaktadır.

Ölçeklerde yer alan değişkenlerin iç tutarlılığını değerlendirmek için, Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve tüm ölçeklerde α değerinin, Hair vd. (2006) tarafından tavsiye edilen 0.70 değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir (Hair vd, 2006). Marka aşkı ölçeğine ait $\alpha=0.895$, satın alma niyeti ölçeğine ait $\alpha=0.950$ olarak hesaplanmıştır. Marka aşkı ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirlikleri ise sırasıyla, tutku boyutu 0,860 ve sevgi boyutu da 0,960 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Marka aşkı ölçeği kişiler arası ilişkilerinde temel özelliklerini temsil eden tutku ve sevgi boyutlarından oluşmuştur. Tutku boyutu, tüketicinin, markadan vazgeçmemesi ve sürekli olarak tüketicinin zihninde bulunması nedeniyle duygusal bir zorluğa atıfta bulunmaktayken; sevgi boyutu, marka ve tüketici arasındaki psikolojik ve duyuşsal yakınlığı ölçer. Marka aşkının satın alma niyetine olan etkisini araştıran birçok çalışma yapılmıştır (Yoo ve Donthu, 2001; Carroll ve Ahuvia, 2006). Bu çalışmalardan yola çıkılarak araştırmada üniversite öğrencilerinin spor giyim markalarına duymuş oldukları aşkın onların satın alma niyetine olan etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan hipotezimiz regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Stan. Hata
1	.569 ^a	.324	.321	.848

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Tutku, Sevgi

Tablo hipotezin doğrulandığını bağımsız değişkenlerimiz olan tutku ve sevginin satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sadece etkiyi ortaya konulmak için yapılmaz. Amaçlardan biri de geleceğe yönelik tahminler yapabilmektir. Bu amaçla değişkenlerin birbiri ile olan ilişki katsayılarına bakılarak oluşturulacak matematiksel regresyon modelinin yazılması gerekmektedir. Matematiksel modelin oluşturulabilmesi için de aşağıdaki tablodan faydalanılmıştır.

Tablo 3. Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	2.107	.040			1	,000
Tutku	.586	.040	.569		36,536	,000
Sevgi	.188	.040	.183		14,692	,000

a. Bağımlı değişken: Davranışsal Niyet

Tabloya göre tutku boyutunun aşk ile ilişkisi 0,586 olarak hesaplanırken sevginin aşk ile olan ilişkisinin 0,188 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla üniversite öğrencileri sevmekten ziyade bir tutku ile bağlı olduklarını göstermektedir. Oluşturulacak olan matematiksel regresyon modeli şu şekilde gerçekleşmiştir:

$$\text{Satın alma niyeti} = 2,107 + 0,586 \text{ Tutku} + 0,188 \text{ Sevgi}$$

Oluşturulan matematiksel regresyon modeli ile boyutlar hakkında herhangi bir bilgiye sahip olduğunda öğrencilerin spor giyim markalarına yönelik satın alma niyetlerini yaklaşık olarak belirlemenin mümkün olduğunu göstermektedir. Beta katsayılarına bakıldığında marka aşkını açıklayan boyutlardan tutku boyutunun satın alma niyeti üzerinde marka aşkını oluşturan sevgi boyutuna göre

daha yüksek bir açıklama gücünün olduğu göstermektedir. Dolayısıyla marka aşkını oluşturan tutkunun özellikle spor giyim markalarında tüketicinin tekrarlı satın alma davranışını daha iyi açıkladığını, buna karşın sevgi boyutunun satın alma niyetini açıklamakta daha zayıf bir güce sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç

Çalışma Türkiye’de eğitim gören ve sosyal medyadan ulaşılabilen üniversite öğrencilerinin kullandıkları spor giyim markalarına yönelik marka aşkının satın alma niyetlerine yönelik bir etkinin bulunduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Hedef kitle olarak genç üniversite öğrencileri ve giyim tarzı olarak spor giyim markaları tercih edilmiştir. Çalışma 7 farklı spor giyim markası üzerinde uygulanmıştır. Üniversite öğrencilerinin genelde rahat giyim tarzını tercih etmeleri ve daha yaygın kullanmaları araştırmada spor markaların kullanılmasına neden olmuştur. Araştırmanın en önemli kısıtı, marka sayısının sınırlı tutulmasıdır. En fazla bilinen ve kullanıldığı düşünülen markalar araştırmada kullanılmıştır.

Marka aşkının iki boyutu olan tutku ve sevgi boyutlarının spor giyim markalarına yönelik üniversite öğrencilerinin hissettikleri aşkın onların kullandıkları spor giyim markalarına yönelik satın alma niyetleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesine çalışılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda tutku ve sevginin üniversite öğrencisi gençlerin satın alma niyetleri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Marka sayısının hızla artış gösterdiği ve onlara ulaşmanın internet sayesinde çok kolay olması dolayısıyla günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi için tüketiciler tarafından tercih edilen bir marka olabilmeleri işletmelerin başlıca stratejilerinden biri haline gelmiştir. Tüketiciler tarafından tercih edilmek ve uzun vadeli ilişkileri sürdürebilmek adına işletmelerin markalarıyla tüketiciler arasında güçlü duygusal bağlar kurmaları gerekmektedir. Kurulacak duygusal bağın yolu markaya aşık tüketici kitlesi oluşturmaktadır. İşletmenin pazarlama stratejilerini bu yönde oluşturması ve aşk duyguları ile markalarına bağlanan tüketici kitlesini hedeflemelidir.

Literatürde marka aşkının satın alma niyetine etkisini ölçen çalışmalarda her iki kavram arasında pozitif bir etki görülmüştür (Sallam, 2014; Keskin vd. 2019; Onurlubaş vd., 2019; Verma, 2020). Aynı şekilde bu çalışmada da bu pozitif etki doğrulanmıştır. Bununla birlikte çalışmada satın alma niyeti üzerinde tutku boyutu daha belirleyici bir etkiye sahip iken sevgi boyutunun etkisinin ise tutkuya göre sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir. Marka aşkı konusunda ileride yapılacak olan çalışmalarda daha büyük örneklerle çalışılması ve kişilerarası ilişkilerle kıyaslanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ahuvia, A.C., Batra, R. ve Bagozzi, R. (2012). “Brand Love”, *Journal of Marketing* 76, 1–16.
- Ahuvia, AC. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love, *Market Letters*, 17, 79–89.
- Akın, M. (2017). The Effects of Young Consumers’ Love for Smart Mobile Phone Brands on Brand Loyalty, *International Review of Management and Business Research*, 6(1), 362-370.
- Albert, N., Merunka, D., ve Valette-Florence, P. (2009). The feeling of love toward a brand: Concept and measurement. *NA-Advances in Consumer Research*, 36, 300-307.
- Asshidin, N.H.N., Abidin, N. ve Borhan H.B. (2016). Perceived quality and emotional value that influence consumer's purchase intention towards American and local products, *rocedia, Economics and Finance* 35, 639 – 643.

- Ayinaddis, S.G. (2022). The Relationship Between Service Innovation, Customer Satisfaction, and Loyalty Intention in Emerging Economies: An Evidence from Ethio, *Journal of the Knowledge Economy*, 1-19.
- Bakır, O. ve Safarzade, G. (2020). Marka itibarının daha fazla ödeme niyetine etkisi: marka aşkının aracılık rolü ve Nike markası üzerine bir araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-24.
- Bashir, A.M. (2019). Effect of halal awareness, halal logo and attitude on foreign consumers' purchase intention. *British Food Journal*, 121(9), 1998-2015.
- Becerra, E. P. ve Badrinarayanan, V. (2013). The Influence of Brand Trust and Brand Identification on Brand Evangelism. *Journal of Product and Brand Management*, 22(5), 371-383.
- Becerra, E.P. and Korgaonkar, P.K. (2011), "Effects of trust beliefs on consumers' online intentions", *European Journal of Marketing*, 45(6), 936-962.
- Bhatti, A. ve Rahman, S. U. (2019). Perceived benefits and perceived risks effect on online shopping behavior with the mediating role of consumer purchase intention in Pakistan, *IJMS*, 26(1), 33-54.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W. ve Engel, J. F. (2001). *Consumer behavior* (9th ed.). Ohio: USA.: South-Western Thomson Learning.
- Carroll, B.A. ve Ahuvia, A.C. (2006). "Some Antecedents and Outcomes of Brand Love" *Marketing Letters*, 17(2), 79-89.
- Chaudhuri, A. ve Holbrook, M. B. (2001) "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty", *Journal of Marketing*, 65, 81-93.
- Choi D. ve Lee H.K. (2022) Moderated Mediation of Anticipatory Hope between Green Fashion Advertising Appeals and Word of Mouth -The Role of Perceived Consumer Effectiveness, *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 46(3), 513-529.
- Djan, I ve Adawiyah, S.R. (2020). The Effect of Convenience and Trust to Purchase Decision and Its Impact to Customer Satisfaction, *International Journal of Business and Economics Research* 9(4), 263-269.
- Dülek, B. ve Aydın, İ. (2020), Effect of social media marketing on e-wom, brand loyalty, and purchase intent, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(20), 271-288.
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., ve Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product and Brand Management*, 15(2), 98-105.
- Goyette, I., Ricard, L., Bergeron, J., ve Marticotte, F. (2010). eWOM scale: Word-of-mouth measurement scale for e-services context, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(1), 5-23.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.
- Hult, G. T. M., Sharma, P. N., Morgeson, F. V. III ve Zhang, Y. (2019). Antecedents and consequences of customer satisfaction: Do they differ across online and offline purchases? *Journal of Retailing*, 95(1), 10 - 23.

- Husnain, M. Ve Toor, A. (2017). The impact of social network marketing on consumer purchase intention in Pakistan: Consumer engagement as a mediator. *Asian Journal of Business and Accounting*, 10(1), 167–199.
- Junaid, M., Fetscherin, M., Hussain, K. ve Hou, F. (2022). Brand love and brand addiction and their effects on consumers' negative behaviors, *European Journal of Marketing*, 56(12), 3227-3248.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keskin, E., Solunoğlu, A. ve Örgün, E. (2019). Marka Aşkınnın Davranışsal Niyete Etkisi, *Gastroia, Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(4), 541-550.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kumar, A., Lee, H., Kim, Y. (2009). “Indian consumers’ purchase intention toward a United States versus local brand”. *Journal of Business Research*, 62(5), 521-527.
- Kuşçu, A. T., Durmaz, B.V. ve Sazkaya, M.K. (2019), Algılanan Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (4), 160-172.
- Lin, C., Wu, Y.S ve Chen, C.J.V. (2013). Electronic word-of-mouth: The moderating roles of product involvement and brand image, *Proceeding of International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, Thailand, 29-47.
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., Hafiz, K. I., Riaz, U., Hassan, N. U., Mustafa, M. ve Shahbaz, S. (2013). Importance of brand awareness and brand loyalty in assessing purchase intentions of consumer. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 167-171.
- Mutlu, H. M., Çeviker, A. ve Çirkin, Z. (2011), Tüketici Etnosentrizmi ve Yabancı Ürün Satın Alma Niyeti: Türkiye ve Suriye Üzerine Karşılaştırmalı Analiz, *Sosyoekonomi*, 14(14), 51-74.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Onurlubaş, E ve Altunışık, R. (2019). Marka güveninin satın alma niyeti üzerindeki etkisinde marka aşkınnın aracılık rolü. *Kesit Akademi Dergisi*, 5(18), 116-135.
- Onurlubaş, E ve Altunışık, R. (2021). Marka Otantikliğinin Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Marka Bağlılığının Aracılık Rolü: X Marka Gıda Tüketicileri Üzerine Bir Uygulama. *Türk Tarım-Gıda Bilim ve Teknoloji dergisi*, 9(3), 549 – 558.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, New York: Power House Books.
- Saleem, A., Ghafar, A., Ibrahim, M., Yousuf, M. ve Ahmed, N. (2015). Product Perceived Quality and Purchase Intention with Consumer Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15(1), 1-9.
- Sallam, M. A. (2014). The Effects of Brand Image and Brand Identification on Brand Love and Purchase Decision Making: The Role of WOM. *International Business Research*, 7(10), 187-193.

- Sarkar, A., Ponnampalnam, A. ve Murthy, B. K. (2012). Understanding and Measuring Romantic Brand Love. *Journal of Customer Behaviour*, 11(4), 324-347.
- Shao, C.Y., Baker, J.A. ve Wagner, J. (2004). “The effects of appropriateness of service contact personnel dress on customer expectations of service quality and purchase intention: The moderating influences of involvement and gender”. *Journal of Business Research* 57, 1164 – 1176.
- Ural, T. ve Perk, H.G. (2012), Tüketici Temelli Marka Değerinin Kişisel Bilgisayar Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi:Antakya’da Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 11-26.
- Uz, Y. C. (2022). Factors Affecting Consumers' Perceived Luxurious Brand Purchases. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(2), 455-470.
- Verma, P. (2020). The Effect of Brand Engagement and Brand Love upon Overall Brand Equity and Purchase Intention: A Moderated –Mediated Model. *Journal of Promotion Management*, 27, 103-132.
- Wang, Y.-H. ve Tsai, C.-F. (2014). The Relationship Between Brand Image and Purchase Intention: “Evidence from Award Winning Mutual Funds”. *IJBFR*, 8(2), 27-40.
- Yasin, M. ve Shamim, A. (2013). Brand Love: Mediating Role in Purchase Intentions and Word-of-Mouth Brand Love: Mediating Role in Purchase Intentions and Word-of-Mouth. *Journal of Business and Management*, 7(2), 101-109.
- Yeh, H. (2015). Effects of Ict’s Innovative Applications on Brand Image and Customer’s Purchase Intention. *The International Journal of Organizational Innovation*, (7), 31-47.
- Yeh, T.-M., Chen, S.-H., Chen, T.-F. (2019). The Relationships among Experiential Marketing, Service Innovation, and Customer Satisfaction—A Case Study of Tourism Factories in Taiwan, *Sustainability*, 11(4), 1-12.
- Yoo, B., ve Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumerbased brand equity scale *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.
- www.temelaksoy.com/marka-aski-gercekten-var-mi/:18.12.2012.

Thomas Hobbes ve John Locke'un Devlet Anlayışının Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi

Özlem BÜLBÜL
ozlembulbul@gmail.com
0000-0002-3670-8532

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 29.04.2023

Kabul Tarihi: 02.05.2023

Atf Bilgisi

Bülbül, Ö. (2023). Thomas Hobbes ve John Locke'un Devlet Anlayışının Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 31-38

ÖZ

Thomas Hobbes (1588-1679) ve John Locke (1632-1704) siyasi düşünce tarihinin önemli düşünürleri olmalarının yanı sıra, ortaya koydukları toplumsal sözleşme kuramlarıyla siyaset felsefesinde devletin kuramsallaştırılmasında öncül katkılarda bulunmuşlardır. Her iki düşünür de sunmuş oldukları özgün toplumsal sözleşme anlayışları ile devletin kuramsal düzeyde temellendirilmesi açısından gerek yaşadıkları dönemde gerekse de günümüzde siyaset çözümlerinde temel referans kaynakları olarak yerlerini almışlardır. Hobbes ve Locke temel savlarını ortaya koydukları toplumsal sözleşme kuramları ile siyasal topluma, bir diğer deyişle devlete geçişin sorunsallaştırılması ortak paydasına sahip olsalar da, dayandıkları kuramsal yapılandırma süreci göz önüne alındığında pek çok yönden farklılıkları görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, ortaklıkları ve farklılıkları bağlamında bu iki düşünürün devlet anlayışları merkeze alınarak kuramsal perspektiflerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesidir.

Anahtar kelimeler: Thomas Hobbes, John Locke, Devlet, Toplum Sözleşmesi

Thomas Hobbes and John Locke's Understanding of State: A Comparative Analysis

ABSTRACT

Thomas Hobbes (1588-1679) and John Locke (1632-1704), in addition to being prominent thinkers in the history of political thought, made leading contributions to the theorizing of the state in political philosophy with their social contract theories. Both thinkers have taken their place as the main reference sources in political analysis both in the period they lived and today in terms of the theoretical foundation of the state with their original understanding of social contract. Although Hobbes and Locke have a common denominator with the social contract theories, in which they put their main arguments, and the problematization of the transition to political society, in other words to the state, it is seen that they differ in many aspects when the theoretical structuring process they are based on is taken into account. The aim of this study is to comparatively analyze the theoretical perspectives of these two thinkers by focusing on their understanding of the state in the context of their commonalities and differences.

Keywords: Thomas Hobbes, John Locke, State, Social Contract.

Giriş

Thomas Hobbes (1588-1679) ve John Locke (1632-1704) siyasi düşünce tarihinin öne çıkan düşünürlerinden olmakla birlikte, ortaya koydukları toplumsal sözleşme kuramları ile siyaset felsefesinde devletin kuramsallaştırılması doğrultusunda öncül katkılarda bulunmuşlardır. Hobbes ve Locke'un toplumsal sözleşme kuramları çerçevesinde savdukları devlet anlayışı ve buna ilişkin olarak ortaya koymuş oldukları savlar tek boyutlu bir değerlendirmeden çok daha fazlasını hak etmektedir. Bu ise bir anlamda toplumsal sözleşme çözümlerinin temel kuramsal dinamiklerini oluşturması bakımından siyasal toplum öncesi aşama, siyasal topluma geçiş ve siyasal toplumun nitelikleri olmak üzere üç ana boyutun karşılaştırmalı bir kuramsal düzlem üzerinden irdelenmesini gerektirmektedir. Her ne kadar, Hobbes ve Locke'un sunmuş olduğu siyaset felsefesi temelli bakışın bütünsel olarak kavranabilmesi için belirtilen bu üç aşamanın birbirleriyle olan ilişkiselliklerinin göz önüne alınması bir gereklilik ise de, kuramsal sınırlandırmanın net bir şekilde ortaya konulması konunun değerlendirilmesi açısından çok daha işlevsel olacaktır.

Devletin gerekliliğini ve hatta bir bakıma zorunluluğunu ifade etme doğrultusunda toplumsal sözleşmeyi var eden süreci ve bu süreçle birlikte geline aşamada devleti anlamlandırmaya dayalı kuramsal altyapıyı farklı yönleriyle ortaya koyan Hobbes ve Locke, doğa durumu, toplumsal sözleşme, haklar ve egemenlik gibi bazı noktalarda ayrıştırırken, devleti adeta bir efsaneye dönüştürme konusunda birbirlerine

paralel bir çizgide konumlanmaktadır. Her iki düşünür de toplum üstü bir devlet anlayışını savunmuştur. Bir diğer deyişle, devletin toplumdaki bireylerin bütününden daha fazlasını ifade ettiğini vurgulayan bir anlayışı dile getirmişlerdir. Bu yönüyle bireylerin üstünde, özerk bir konuma sahip olan devlete belli bir kutsiyet atfettileri anlaşılmaktadır (Uslu, 2022).

Doğa Durumu

Öncelikle, bu iki düşünür tarafından ortaya konulan toplumsal sözleşme kuramlarının beslendiği en önemli damarlardan biri olan ve aynı zamanda teorik duruşlarının oluşumuna zemin hazırlayan doğa durumu kavrayışı bakımından aralarında bazı farklılıkların olduğunu belirtmek gerekiyor. Hobbes açısından değerlendirdiğimizde, doğa durumu devletin henüz var olmadığı durum olarak sürekli bir çatışma halinin mevcut olduğu bir savaş durumunun (*bellum omnium contra omnes*) ifadesidir. Bu aşamada bir kaos ortamının olması, insanların birbirleriyle sürekli olarak mücadele içinde olmaları ve insanların barış içinde yaşamalarını düzenleyen bir iktidarın olmaması nedeniyle insanlar arasında korkunun hâkimiyeti söz konusudur. Korku, Hobbes'un kuramsal dünyasını değerlendirmek açısından kilit bir kavramdır (Bakırcı, 2008:2). Bu noktada, Hobbes'un gerek doğa durumu betimlemelerine gerekse de devlet kurgusunun genel atmosferine hakim olan unsurun korku olduğunu özellikle belirtmek gerekiyor. Aynı zamanda düşünürün yaşadığı yıllarda İngiltere'de iç savaş çıkmış olması da korku temelli bir bakışa sahip olmasında etkili olmuştur. Öyle ki, Hobbes'un devlet teorisi genel hatlarıyla irdelendiğinde, kurgusunun temelinde yatan korkuyu bertaraf etmek adına güvenlik konusuna sıklıkla vurgu yaptığı görülmektedir. Böylelikle Hobbes'un felsefesinin temelinde huzuru sağlamaya dönük bir saplantı olduğu ortadadır (Aron, 2011: 50). Hatta bu durum Hobbes için öyle bir hal alır ki, temel olarak devletin varoluş amacının bireysel güvenlik olduğunu ısrarla ifade etmektedir:

“Doğal olarak özgürlüğü ve başkalarına egemen olmayı seven insanların, devletler halinde yaşarken kendilerini tabi kıldıkları kısıtlamanın nihai nedeni, amacı veya hedefi, kendilerini korumak ve böylece daha mutlu bir hayat sürmek;... insanları korku içinde tutacak ve onları, ceza tehdidiyle, ahitlerini ifa etmeye ve... doğa yasalarına uymaya zorlayacak belirgin bir güç olmadığında insanların doğal duygularının zorunlu sonucu olan o berbat savaş durumundan kurtulmaktır” (Hobbes, 2005:128)

Hobbes'un merkezi bir iktidarın egemenliği altında oluşan siyasal toplumun var olmasını gerektiren ve hatta bu durumu bir bakıma zorunlu kılan ön koşulların görüldüğü bir kalabalığı tasvir etmek amacıyla kullandığı doğa durumu betimlemesinin bir tamamlayıcısı olarak insanın doğasına yönelik yapmış olduğu değerlendirmeler dikkat çekicidir. Hobbes'a göre insanlar doğuştan toplumsal özelliklere sahip değillerdir ve tutkuları ile sınırlandırılmış mutlak bir yalnızlık içinde yaşarlar. Bir doğa yarattığı olan insan her şeyden önce kendini düşünür, kendi varlığını korumaya çalışır (Hilav, 2003:141). Ancak şu da bir gerçektir ki, insanlar doğal yapıları gereği birbirleriyle ilişki içinde olmaya eğilimlidirler ve bu nedenle de sürekli olarak birbirleri ile çatışma içine girerler. Bunun yanı sıra, insanlar karınca ve arılar gibi kendilerini bütünü mutluluğuna içgüdüsel olarak adamazlar. Dolayısıyla doğal toplumdan söz etmek olası görünmemektedir. Bunun sonucu olarak, insanlar toplumsal düzeni siyasal güç üzerinden sağlama yoluna gitmişlerdir (Hampsher-Monk, 2004:58).

Locke'un doğa durumu ve bu bağlamda da insan algılayışını değerlendirdiğimizde ise, Hobbes'taki doğa durumuna kıyasla görece daha barışçıl bir tablo ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, yönetim olmadan da birlikte yaşama yeteneğine sahiptirler ve hatta birbirlerinin dostluklarından zevk bile alırlar. Hobbes'un insan doğasına dair bu olumsuz nitelendirmelerine karşın, Locke insan algısını en iyi insani nitelikler olan akla ve ahlaki kurallara uygun yaşama yeteneği üzerinden temellendirir. Bu açıdan düşünüldüğünde, nasıl Hobbes doğa durumu aracılığıyla sunmuş olduğu bu kötü senaryoyu mutlak yönetim anlayışının gerekliliğini ve hatta zorunluluğunu göstermek adına ortaya koyuyorsa, bunun tersi bir yönden, Locke'un iyimser tablosu da doğal özgürlüğe, eşitliğe ve akla karşı olması nedeniyle bütün mutlakiyetçi yönetim şekillerinin reddini içermektedir (Wood, 2008:182). Bu açıdan, Hobbes toplum sözleşmesi kuramında, güvenli bir dünyanın kurulması için doğa durumunda yaşayan “akılcı” insanların egemen bir iktidar yaratmak üzere birbirleriyle anlaştıklarını ve bu egemenin de mutlak yetkilerle donatıldığını ifade eder. Locke ise, Hobbes tarafından savunulan kuramsal çerçeveye bir yanıt

verircesine, mutlak monarşi karşısında eleştirel bir duruş sergileyerek meşru ve sınırlandırılmış bir iktidar anlayışını savunmaktadır (Ağaoğulları vd., 2005:163). Bu yönüyle Locke'un savunduğu isyan hakkının, halka pozitiflik ve başrol verme anlamında geleneksel demokratik teoriden daha çok radikal demokratik teoriyle uyumlu olduğu düşünülebilir (Holden, 2007: 67). Bu bağlamda değerlendirdiğimizde, Hobbes ve Locke arasındaki farklılaşmanın insan doğasına ilişkin uzlaşmazlıkların da ötesinde politika ve stratejiye dair olduğunu ifade etmek gerekir. Hobbes toplumsal sözleşmesini ve bu doğrultuda ortaya koymuş olduğu devlet yaklaşımını mutlak yönetimi meşrulaştırmak amacıyla kaleme alırken, Locke ise, Hobbes'un aksine, tüm savını mutlak yönetime karşı olan direnişi meşrulaştırmak ve parlamentonun üstünlüğünü kuramsallaştırmak amacıyla ortaya koymaktadır (Wood, 2008:184-185).

Hobbes'un doğa durumu betimlemesinin merkezindeki vurgu "insan insanın kurdudur" (*homo homini lupus*) anlayışından başkası değildir. Hobbes'un tersine Locke'un doğa durumu anlatısı savaş durumunu değil, ama bunun tam karşıtı olarak barış, yardımlaşma ve iyi niyet durumunu ifade eder. Böylelikle Locke'ta doğa durumuna hakim olan unsur genelde barış halidir. Bu açıdan Locke'un devleti önceleyen, gerekli ve hatta zorunlu kılan anlatısına kaynaklık eden doğa durumu değerlendirmesinin Hobbes'un doğa durumu değerlendirmesi ile karşılaştırıldığında bütünüyle zıt bir tablo içerdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak tam da bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, Locke'un doğa durumunun genel olarak barış durumu olmakla birlikte paranın keşfi ve bu keşfin bir sonucu olarak insanların mülkiyetlerini gereksinimlerinin ötesinde genişletmeye başlamalarıyla savaş durumuna doğru bir geçiş olduğunu da belirtmek gerekir. Öyle ki, toplumsal sözleşme mantığının bir gereği olarak sözleşmenin var olabilmesi ve siyasal toplumun yani devletin sahnede yerini alabilmesi için arka planda bu kötü gidişe son verilmesi gibi bir eğilimin de olması gerekmektedir. Her iki düşünürde de doğal hal olumsuz bir ölçünün sunulması ekseninde düşünülmelidir. Bu anlamda Hobbes'un genel doğa durumu anlatısı buna çok uygundur. Bir diğer deyişle, Hobbes toplumsal sözleşmesine giden süreçte doğa durumunu çatışmanın egemen olduğu bir durum olarak betimlemekle bir anlamda toplumsal sözleşmenin ve devletin kendini meşru kıldığı kuramsal arka planı ifade etme yoluna gitmiştir. Dolayısıyla, Hobbes'un ortaya koyduğu tabiat felsefesinin siyaset felsefesini anlamak açısından önemi büyüktür. Hobbes bu anlamda, insanın tabiatı gereği siyasi ya da sosyal bir hayvan olduğunu varsayan geleneksel siyaset felsefesi ile ters düşer. Hobbes temelde bu varsayımı reddederek insanın tabiatı gereği ya da köken açısından apolitik, hatta asosyal bir hayvan olduğu düşüncesindedir. Ancak burada önemle altı çizilmesi gereken nokta, Hobbes'un bu bağlamda tabiat felsefesini siyaset felsefesi ekseninde kullanırken siyasi olmayanı siyasi bir amaca yönelik olarak kullandığıdır. Bu da aynı zamanda, apolitik bir fikre siyasi anlam yüklenmesi durumunu gündeme getirir (Strauss, 2005:171).

Thomas Hobbes ve John Locke'un devlet anlayışlarının çıkış noktalarını oluşturan doğal hal betimlemeleri bağlamında üzerinde durulması gereken bir başka husus da, her iki düşünürün de din dışı bir "doğa" düşüncesi üzerine temellendirilmiş bir gücün özerkliğine olan vurgusudur. Bu vurguyu köktenci din dışı güç ideolojisi olarak da adlandırılabilen, Grotius'dan Hobbes'a, ondan da Locke'a devletin meşruiyetinin temeli olarak yalnızca iktidarın "dünyevi" doğrulamasını kabul eden öğretisel bir bütünün uzantısı olarak değerlendirmek mümkündür (Mairet, 2005:238-239). Bu bakış açısı doğrultusunda, siyasi hayat "din dışı" bir etkinlik olarak algılanmakta ve gücün kullanımı "laik" bir temel üzerine oturtulmaktadır. Bu anlamda Hobbes siyasal çözümlemesini oluştururken her türlü aşkınlıktan arınmış bir doğa anlayışı ile karşımıza çıkar. Doğa bütünüyle tutku ve güç ekseninde yorumlanmıştır. Bu bağlamda, devletin zorunluluğuna, doğrudan şiddetin egemen olduğu ve din dışı öğelerin kullanıldığı doğa tasviri üzerinden ulaşılır. Bu durumu Locke'un siyaset felsefesi kapsamında değerlendirdiğimizde ise, Hobbes'un siyaset felsefesine benzer olarak din dışı vurguların yapıldığı görülmektedir. Birey için akli hayatın kılavuzu olarak alan Locke, gelenek ve otoritenin her türlüşünden kurtulmayı felsefesi için odak noktası kılmıştır (Gökberk, 1974:340). Siyasi liberalizmin de öncülüğünü yapan kuramsal savları ortaya koyan Locke akli adet ve kanıların, ki bu dinsel kanıları da içerir, boyunduruğundan kurtarmak gerektiğini savunmaktadır (Wood, 2008:178). Bu anlayışın bir belirleyeni olarak Locke'un bilgiye yaklaşımındaki özgünlüğü de vurgulamak gerekir. Locke, tezinde aklın doğal ve toplumsal çevreden gelen duyuların üzerine işlendiğini, diğer bir deyişle doğuştan bir *tabula rasa*, bir yazısız levha olduğunu ifade eder. Bu bağlamda, dinsel herhangi bir referans üzerinden akli ve aklın ürettiği bilgiyi açıklayamayacağımızı savunur. Buradan da siyasi iktidara gönderme yaparak, iktidarın meşruiyetini

hiçbir ilahi güç üzerinden almadığını özellikle vurgulamaktadır. Örneğin, “Hükümet Üzerine Birinci İnceleme” (Locke, 2012) başlıklı çalışmasında Robert Filmer’a karşı konumlandığı eleştirilerinin önemli bir eksenini de bu vurgu üzerinden temellenir. Hatta Locke, bu yöndeki düşüncelerini “Hükümet Üzerine İkinci İnceleme” başlıklı bir diğer çalışmasının başında şu şekilde ifade etmektedir:

“Adem iddia edildiği gibi, doğal babalık hakkına ya da Tanrı tarafından kendisine bağışlanmış pozitif bir yetkilendirmeye dayanarak, ne çocukları üzerinde söz konusu türde bir otoriteye, ne de dünya üzerinde bir hükümranlığa sahip olmuştur” (Locke, 2004:1)

Locke'ta Hobbes'takine benzer bir şekilde nihai olarak varılması gereken toplumsal sözleşme olgusu mevcuttur, ancak toplumsal sözleşmeye gidilen sürecin niteliği bakımından bazı farklar söz konusudur. Burada önemle altı çizilmesi gereken nokta, öncelikle Locke'un doğa durumu betimlemesinin, Hobbes'unkinden farklı olarak, iki boyutlu olmasıdır. Bir diğer deyişle, Locke doğa durumunu anlatırken, bu anlatısını tek bir teorik denklem üzerinden kurmayı tercih etmez. Bu bağlamda, onda doğa durumunu iki ayrı aşama halinde görmekteyiz. Daha önce de belirtildiği üzere, Locke'un ortaya koyduğu kuramsal bakışta paranın keşfi barışın egemen olduğu doğa durumunun bir tür savaş haline gelmesine neden olacaktır. Paranın keşfedilmesinden önceki zamanları insanların gereksinimleri ölçüsünde sınırsız mülk edinmelerinin mümkün olduğu dönem olarak nitelendiren Locke, paranın keşfiyle birlikte doğa durumunun bozulmaya başladığını belirtir. Aslında burada doğa durumunun barış ve güven dolu ortamından, adeta herkesin birbiri için tehlike oluşturduğu savaş durumuna geçişin anlatısı vardır. Burada Locke, Hobbes'un ifade ettiği çatışma durumundan biraz farklı bir anlatımla bu durumun “herkesin potansiyel olarak bir başkasına zarar verecek bir durumda olmasından çok, bir kişinin diğerini mutlak iktidarı altına alabilecek, onun özgürlüğünü, hatta yaşamını ortadan kaldıracak bir fırsatı ve olanağı elinde bulundurması” (Ağaoğulları vd., 2005:171) anlamına geldiğini belirtmiştir.

Doğa durumuna ait kuramsal çerçevenin niteliği açısından Hobbes ve Locke arasında genel hatlar itibarıyla bir karşılaştırma yapacak olursak, Hobbes'ta insanın doğasına ilişkin olarak tamamen tutkuların egemen olduğu ve insanın sürekli olarak güç arayışında olduğu bir betimleme hakim iken, bu aşamanın Locke'taki karşılığında insanın doğal haldeyken, yani siyasal toplum durumuna geçmeden önce dahi aklını kullanabilmiş olması eğilimi ön plandadır. Bu akıl sayesinde ki insan, diğer insanlarla savaş içinde yaşama durumundan kaçınma potansiyelindedir. Bir diğer deyişle, Locke'ta, Hobbes'un tersine, doğa durumunda ön planda olan akıldır. İnsan sahip olduğu akıl yoluyla yaşamını devam ettirir. Akıl yoluyla insanlar doğa yasalarına uyarlar ve aynı zamanda onları toplumsal sözleşmeyi yapmaya yönlendiren de işte bu akıldır. Buna ek olarak, korkunun ve tutkuların egemen olduğu Hobbes'un doğa durumuna kıyasla, Locke'ta gereksinimler ön plandadır. Locke'un devlet anlayışında gereksinimler üzerinden mülkiyet başat unsurdur. Hatta en genel ifadeyle, Locke devlet anlayışını mülkiyet kavrayışı üzerinden temellendirir. Dolayısıyla, “insanların devletlerde birleşmelerinin ve kendilerini yönetim altına koymalarının temel amaçları arasında “mülkiyetlerinin korunması” bulunmaktadır (Tabanlı, 2018: 350).

Haklar

Locke'un devlet anlayışının temelini oluşturan mülkiyet kavramsallaştırmasına geçmeden önce, her iki düşünürün toplumsal sözleşme kuramlarına kaynaklık etmesi ve bu anlamda da devlet anlayışlarını belirlemesi açısından haklar temelinde Hobbes ile aralarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak gerekir. Aynı zamanda kendilerine özgü oluşturdukları devlet kuramsallaştırmaları üzerinden Hobbes ve Locke'un değerlendirmelerini anlamak açısından öne çıkan kavramlar olarak eşitlik ve özgürlüğün bu bağlamda hangi vurgular ekseninde konumlandığını da anlamak gerekecektir. Buradan hareketle, her iki düşünürün ortaya koyduğu toplumsal sözleşmeye dayalı devlet teorisinin genel çerçevesine ulaşılmış olacaktır.

Hobbes ve Locke'un devlet kuramlarının farklılığı temelinde en çok öne çıkan unsurlardan biri haklar konusu olmuştur. Gerek Hobbes gerekse de Locke toplumsal sözleşme ve buna bağlı olarak da devlet anlayışlarının teorik altyapısını oluştururken haklar temelinde bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Doğa yasası söz konusu olduğunda, Hobbes bu yasanın herkesin her şey üzerinde hak sahibi olabileceği doğal

savaş durumunda geçerli bir yasa olmadığını ve bu yasanın geçerlilik kazanmasının herkesin doğal hakkını devretmesi anlamına gelen toplum sözleşmesinin gerçekleşmesiyle, siyasal toplumun yani devletin oluşumuyla anlam kazanacağını belirtir (Bakırcı, 2008:7). Bu açıdan değerlendirildiğinde, Hobbes'ta doğal durum halinde doğal hak unsuru mevcutken, doğa yasası yalnızca içsel (*in foro interno*) olarak varolup, dışsal (*in foro externo*) olarak bağlayıcı değildir. Dolayısıyla, Hobbes'ta doğa yasasının ve doğal hakların birarada mevcudiyetinden söz etmek mümkün olmaz. Hobbes için doğa yasası barışın ifadesidir. Bu da ancak devletin kurulması ile gerçekleşebilecek bir durumdur. Zira doğa durumu barıştan çok savaşın hakim olduğu bir ortam sunar. Bu aşamada adaletten söz edilemez, çünkü adalet doğanın değil toplumun işidir (Dumont, 2005:159). Diğer taraftan, doğa yasasına Locke'un ortaya koyduğu savlar açısından yaklaşıldığında ise, karşımıza çıkan tablo Hobbes'un savduğu düşüncelerden bir hayli farklıdır. Locke'ta doğa durumu doğa yasası ile eşit bir düzlemde değerlendirilir. Temel olarak insanın varlığını sürdürme hakkı anlamına gelen doğa yasası, Locke'cu bakış açısı kapsamında mülkiyet hakkını işaret etmektedir. Mülkiyet hakkı ise, bireyin en doğal hakkı olarak değerlendirilir. Mülkiyet burada genel bir başlık olarak yaşam, özgürlük ve servet edinme haklarını kapsar. Bu yönüyle de doğa durumunda mülkiyet vardır ve dahası buna bağlı olarak da bu aşamada doğa yasası geçerlidir. Ancak siyasal topluma geçildiğinde "her kişinin doğa yasasını yürütme iktidarını terketmesi ve bu iktidarını kamuya bırakması" (Locke, 2004:73) söz konusu olacaktır. Buna ek olarak, Locke'ta doğa durumunda suçtan söz etmek mümkün değildir, çünkü bu aşamada doğa yasasından başka bir yasanın geçerliliği yoktur. Bu durumda suçun olması için pozitif yasanın olması gereklidir. Bu da devletin oluşumunu gerektiren bir unsurdur.

Hobbes ve Locke'un doğa yasası ve doğal hak yorumlamaları paralelinde ele alınabilecek bir diğer nokta da, düşünürlerin özgürlük ve eşitlik kavramsallaştırmalarıdır. Her ne kadar tüm toplumsal sözleşmelerin mantığında başlangıç aşaması olarak özgür ve eşit bireyler üzerinden bir kuramsal çerçeve oluşturuluyor olsa da, özgürlük üzerinden düşünüldüğünde, Hobbes ve Locke'un oldukça farklı cephelerden konuya yaklaştıkları görülecektir. Locke açısından özgürlük kişi olmakla ilgilidir. Zira kişi olmak doğa yasasını kavramayı gerektirir. Ancak ve ancak doğa yasasını anlayan, kavrayan ve ona uygun davranan insan kişi olma mertebesine ulaşır. Doğa yasasını kavrayamadan önce ise yalnızca insandır. İnsan, daha önce de belirttiğim üzere, akli ile doğa yasasını anlar ve insan ancak bu sınırlar içinde kaldığında özgür demektir. Bu anlayış çerçevesinde yalnızca doğa yasasını kavrama yeteneğinden yoksun olan çocuklar, deliler ve aptallar özgür sayılmazlar. Özgürlük kavramı Locke'ta aynı zamanda mülkiyetle ilişkilendirilerek değerlendirilmelidir. Mülkiyet hakkı özgür insanın sahip olabileceği bir haktır ve bu durumda her insan özgürce mülkiyet hakkını kullanabilir. Locke'ta mülkiyet hakkı hem doğa durumunda hem de siyasal topluma yani devlete geçildiği zaman insanın özgürlüğünün bir yansıması olarak mevcudiyetini korur. Locke'un teorisinin temelinde mülkiyet yatar. Aslında Locke'un genel siyaset felsefesi ve bu bağlamda da devlet yaklaşımını değerlendirmenin kilit kavramıdır mülkiyet. Kendisinin en yalın ifadesiyle, "Mülkiyetin bulunmadığı yerde adaletsizlik de olmaz" (Akt. Ağaoğulları vd.,2005:173). Dolayısıyla, mülkiyet adaletin temelidir. Bu bağlamda, Locke medeniyet hukukundan tutun da liberal siyasete dair kuramsal çerçevenin geneline kaynaklık etmiştir. Hobbes'un ortaya koymuş olduğu kuramsal bakışta ise mülkiyet şu şekilde ifadesini bulur:

"Egemen her bir uyruğa, diğer uyruklarca engellenmeden, yararlanabileceği şeyleri ve yapabileceği eylemleri gösteren kurallar koyma yetkisinin tümü, egemenliğin bir parçasıdır; ve bu insanların mülkiyet dedikleri şeydir" (Hobbes, 2005:134-135)

Sonuç olarak, Hobbes'ta mülkiyet ancak siyasal topluma geçişle birlikte gerçekleşen bir olgudur. Mülkiyeti belirleme yetkisi tümüyle egemene aittir ve bu haliyle de iktidarın mutlak kontrolü altındadır. Böylece Hobbes'un mutlakiyetçi zihniyeti mülkiyete bakışında da açıkça görülmektedir.

Sözleşmenin Niteliği

Hobbes ve Locke, devlet anlayışlarının temelini oluşturan toplumsal sözleşmenin niteliği açısından da farklı görüşlere sahiplerdir. Locke'a göre sözleşmenin tanımı şöyledir:

“Doğa durumu dışındaki bir toplulukta birleşmek isteyen her kişinin, içinde birleştiği toplumun amaçları için gerekli olan bütün güçlerini, çoğunluktan daha büyük bir sayıda insan açıkça başka türlü kararlaştırmamışsa, topluluğun çoğunluğuna bıraktığı kabul edilmelidir. Bu işlem ancak ve ancak, bir devletin içine giren ya da devleti oluşturan bireyler arasında, siyasal bir toplumda birleşmek konusundaki anlaşma ile yapılır. Ki bütün sözleşme, bundan ibarettir ya da bundan ibaret olması gerekir”(Locke, 2004:83)

Buradan da açıkça görüleceği üzere, Locke'un toplumsal sözleşme anlayışında bireylerden oluşan kalabalık topluluk haline dönüşmektedir. Ancak insanların toplum haline dönüşmeleriyle sözleşmenin yapılması mümkün olur. Hobbes'un toplumsal sözleşme anlayışında ise, böyle bir ara aşamadan söz etmek mümkün değildir. Hobbes'ta kalabalık doğrudan egemende birleşir.

Locke'ta sözleşme rıza üzerinden gerçekleşmektedir. Bu anlamıyla Locke'ta rıza kavramının kullanılması iktidarın sınırlandırılması amaçlıdır. Locke, hiçbir özgür insanın rıza göstermediği bir yönetime itaat etmeye zorlanamayacağını belirtir. Aynı zamanda rızanın sürekliliği de şarttır. Diğer taraftan Hobbes açısından bakıldığında ise, toplumsal sözleşmenin gerçekleşmesi rızanın çok ötesinde bir anlamı işaret eder. Bu durum Hobbes'un toplum sözleşmesinde rızanın mutlakiyetçilik vurgusunu güçlendirme, meşru kılma anlamında kullanıldığını gösterir. Bu da, kişilerin kendi iradelerini tümüyle egemen olan kişi veya heyetin iradesine tabi kılmaları şeklinde özetlenebilir:

“Bu onaylamak ve rıza göstermekten öte bir şeydir; herkes herkese, senin de hakkını ona bırakman ve onu bütün eylemlerinde aynı şekilde yetkili kılman şartıyla, kendimi yönetme hakkını bu kişiye veya bu heyete bırakıyorum...” (Hobbes, 2005:130)

Locke'ta rıza kavramı doğrultusunda öne çıkan bir diğer kavram da onaydır. Onay, sözleşmenin geçerli olması için adeta bir gerekliliktir. Hobbes'ta ise bırakınız böyle bir kavramın varlığından söz etmeyi, uyruklar ve egemen arasındaki ilişki gayet net olarak ortaya konulmuştur:

“Bir devletin bu şekilde kuruluşu ile herkes egemenin bütün yaptıklarının yazarıdır ve dolayısıyla, egemeninden haksızlığa uğradığından şikayet eden bir kimse, bizzat kendisinin yazarı olduğu bir şeyden şikayet ediyor demektir; ve bu nedenle kendisinden başka hiç kimseyi suçlamamalıdır; hatta kendisini bile haksızlık yapmakla suçlayamaz; çünkü bir kimsenin kendisine haksızlık yapması imkansızdır” (Hobbes, 2005:133)

Hobbes ve Locke'un ortaya koyduğu kuramsal bakışta sözleşmenin niceliği açısından da farklı değerlendirmeler mevcuttur. Bilindiği üzere, Hobbes'un kuramında üç kişili, iki zamanlı, tek bir sözleşme vardır. İnsanlar, haklarını karşılıklı olarak bir üçüncü kişiye devrettikleri bir sözleşme yaparak kendilerini ortak bir iktidarın boyunduruğu altına sokacaklardır. Sözleşme bu anlamda aralarında eşitlik bulunan ve birbirlerini eşit olarak gören insanlar tarafından yapılacaktır (Ağaoğulları vd., 1994:211). Sözleşmenin gerçekleşmesiyle hakların egemene devri gerçekleşmiştir. Ancak bu öyle bir egemendir ki, bütün bu haklardan çok daha fazlasını temsil etmektedir. Locke'ta ise genel olarak muğlak bir durumu işaret etse de, siyasal topluma geçişte sözleşmenin birden fazla aşamalı olarak gerçekleştiği belirtilmektedir (Ağaoğulları vd., 2005:189). Bu yönüyle, ilk aşamada insanlar bir araya gelerek toplumu oluştururlar. Diğer taraftan ise, Hobbes'un toplum sözleşmesinde böyle bir aşama bulunmamaktadır. Böylelikle, bu aşamayı gerçekleştiren insanlar toplum olmadan önce doğa durumunda taşıdıkları iktidarlara son vermek durumunda kalırlar. İkinci bir aşama olarak ise, devletin oluşturulması gelmektedir. Toplum bu aşamada yetkilerini devlete devreder.

Egemenlik

Her iki düşünür tarafından ortaya konulan devlet kuramsallaştırmasının değerlendirilmesi için aynı zamanda egemenlik anlayışlarının da dikkate alınması gerekir. Egemenlik, Hobbes'un temel eseri *Leviathan*'ın odak noktasını oluşturur. Egemen, yüce iktidarı tutan son kişidir. Onun üstünde hiçbir dünyevi güç bulunmamaktadır. Bu ise, bütünüyle iktidarın bir hak olarak yönetici otoriteye ait olduğunun iddiasıdır. Bu anlamda egemen ve onun sahibi olduğu iktidar, Hobbes'un devlet anlayışının temelini

oluşturmaktadır. Hobbes'un mutlakçılık savını genel hatlarıyla şu şekilde özetlemek mümkündür: "Egemenliği karakterize eden, onu kullanmakta olan kişi ya da kişiler değil, sınırlandırılmamış yetkinin eşsiz bir şekilde kullanımı idi. Hobbes'a göre, yönetimlerin can alıcı özellikleri, egemenliği oluşturan tüm zorunlu erkler sahip olup olmadıkları idi" (Hampsher-Monk, 2004:72). Tam da bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, Hobbes'un mutlakçılık yönündeki bu savı çerçevesinde yurttaşlara egemen karşısında yaşamlarını koruma hakkı dışında hiçbir hak tanınmamasıdır.

Locke ise, egemenlik anlayışı üzerinden çok daha farklı bir düşünsel duruş sergilemektedir. Hobbes'un tersine, Locke egemenliği sınırlandırılmış bir anlayış doğrultusunda yorumlamaktadır. Egemenliğin sınırsızlığını temsil eden mutlakiyetçi yönetimlerle mücadele içindedir. Locke için toplumsal sözleşme aynı zamanda güven ve sorumluluk ilişkisinin ifadesidir. Rızanın sürekliliğine vurgu da bunun bir göstergesidir. Yönetimin kurulabilmesi için başlangıçta verilen onay yönetimin meşruiyeti açısından gerekli, ancak yeterli değildir. Onayın sürekliliği yönetime başta verilen onay kadar önemli ve gereklidir. Aynı zamanda yönetime verilen bu onay her an geri çekilme potansiyelini de beraberinde getirir (Hampsher-Monk, 2004:134-137). Böylelikle, yönetimin keyfilikten uzak olduğu, onayın sürekli olarak yeniden üretilmesine dayalı, sınırlandırılmış bir yönetim anlayışını savunan Locke, ortaya koyduğu toplumsal sözleşme çözümlemesi ve devlet anlayışı ile siyasal liberalizmin temel düşünsel dayanaklarını oluşturmaktadır.

Sonuç

Gerek Hobbes gerekse de Locke ortaya koydukları toplum sözleşmesi kuramları ile günümüz modern devletine giden süreçte devletin kuramsallaştırılması açısından önemli düşünürler olarak kabul edilmektedir. Bu iki düşünürü buluşturan en temel nokta, devlete toplumun üstünde bir değer atfederek adeta devleti kutsallaştıran, efsaneleştiren bir duruş sergilemiş olmalarıdır. Devletin bireylerin toplamını aşan bir anlam ve kutsiyete sahip olduğu bu anlayış doğrultusunda Hobbes ve Locke'u ortak kılan noktalar kadar, aynı zamanda toplumsal sözleşmenin niteliği, toplumsal sözleşme öncesi ve sonrasına bakış anlamında farklı kuramsal çözümlemeler sunduklarını da belirtmek gerekir. Bu bağlamda devletin bir gereklilik olarak görülmesinin arka planını oluşturan, devleti önceleyen doğa durumu aşaması, devleti var eden toplumsal sözleşmenin niteliği, haklar ve egemenlik açısından birbirinden farklı savlar sunmuşlardır. Ancak her iki düşünür de savdukları devlet anlayışlarıyla siyaset felsefesi literatürüne özgün katkılar yapmışlardır. Devlet iktidarını dünyevi bir olgu olarak ele almış olmaları günümüzde modern devlet anlayışının oluşmasında etkili olmuştur. Aynı zamanda Hobbes'un monarşik yapılanmayı baş tacı eden mutlak devlet vurgusu ve Locke'un liberal siyasetin temellerini oluşturan, yetkileri sınırlandırılmış devlet anlayışı mutlak devletten parlamenter devlete geçişi yansıtmaktadır.

Kaynakça

- Ağaoğulları, M. A., Köker, L. *Kral-Devlet ya da Ölümlü Tanrı*. İmge Yayınları, 3. baskı, Ankara, 1994.
- Ağaoğulları, M. A., Zabcı, F., Ergün, R. *Kral-Devletten Ulus Devlete*. İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.
- Aron, R., *Demokrasi ve Totalitarizm*, çev. Vahdi Hatay, Kadim Yayınları, Ankara, 2011.
- Bakırcı, F. "Hobbes'ta Sözleşmenin Kökeni Akıl Mıdır?," *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63/3, 2008, (1-48).
- Dumont, L. "Bireycilik Üzerine Denemeler: Doğuş. XIII. Yüzyıldan başlayarak siyaset kategorisi ve devlet," *Devlet Kuramı*, der. Cemal Bali Akal, Dost Yayınevi, Ankara, 2005, (141-174).
- Gökberk, M. *Felsefe Tarihi*. Bilgi Yayınevi, Ankara, 1974.
- Hampsher-Monk, I. *Modern Siyasal Düşünce Tarihi: Hobbes'tan Marx'a Büyük Siyasal Düşünürler*. Say Yayınları, İstanbul, 2004.

Hilav, S. *Yüz Soruda Felsefe*. K Kitaplığı, 2003.

Hobbes, T. *Leviathan veya Bir Din ve Dünya Devletinin İçeriği, Biçimi ve Kudreti*. çev. Semih Lim, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2005.

Holden, B. *Liberal Demokrasiyi Anlamak*. çev. Hüseyin Bal, Liberte Yayınları, Ankara, 2007.

Locke, J. *Hükümet Üzerine İkinci İnceleme: Sivil Yönetimin Gerçek Kökeni, Boyutu ve Amacı Üzerine Bir Deneme*. çev. Fahri Bakırcı, Babil Yayıncılık, Ankara, 2004.

Locke, J. *Hükümet Üzerine Birinci İnceleme: Bay Robert Filmer ve Yandaşlarının Yanlış İlke ve Temellerinin Yıkılışı*. çev. Fahri Bakırcı, Kırilangıç Yayınları, Ankara, 2012.

Mairet, G. "Padovalı Marsilius'dan Louis XIV'e laik devletin doğuşu," *Devlet Kuramı*, der. Cemal Bali Akal, Dost Yayınevi, Ankara, 2005, (215-242).

Strauss, L. "Tabii hak ve tarih," *Devlet Kuramı*, der. Cemal Bali Akal, Dost Yayınevi, Ankara, 2005, (141-174).

Tabanlı, F. "Thomas Hobbes ve John Locke'un Devletin Kökeni Hakkındaki Görüşleri" *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 2018, (331-353).

Uslu, A. "Thomas Hobbes: Sınıflar üstü devletin teorisyeni" *Birgün*, 30.10.2022.

Wood, E. M., Neal Wood. *İsyan Borusu: Kapitalizmin Yükselişi ve Siyasal Teori 1509-1688*. çev. Fahri Bakırcı, Epos Yayınları, Ankara, 2008.

Coğrafi (Menşe) İşaretli İspir Kuru Fasulyesinin Üretim, Pazarlama İmkânlarının Tespiti ve Ülke Ekonomisine Katkısının Artırılmasına Yönelik Öneriler

Başar ALTUNTAŞ*
baltuntas@ahievran.edu.tr
ORCID: 0000-0002-3714-7570

Hüsamettin KURT
kurtkamera@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-8825-1434

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 13.05.2023

Kabul Tarihi: 25.05.2023

Atf Bilgisi

Altuntaş, B., Kurt, H. (2023). Coğrafi (Menşe) İşaretli İspir Kuru Fasulyesinin Üretim, Pazarlama İmkânlarının Tespiti ve Ülke Ekonomisine Katkısının Artırılmasına Yönelik Öneriler, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 39-48

ÖZ

Ülkeler vatandaşlarının refahını sağlamak, onların yaşam kalitesini yükseltmek için politikalar ve stratejiler belirler. Kent merkezlerinin her geçen gün gelişiyor olması, kırsaldan kente göçü arttırmaktadır. Kırsaldaki nüfusun azalması özellikle tarımsal üretimde sürdürülebilirliğin sağlanmasına olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle kırsalın gelişmesi ve kalkınması için daha fazla çaba sarf edilmeli ve bölgelere özgü stratejiler belirlenerek uygulanmalıdır.

Erzurum ili İspir İlçesi, ekonomik değeri oldukça yüksek, coğrafi işaretli ürüne sahip bir ilçe olmasına rağmen çok fazla göç veren ve nüfus yoğunluğu en az olan ilçeler arasında yer almaktadır. Yürütülen bu çalışmanın temel amacı tersine göçü cazip hale getirecek üretim ve pazarlamaya ilişkin politika önerilerinde bulunmaktadır. Bunun için yörede coğrafi işaretli olan İspir Kuru Fasulyesinin üretiminde ve pazarlanmasında yaşanan sorunların tespit edilmesi hedeflenmiştir. İlçede kuru fasulye tarımı yapan 83 üretici ile yüz yüze anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra ki-kare testi yapılmıştır. Genç kategoride yer alan üreticilerin interneti tarımsal konularda aktif kullanırken, yaş arttıkça kullanım oranı düşmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça yetiştiricilikte maliyet hesaplama davranışı artmaktadır. Tarım sigortalarının bilinirliği 36-50 yaş aralığında daha fazla olması; tarım sigortalarının hayata geçtiği dönemlerde bu grubun genç kategorisinde yer alıyor olması ile tarımsal üretimde tecrübeli sayılacak kadar üretimde zaman geçirmiş olmasının payının büyük olduğu tespit edilmiştir. İspir fasulyesinin tanıtımının yapılması ve örgütlü bir yapının kurulması halinde üreticilerin buna destek verecekleri belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular bölgenin sosyo-ekonomik yapısının, üretim imkânlarının ve kapasitesinin belirlenmesi ayrıca gerekli önlemlerin ve destekleyici uygulamaların hayata geçirilmesiyle önemli bir potansiyel oluşturacağı açıktır. İspir ilçe sınırları içerisinde yapılan çalışmanın ülkemizde kırsal alanların sorunlarını yansıtması, buradan hareketle nüfusun yerinde ikamesi ve kırsal kalkınma planlarının oluşturulmasında önemli veriler sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: İspir kuru fasulyesi, coğrafi işaret, üretici davranışı, kırsal kalkınma

Recommendations for the Detection of Production and Marketing Opportunities and Increasing the Contribution of Geographical Indication (Origin) İspir Dried Beans to the Country's Economy

ABSTRACT

Countries establish policies and strategies to ensure the well-being of their citizens and improve their quality of life. The ongoing development of urban centers has been increasing rural-urban migration. The decrease in rural population has a negative impact, particularly on achieving sustainability in agricultural production. Therefore, more effort should be made to develop and promote rural areas, and region-specific strategies should be formulated and implemented.

Despite being a district with high economic value and a geographical indication product, the İspir District of Erzurum province experiences significant outmigration and has one of the lowest population densities among districts. The main aim of this study is to provide policy recommendations related to production and marketing that will make reverse migration more attractive. To achieve this, the study aims to identify the problems encountered in the production and marketing of İspir Dry Beans, which have a geographical indication in the region. Data was collected through face-to-face surveys with 83 producers engaged in dry bean farming in the district. In addition to descriptive statistics, chi-square tests were conducted for data analysis. It was observed that younger producers actively use the internet for agricultural purposes, while the usage rate decreases with age. As the educational level increases, there is an increase in the behavior of cost calculation in farming. The awareness of agricultural insurance is higher in the 36-50 age group, indicating that their experience in agricultural production during the period when agricultural insurance was implemented plays a significant role. It was determined that if İspir beans are promoted and an organized structure is established, producers would support these initiatives. The findings of the research indicate that determining the socio-economic structure, production opportunities, and capacities of the region, as well as implementing necessary measures and supportive practices, will create significant potential. The study conducted within the boundaries of İspir district provides important data reflecting the problems of rural areas in our country, and thus contributes to population replacement and the establishment of rural development plans.

Keywords: İspir dry beans, geographical indication, producer behavior, rural development

Giriş

Kırsal kalkınma ve refah seviyesi, toprağa ve tarıma dayalı üretim organizasyon yapısı markalaşma ve yerel ürünlerin korunması, günümüz ekonomilerinin gündeminde önemini koruyan konuların başında gelmektedir. Türkiye için de geçerli olan bu konular farklı disiplinler tarafından çok boyutlu olarak ele alınmakta ve etkin çözüm arayışları devam etmektedir.

Türkiye yaygın kırsal yerleşimi, kırsal nüfus yoğunluğu, çeşitlenmiş tarımsal ürün deseni ve görece yüksek tarım istihdamıyla dünya ölçeğinde önemli bir tarım ülkesidir. 1950’li yıllarda makineleşme, üreticinin desteklenmesi, ulaşım altyapısının iyileştirilmesi, iklim şartlarının olumlu gitmesiyle birlikte tarımsal üretim miktarının artışına paralel olarak üretici geliri de artmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda aynı istikrar devam etmemiş, uygulanan tarımsal politikalarında etkisiyle üretim ve istihdam düşmüştür. Haliyle kırsaldaki yaşam koşullarındaki bozulmalar kentlere göç dalgaları yaratmaya başlamıştır. Kent merkezlerinde hızlı nüfus artışı altyapı başta olmak üzere barınma, çarpık kentleşme, gecekondulaşma, sosyal uyum gibi birçok farklı sorunu ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bu sorunların daha da yaygınlaşmasını ve büyümesini engellemek için çözümler geliştirilmiş ancak yine de arzu edilen düzeyde iyileştirmeler yapılamamış ya da çözüm süreci çok uzun zamana yayılmıştır. Bir diğer taraftan kırsalın kalkındırılması, beşeri sermayenin kırsalda güçlendirilmesi suretiyle kırsal yaşamın cazibesini arttırmaya yönelik stratejiler ve politikalar uygulamaya konulmuştur.

Bu bağlamda özellikle az gelişmiş illerde kırsal kalkınma konusu daha fazla üzerinde düşünülmesi gereken kritik bir konudur. Kırsalın kalkınmasında öncelikli olarak yöre çiftçisinin refah düzeyinin arttırılmasının gerekliliği yadsınamaz. Çiftçinin yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve gelir düzeyine olumlu katkı yapacak çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Bu çalışmalardan birisi de coğrafi işaretlemedir. Tüm dünya genelinde uygulanmakta olan bu işaretleme sistemi ile ürün yetiştiricileri korunmakta ve ürünün niteliği bozulmadan o coğrafi bölge içerisinde üretiminde sürekliliği sağlanmaktadır.

Yürütülen bu çalışmanın temel amacı Erzurum ili İspir ilçesinin gelişmesine ve kalkınmasına önemli katkılar sağlayacağı öngörülen İspir kuru fasulyesinin üretimine ve pazarlanmasına ilişkin mevcut durumunu belirlemek ve karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri ve politikalar sunmaktır.

Coğrafi İşaret Kavramı

Bir ürün ünlendiği ve talebi arttığı zaman hızlı bir şekilde onu taklit eden ve bu ürünün ününden faydalanmaya çalışan ürünler hızla ortaya çıkmaktadır. Aynı nitelikte olmamasına rağmen, yöresel ürünün ismine yakın bir isim kullanarak ya da aynı isim altında ancak, aynı nitelikte olmayan ürünü satarak haksız kazanç elde etmeye çalışan pek çok üretici ve satıcı mevcuttur.

Dünya genelinde çok uzun zamanlardan beri yaşanan haksız rekabet ve haksız kazanç elde etme sorunu ile baş edebilmek için yöresel ürünlerin isimlerinin koruma altına alınması gereği duyulmuştur. Yöresel ürünleri koruma altına almak için “coğrafi işaretler” kullanılmaktadır. Coğrafi işaretler fikri mülkiyet haklarının kapsamına girmektedir (WTO, 2014). Coğrafi işaretleri tüketiciler için ürünün kaynağını, karakteristik özelliklerini ve ürünün söz konusu karakteristik özellikleri ile coğrafi alan arasındaki bağlantıyı gösteren ve garanti eden kalite işareti olarak tanımlanmaktadır (ATO, 2021).

Gelişmekte olan ülkelerde coğrafi işaret (Cİ) girişimlerinin çoğunluğu kamu otoriteleri ve Sivil Toplum Kurumları (STK) tarafından başlatılmıştır. Avrupa Birliği ülkelerinde ise, bizzat ürünün ticareti ile uğraşan sermaye sahipleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Avrupa Birliği ülkelerinde kamu otoriteleri, sistemin düzgün işleyebilmesi için destekleyici konumundadır (Reviron vd. 2009). Coğrafi işaret tescilinden yararlanan gruplar içerisinde yöresel üretim ve perakende zincirinde yer almayan aktörler de bulunmaktadır. Bu aktörlerin ticari aktiviteleri yoktur. Misyonları, girişimci grup içerisinde yer alan üyelerin faaliyetlerini koordine ve kontrol etmektir (Demirer, 2010).

Ülkemiz yöresel ürünler açısından son derece zengindir. Yaşadığımız coğrafyanın farklı kültürlerle, toplumlara, medeniyetlere ev sahipliği yapması, üç farklı fitocoğrafik bölgede yer alması gibi etkenler yerel özellikli ürünler yelpazesini genişletmiştir. Türk Patent ve Marka Kurumu (2023) bilgilerine göre yaklaşık 2.500 adet coğrafi işaret tescili alabilecek ürün potansiyeli olan bu alanda tescil alan ürün sayısı beklenen seviyelere ulaşmamıştır. Türkiye’de 30 Mayıs 2022 tarihi itibarıyla 1.104 adet coğrafi işaret tescili almış, 738 adet coğrafi işaret başvuru aşamasında bulunan ürün bulunmaktadır. Coğrafi işaret tescili almış ürünlerin %80,9’u gıda tarım ürünlerinden oluşmaktadır. Kendine has özellik taşıyan bu tür ürünler özellikle yerel zenginlikler konusunda önemli bir potansiyele sahip Türkiye’de yerel kalkınma çalışmalarını için önemli bir avantaj niteliğindedir (Kan ve vd., 2010:16).

Kırsal Kalkınma ve Coğrafi İşaret

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanmış olan kırsal kalkınma strateji belgesinde (2006) kırsal kalkınma; kırsal alanda, sürdürülebilir doğal kaynak kullanımını esas alarak, bir taraftan kırsal kesimin gelir düzeyinin ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi yoluyla gelişmişlik farklarının azaltılması amacına yönelik, diğer taraftan çevresel ve kültürel değerlerin korunmasını ve geliştirilmesini gözeterek, yerelde farklılaşan sosyal, kültürel ve ekonomik özellikleri, ihtiyaçları, potansiyelleri ve dinamikleri dikkate alınarak çok sektörlü yaklaşımla planlanan faaliyetler bütünü olarak kabul edilmektedir (DPT, 2006).

Kırsal kalkınmada, yörenin sahip olduğu potansiyelin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve kaynakların sürdürülebilir kullanımı önemlidir. Bu çerçevede bir yörenin coğrafi koşullarının sunduğu olanaklara bağlı olarak üretimi yapılan ve o yöreyle özdeşleşen ürünlerin kırsal kalkınmada etkin bir şekilde kullanılması, sahip olunan potansiyelin değerlendirilmesinde büyük rol oynar. Özellikle gelişmiş ülkelerde kırsal kalkınma yerel şartlara göre gerçekleştirilir ve standart yaklaşımlar yerine alanın özelliğini dikkate alan stratejiler geliştirilir (Başbüyük, 2004).

Yerel ürünler arasında bulunan coğrafi işaretlerin de kırsal kalkınmada etkin bir rol oynadığı bilinmektedir (OECD, 2000). Özellikle son 10 yılda kırsal kalkınmada coğrafi işaretler önemli bir araç hâline gelmiştir. Çünkü coğrafi işaretler bir taraftan doğal çevrenin bilinçli kullanımı, geleneksel ve kültürel unsurları, değerleri harekete geçirirken, diğer taraftan kırsal kalkınmanın bir tamamlayıcı unsuru olarak ticari ve ekonomik kazanımları hem artırmakta hem de ürünlerin özgün yapısını korumaktadır (ATO, 2021). Coğrafi işaretler çerçevesinde ürün korumalarının, ekonomik kontrolün yerelleştirilmesine, sosyo-ekonomik kalkınmanın geliştirilmesine ve yüksek ekonomik getirinin teşvikine yardımcı olabileceği ifade edilmektedir (Rangnekar, 2004).

Materyal ve Yöntem

Araştırmanın temel amacı Erzurum ili İspir ilçesinin sosyo-ekonomik hayatında önemli bir yeri olan ve 2008 yılında İspir Esnaf ve Sanatkarlar Odası tarafından coğrafi işareti alınan İspir Kuru Fasulyesinin üretiminin yaygınlaştırılması amacıyla üreticilerin karşılaştıkları sorunları tespit etmek, bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmektir.

İspir Kuru fasulyesinin yetiştirilmesi ve üreticilerin pazarlamaya ilişkin sorunlarının belirlenmesi açısından önemli olan bu çalışmanın alan yazınında nadir çalışmalardan biri olması ve bu yönüyle katkı sağlaması açısından da özgün değere sahiptir.

Çalışmanın anakütlesini İspir Kuru Fasulyesi üreten ve Çiftçi Kayıt Sistemine (ÇKS) kayıtlı üreticiler oluşturmaktadır. İspir ilçesi genelinde bu konuda faaliyet sürdüren 568 üretici bulunmaktadır. Bu anakütleyi en iyi temsil edecek örnek hacminin belirlenmesi için popülasyon büyüklüğü, normal dağılımın kritik değeri, örneklem oranı ve hata marjı kullanılarak formüle edilmiştir. Örnek hacminin belirlenmesinde yüzde 95 güvenilirlik ve yüzde 10 hata payı ile çalışılmıştır. Örnek hacmi belirlenmesinde Srivastav (2023) tarafından kullanılan aşağıdaki formülden faydalanılmıştır.

$$n = Z^2 * P * (1-P) / e^2] / [1 + (Z^2 * P * (1 - P) / (e^2 * N)]$$

N: Popülasyon Boyutu, e: Hata Payı (Ondalık biçimde yüzde), P: Nüfus oranı, z: z değeri (%95'lik güven düzeyi için)

$$N= 568, P: \%50 = 0,5, e: \%10 = 0,1, Z= 1,96$$
$$N= [1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) / 0,1^2] / [1 + (1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) / (0,1)^2 * 568$$
$$n= 96,04 / 1,1691 = 82,15 \sim \mathbf{83}$$

Neticede 83 üreticinin örneğe dahil edilmesi kararlaştırılmış ve her bir üretici ile yüzyüze görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Anket verileri Minitab paket programıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, frekans dağılımı ve değişkenler arası ilişkiyi test etmek için ki-kare kullanılmıştır.

Bulgular

Saha çalışmasında uygulanan anketler elektronik ortamı aktarıldıktan sonra öncelikli olarak frekans dağılımları ve katılımcılara ilişkin demografik bilgiler tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların yarıdan fazlası 51 ve üstü yaşadılar. %75'i ilköğretim mezunu, %7'si üniversite mezunudur. %62'si başka gelire sahiptir. Katılımcıların yarısı asgari ücret seviyesinde gelire sahiptir. Aile birey sayısı bakımından katılımcıların yaklaşık yarısı 3-5 kişiden oluşmaktadır. Arazinin parçalı ya da küçük çaplı olduğu, üreticilerin yaklaşık yüzde 59'u 1 ila 4 dekar arasında bir alanda üretim yapmaktadır.

Katılımcıların %63'ü internet kullanırken %32 gibi oldukça düşük bir katılımcı grubu ürün yetiştiricisinde internetten faydalanmaktadır. İnterneti yetiştiricilikte kullanan katılımcıların %42'si sosyal medyadan bu bilgilere ulaşırken, %36'sı kamu kurum ve kuruluşlarının sitelerinden %18'i kişisel web sitelerinden faydalanmaktadır. Akademik araştırma ve makalelerden faydalanan kullanıcı oranı ise %6'dır.

Üretimde maliyet hesabı ile yıllık gelir gider hesabı yapanların oranı düşük kalmaktadır. Üreticilerin yaklaşık %85'i herhangi bir tarımsal kuruluşa üyeliği bulunmamakla birlikte yüzde 65'i kurulacak örgütlü bir yapıya destek vereceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %78'i yetiştiricilikle ilgili herhangi bir eğitim almamışlardır. Üreticiler yetiştiricilik aşamasında karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma noktasında %52 katılımcı ilk önce tecrübeli diğer çiftçilere danışmayı tercih etmektedirler. Üretim yapılan alanların mülkiyetinin kendisine ait olduğunu belirten çiftçi oranı %69'dur ve üst üste aynı alana ekim yapmamak için %23 gibi az bir oranda kiralama yöntemi de kullanılmaktadır. Üretim ve hasar aşamasında üreticilerin makine kullanım oranı birbirine yakındır her ikisi de yaklaşık %65'tir. Ancak makine kullanmayan üretici oranı ise %33'tür.

Üreticilerin %10'u geçici tarım işçisi çalıştırırken, %90'ı kendi imkânlarıyla üretim yapmaktadırlar. Üretim aşamasında karşılaşılan en büyük sorunun sulama maliyetleri, ikinci sırada ise (hayvansal) gübre maliyeti olduğu belirlenmiştir. Tarım sigortasının bilinirliği az olmakla birlikte sistem anlatıldığında gerekliliği konusunda oldukça yüksek düzeyde olumlu yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Son 5 yıl içerisinde herhangi bir şekilde tarım sigortası yaptırmayan üretici oranı %92'dir.

Coğrafi işaretli ürün olması nedeniyle piyasada oluşan fiyatın diğer ticari fasulyelerden daha yüksek olmasına rağmen üretici kendi ürettiği fasulyenin fiyatını normal karşılamaktadır. Konvansiyonel üretimde büyük alanlarda yetiştiricilik yapılırken İspir fasulyesinin genelde küçük alanlarda üretilmesi, emek yoğun üretim şekli fiyatını doğal olarak yükseltirken üretici bu fiyatı emeğinin karşılığı olarak görmektedir. Üreticilerin %92'si banka ve benzeri kurumlardan hiçbir şekilde kredi kullanmamakta ve öz kaynakları ile üretim yapmaktadır. %9 gibi bir üretici kesimi ise finansman ihtiyacı olması halinde çevresinden ya da akrabalarından borç alma yolunu tercih etmektedir. İspir fasulyesinin tanıtımına gerek duymadığını belirten katılımcı oranı da %93 seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada üreticilerin yaş durumu ile yetiştiricilikte interneti bilgi kaynağı olarak kullanma durumuna ve tarım sigortalarını bilmesi arasında ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır. Ayrıca üreticilerin eğitim

durumu ile üretim maliyetlerini hesaplama arasındaki ilişkide test edilmiştir. Uygulanan ki-kare testlerine ilişkin bulgular aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1. Yaş ile Yetiştiricilikte İnternette Yararlanma Durumu

Yaş Aralığı	Evet	Hayır	Toplam	X ²	Sd	p
26-35	7	5	12	11,565	2	0,003
	2,602	9,398				
36-50	4	15	19			
	4,120	14,880				
51 ve üstü	7	45	52			
	11,277	40,723				
Toplam	18	65	83			

Ki-kare test sonucuna göre $p < 0,005$ anlamlılık düzeyinde yaş ile internette faydalanma arasında ilişkinin olduğu görülmüştür. Genç kategori olan 26-35 yaş aralığındaki üreticilerin interneti tarımsal konularda aktif kullandığı görülürken yaş arttıkça kullanım oranının düştüğü tespit edilmiştir.

Tablo 2. Eğitim Durumu ile Maliyet Hesaplama Durumu

Eğitim	Analiz yapan	Analiz yapmayan	Toplam	X ²	Sd	p
İlköğretim	18	44	62	7,043	2	0,030
	20,916	41,084				
Orta öğretim	5	10	15			
	5,060	9,940				
Lisans	5	1	6			
	2,024	3,976				
Toplam	28	55	83			

Eğitim durumu ile tarımsal üretimin maliyeti hesaplama davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üreticilerin eğitim seviyesi arttıkça yetiştiricilikte üretim maliyetini hesaplama davranışı oranı da artmaktadır.

Tablo 3. Yaş ile TARSİM Bilmesi Durumu

Yaş Aralığı	Evet	Hayır	Toplam	X ²	d	p
26-35	4	8	12	2,003	2	0,367
36-50	8	11	19			
51 ve üstü	13	39	52			
Toplam	25	58	83			

Ki-kare test sonucuna göre yaş seviyesi ile tarım sigortalarını bilme oranı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak tarım sigortalarının bilinirliği 36-50 yaş aralığında daha fazla olması; tarım sigortalarının hayata geçtiği dönemlerde bu grubun genç kategorisinde yer alıyor olması ile tarımsal üretimde tecrübeli sayılacak kadar üretimde zaman geçirmiş olmasının payının büyük olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç

Günümüzde tarımsal üretimin ve kırsal bölgelerin en önemli sorunu nüfusun kent merkezlerinde toplanmış olmasıdır. Türkiye'de 2021 yılında il ve ilçe merkezlerinde yaşayanların oranı %93,2 olurken belde ve köylerde yaşayanların oranı %6,8'e düşmüştür (TÜİK, 2021). Sosyal imkânların yetersiz olması

neniyle kırsal bölgelerde yaşayan genç nüfusun kent merkezlerinde yaşıyor olması tarımsal üretim açısından değerlendirilmesi gereken en önemli sorun olarak durmaktadır.

Türkiye genelinde kilometrekareye düşen insan sayısı (2020 yılı, nüfus yoğunluğu) 109 kişi olurken Erzurum'un nüfus yoğunluğu 30 kişi (TÜİK), İspir ilçesinin nüfus yoğunluğu ise 15 kişiden oluşmaktadır. İlçenin nüfus yoğunluğu ülke ortalamasının sadece %13,7'si kadardır. Nüfusun az olmasının sosyolojik nedenlerinin yanında önemli bir kısmını ekonomik nedenler oluşturmaktadır.

Yerel örgüt ve kuruluşların (belediye, kaymakamlıklar, valilikler, sanayi-ticaret-meslek odaları, kooperatifler, şirketler, borsalar, çeşitli kamu kurumları vb.) coğrafi işaretli ürünlerin gelişiminde önemli yeri vardır. Özellikle kırsalda örgütlü yapı ile bu kuruluşlar arasındaki iş birliği ve organizasyon gelişimi gerekmektedir.

İspir ilçesinde nüfusun yaş ortalamasının yüksek olması ve bu nüfusun etkin ve verimli çalışma imkânlarından yoksunluğuna bağlı olarak yöre halkının gelir seviyesinin düşük kalmaktadır. Kırsal nüfusun yerinde ikamesi ve gelir seviyesinin artırılmasına yönelik politikaların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda İspir Kuru Fasulyesinin üretiminin yaygınlaştırılması, verimliliğinin artırılması gelirin arttırılabilmesi açısından üreticiye fırsat sunmaktadır. Ancak üreticinin karşı karşıya kaldığı sorunların çözülmesi, üretimin teşvik edilmesi ve çeşitli eğitim faaliyetleri ile üreticinin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda coğrafi işaretli ürün olan İspir Kuru Fasulyesinin üretiminin artırılması başka bölgelere göç etmiş yöre halkının tersine göçü kazıyacaktır.

Çalışma neticesinde elde edilen önemli sonuçlardan birisi pazara ulaşmada aracılardan rolü ve örgütlü yapı ile ilgilidir. Konuya ilişkin Arıkan (2017) tarafından yürütülen çalışmada üreticilerin %89,3'ü tüccar ve pazarlamacı aracılığı ile satış yaptığını tespit etmiştir ancak İspir ilçesinde aracı ya da komisyoncuyla satış oranının son derece düşük olduğu görülmüştür. Topbaş'ın (2019) çalışmasında üreticilerin pazarlamada karşılaştıkları sorunlar arasında en önemli konuların 'piyasa düzeninin olmaması' ve 'üreticilerin örgütlü olmamaları' bahsedilmiştir. Benzer durum İspir'deki üreticiler içinde geçerlidir. Üreticilerin önde gelen sorunları arasında örgütlü yapılara olan güven sorunu yaşanıyor olması üreticilerin bir araya gelmesinin önündeki en büyük engel olarak duruyor. Olumsuz tecrübe ve algıya rağmen üreticinin üretimi arttırmak için örgütlü olmayı işaret etmesi, bu yapının olması gerektiğini istemesi bölge üreticilerinin gelişimi yönünden önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında bölgenin sosyo-ekonomik yapısının, üretim imkânlarının ve kapasitesinin belirlenmesi ayrıca gerekli önlemlerin ve destekleyici uygulamaların hayata geçirilmesiyle önemli bir potansiyel oluşturacağı açıktır. İspir ilçe sınırları içerisinde yapılan çalışmanın Türkiye genelinde kırsal alanların sorunlarını yansıtmaması, buradan hareketle nüfusun yerinde ikamesi ve kırsal kalkınma planlarının oluşturulması açısından önemli veriler sunmaktadır. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle bir takım çıkarımlar yapılmıştır.

- Tarımsal üretimin yapıldığı alanların engebeli, parçalı ve küçük parsellerden oluşması büyük işletmelerin kurulmasının önünde engel olarak görülmektedir. Bunun sonucu olarak üretimde mekanizasyonun yaygınlaşması kısıtlı kalmaktadır.
- Henüz intikali yapılmamış arazi sayısının fazla olması nedeniyle üretici desteklerden yeterince yararlanamamaktadır. İntikal işlemlerinin bilinçlendirme faaliyetleriyle çözülmesi gerekmektedir.
- Üretim yapılan arazilerin küçük ve çok sayıda parselden oluşması arazi toplulaştırma çalışmalarının aciliyetini ve önemini ortaya koymaktadır.
- İlçede az sayıda esnaf fasulye piyasasını kontrol ederek fiyatları belirleme ve piyasayı yönlendirme potansiyeline sahiptir. İlçede bu grupta yer alan esnaf başka şehirlerden daha ucuza getirdikleri fasulyeyi İspir Kuru Fasulyesi olarak sattıkları tespit edilmiştir. Bu durum ilçede yaşayan üretici, kamu kurumları, STK'lar tarafından bilinmekle birlikte önlem alma konusunda somut bir girişim bulunmamaktadır. Yaygın görüşe göre farklı fasulye türlerinin İspir Kuru Fasulyesi olarak pazarlanması uzun vadede coğrafi işaret tescilli yerel ürünün olumsuz

etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Tüketici nezdinde beklenen ürün kalitesinin yakalanamaması, tağşiş, yapıyor algısı güven düzeyini düşürücü bir tehdit unsurudur. Üreticilerin kamu kurumlarından, Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Ziraat Odası, kooperatif ve birliklerden beklentisi başka illerden getirilen ürünlerin engellenmesi yönündedir.

- İlçede kooperatifleşme oranı çok düşük kalmaktadır. 2019 yılında kurulan İspir hanımeli Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi, 2021 yılı üretim döneminde 100 dekar alanda fasulye üretimine başlamıştır. Modern üretim tekniklerinin kısmen uygulandığı üretim alanında makineli ekim yöntemi ile yağmurlama sulama yöntemi kullanılmıştır. Kurulan üretim kooperatifi kiraladığı alanda üretim yapmanın yanında üreticinin ürününü de satın alarak üretimi teşvik edici rol üstlenmiştir.
- İlçede sulama kooperatifi olmakla birlikte faaliyeti bulunmamaktadır. Halbuki Sayın ve Sayın (2004:466) örgütlü yapıların üreticiye önemli avantajlarının olduğunu belirtmektedir. Bunların başında katma değerden daha fazla pay alabilme, tarımsal üretimdeki girdilerin maliyetini düşürme, ürünü için piyasa fiyatlarında dahi iyi bir fiyat yakalayabilme, ihtiyaç duyacağı teknik bilgiye erişim kolaylığı ve pazarlık gücünü arttırarak ölçek ekonomisinden faydalanma bu avantajlar arasındadır. Bunların farkında varan gelişmiş ekonomiler alanında uzmanlaşmış, araştırma faaliyetlerini önceliklendiren, sanayi ile işbirliğinde bulunan ve hatta o ülkenin tarım politikalarının oluşturulmasında lobi faaliyetleri yürütebilen güçlü ve özerk örgütlenme yapılarının olduğu görülmektedir (Altuntaş, 2021:939). Kooperatifçiliğin geliştirilmesi ve özellikle işletme, üretim ve pazarlama kooperatiflerinin yaygınlaştırılması üreticilere pazarda önemli avantaj sağlayacaktır. Üreticileri örgütlü yapının sağlayacağı faydalar hakkında bilgilendirmek, onlara başarılı kooperatifçilik örneklerini göstermek özetle onları bilinçlendirmek gerekmektedir. Bu yönde çalışmaların organize edilmesi ve uygulanması için kamu eliyle farkındalık yaratılmalıdır.
- Üreticiler, kamu kurumu ve örgütlü yapılardan yeterince destek alamadıklarını belirtmişlerdir. Üretici ile kurumlar arasında eksik olan iletişim kanallarının daha aktif kullanımı bilinçlenme, kamunun imkânlarından yararlanma ve toplam üretime katkısını arttıracaktır.
- Üreticiyi yönlendirecek, üretim kapasitesinin artmasına, teknolojik imkânların geliştirilmesine katkı sağlayacak İlçe Tarım Müdürlüğünde teknik personel sayısının görece yetersiz olması sorun olarak durmaktadır. Mahalle sayısı (100) dikkate alındığında personel sayısı (16 teknik personel içinde 5 ziraat mühendisi görev yapmaktadır) yetersiz kalmaktadır. Mühendisler mesailerinin büyük bir bölümünü ÇKS ve diğer resmi işlemlere ayırmak durumunda kalmaktadırlar. Donanımlı ve yeterli tecrübeye sahip teknik personel sayısının artırılması gerekmektedir. Üreticiler, ziraat mühendislerinin üretim alanlarını dolaşarak yerinde ve zamanında yönlendirme, müdahale etmelerini beklemektedirler.
- Üretim aşamasında hastalık ve zararlılarla yeterince mücadele edilemiyor. Üreticinin kültürel mücadele yöntemleri haricinde hastalık ve zararlılarla mücadele yöntemlerine ilişkin bilgi ve deneyimi bulunmamaktadır. Münavebe ile çapalama, ot yolma haricinde bir mücadele yöntemi kullanılmamaktadır. Bu nedenle verim düşük kalmaktadır. Ülke geneli kuru fasulye üretim ve verim değerlerine bakıldığında 2021 yılı kuru fasulye verimi 283 kg /da olarak gerçekleşmişken İspir Kuru Fasulyesi verimi 144 kg/da olarak gerçekleşmiştir. Ülke verim değerlerinin yaklaşık (%51) yarısı kadar verim alınmaktadır. İlçede üretilen fasulye verimi ar-ge destekleriyle ülke ortalamasına çıkarıldığı takdirde aynı üretim alanı değişmeden yaklaşık 1,090 tona yükselecektir. Bunun yanında ilçenin toplam ekilebilir sulu tarım alanı 38.543 da'dır. (tarla: 33.443 da, meyve 3.328, sebze: 1.737da, sera: 35 da). Diğer tarımsal üretimden vazgeçilip katma değeri daha yüksek olan İspir Kuru Fasulyesi ekilmesi durumunda yaklaşık 10.907 ton ürün elde edilebilir potansiyele sahiptir. 2021 yılı Türkiye toplam kuru fasulye üretim miktarı 305.000 ton olduğu dikkate alındığında toplam üretimin yaklaşık %3,5'i kadar bir üretim kapasitesine ulaşılacaktır. Halihazırda (2020- 2021 üretim sezonunda kg fiyatı 38 TL baz alındığında) $38 * 554.400 = 21.067.200$ TL ilçe ekonomisine katkısı olurken $10.907 * 38 = 414.466.000$ TL'lik ekonomik katkı ilçe ekonomisinin yanında ülke ekonomisine de önemli katkı sunabilecek durumdadır. Verimin ülke ortalamalarına yaklaştırılması ve üretim miktarının artırılması için zirai mücadele yöntemleri, teknolojik imkânların kullanılması, sulama sistemlerinin verimli kullanılması, eğimli arazilerin taraçalama ile üretime kazandırılması gibi adımlar atılarak katma değeri yüksek olan fasulyenin ekiminin özendirilmesi ülke ekonomisine

önemli katkı sağlayacaktır. Yaklaşık 10 bin tonluk bir üretim miktarına ulaşıldığında ihracat imkânına da kavuşabilecektir.

- Tarım işçisi kavramı iş alanlarının azlığı nedeniyle gelişmemiştir. İlçe dışından tarım işçisi gelmemektedir. Yabancı kökenli işçi bulunsa da bu kişiler tarımsal üretimde değil düzenli ve yıl boyu iş imkânı bulunan sektörlerde çalışmaktadırlar. Fasulye üretimini artırmak isteyen üreticiler büyük alanlarda üretim yapmak isteseler de tarım işçisi bulamamaktan dolayı ekim alanlarını artıramamaktadırlar. Tarım işçisi olmadığı için üretici kendi işgücü kapasitesine göre üretim yapmaktadır. Tarım işçisi temini noktasında kamu kurumu ve ilgili örgütlü yapıların girişimleri ve organizasyonu ile çiftçilerin işçi ihtiyacı belirlenerek mevsimlik işçi temini yoluna gidilmesi gerekmektedir.
- Üreticiler kendi üretiminden tohumluğunu ayırıp sonraki sezon bu tohumlukları kullanmayı tercih etmektedirler. Hibe desteği olarak verilen tohum birden çok üreticiden alınan ve karıştırılarak verilen tohumlardan oluşmaktadır. Tohumu alan üretici tek tek ayıklayıp kullanabilmektedir. Bazı üreticiler ise verilen tohumu karışık olması ürünün safiyetini ve homojenliğini bozacağından üretimde kullanmadığını beyan etmiştir.
- Verilen hibe tohumu başvuru sayısı fazla olduğundan kura ile belirleme yöntemi tercih edilmiştir. Üretim alanı büyük olan ile üretim alanı alt sınırdaki olan her başvuru sahibinin şans eşit olmakla birlikte alınan tohumun tamamını ekebilecek alanı olmayan üretici de aynı miktarda tohum almıştır. Bazı üreticiler yeterli tohum alamadığını belirtirken bazı üreticiler ihtiyacından fazla tohum aldığını belirtmiştir. Mahalle muhtarlarının kontrolünde üretim miktarları ve alanları baz alınarak dengeli dağılım yapılması önerilmektedir.
- İlçe Tarım Müdürlüğü ve Halk Eğitim Merkezi Müdürlüğü tarafından verilen eğitimlere üreticinin yeterince ilgi göstermediği tespit edilmiştir. Bazı eğitimler talep olmadığı için iptal edilme yoluna gidilmiştir.
- İlçede İspir Kuru Fasulyesi üretimi yapan üreticilerin eğitim seviyesinin düşük yaş ortalamasının yüksek olması gibi etkenlerle tarım sigortacılığı farkındalığı düşüktür. Ancak anket çalışması yapılırken bizzat bu çalışmanın sahibi tarafından TARSİM hakkında yapılan bilgilendirme faaliyetleri sonucunda algının değiştiği görülmüştür. TARSİM'i bilenlerin oranı %29 olmasına karşın konu anlatıldıktan sonra tarım sigortacılığının gerekliliğine inananların oranının %75'e çıkması ilgili kurumlar açısından dikkate değer bir durumdur. İlçe Tarım Müdürlüğü ve TARSİM bu bölgede bilgilendirici faaliyetlere ağırlık vererek sigorta yaptıran oranını artırmak mümkün hale gelecektir.
- İlçede tek paketleme fabrikası bulunmakta ancak kapasitesinin çok altında çalışmaktadır. Paketleme fabrikasının mülkiyeti İspir Esnaf Ve Sanatkârlar Odasına ait olmakla birlikte özel bir firmaya kiralanmıştır. Firma az miktarda fasulyeyi paketleyerek bir zincir marketin az sayıda şubesinde satışa sunmaktadır. Üretimin artırılması durumunda paketleme fabrikasının verimli bir şekilde değerlendirilebileceği ve zincir market aracılığıyla tüm ülkeye gönderilebilecek potansiyele sahip olduğu görülmüştür.
- Üretici, üretilen fasulyenin kamu kurumları öncülüğünde oluşturulacak organizasyon kapsamında ve kontrolünde satışının yapılmasını talep etmektedir. Suistimallerin önlenmesi ve piyasaya giren farklı şehirlerden getirilen ürünlerin önlenmesinin sağlanacağı düşünülmektedir.

Üreticinin elinde depolama ve uygun zamanı bekleme gibi bir planı ve imkânı bulunmamaktadır. Ancak esnaf ve aracılar sezon sonunda ürünü toplayarak, piyasaya arz etmektedirler. Topbaş, N. T., (2019) çalışmasında üreticilerin pazarlamada karşılaştıkları sorunlar arasında en önemli iki maddenin 'piyasa düzeninin olmaması' ve 'üreticilerin örgütlü olmamaları' olarak belirtmektedir. Arıkan, M. (2017) çalışmasında üreticilerin %89,3'ü tüccar ve pazarlamacı aracılığı ile portakal satışını yaptığını belirtmektedir. İspir Kuru Fasulyesi üretim miktarının az olması nedeniyle ürünün pazarlanması aşamasında genelde sorun yaşanmamaktadır ve üretici ürününü hasat sonrasında temizleyip kuruttuktan sonra satışını kolaylıkla yapmaktadır.

İspir Kuru Fasulyesi üretiminin, potansiyeli oldukça yüksek bir ürün olmasına rağmen, yıllık ortalama 550 - 600 ton arasında sıkışmış olması önemli bir sorundur. Sadece verimliliğin ülke ortalamasına çıkarılması durumunda üretim iki katına çıkacaktır. Aynı zaman ve girdiler kullanılarak maliyetler

artmadan gelirin iki katına çıkarılması mümkün olacaktır. İyi bir planlama ile sulanabilir alanların fasulye tarımına yönlendirilmesiyle yıllık yaklaşık 21 milyon liralık ticaret hacminin 400 milyon lira seviyelerine çıkması da mümkün olacaktır. Belirtilen ticaret hacminin ilçe ekonomisine katkısıyla birlikte gelir seviyesini ülke ortalamasının üstüne çıkaracağı gibi tersine göçü de cazip hale getirecek önemli bir faktör olacaktır.

Aktif işgücüne genç nüfusun katılımı, organizasyon yapılarının oluşturulması, üretimde teknolojik imkânlarından yararlanma oranlarının artırılması, kamu hizmetlerinin ve sosyal imkânların artırılması durumunda bölge ekonomisine önemli katkıların yanında ihracata da kapı aralayacaktır. Yapılan çalışmalar sonucunda İspir Kuru Fasulyesi üretim ve pazarlama imkanları kapsamında genç nüfusun üretimden uzaklaşması, markalaşma ve organizasyon yapısının kurulamaması, arazilerin parçalı olması, eğitim ve bilinç düzeyinin yetersiz olması, kamu imkanlarından yeterince yararlanamama gibi sorunlar tespit edilmiştir.

Kırsal nüfusun azlığı, gelir seviyesindeki eşitsizlik, tarımsal faaliyetlerden elde edilen gelirin sürdürülebilirliği gibi sorunların çözümü için mesai harcanmasını zorunlu kılmıştır. Son dönemde uygulanmaya çalışılan politikalar bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaya ve kırsal kalkınmayı teşvik etmeye yönelik olsa da yeterince etkin olmaktan uzaktır.

Bu çalışma neticesinde varılan sonuçların İspir ilçesinin ekonomisinin gelişmesine katkı sağlayabileceği ön görülmektedir. Ayrıca, bu alan içerisinde yürütülecek diğer çalışmalar için araştırmacılara yön belirleyebilecek, bir alt yapı sunabilecek niteliğe sahip olduğu görülmektedir. Kronik hale dönüşen bölgesel sorunların çözümünde politika belirleyicilere, bölgedeki sivil toplum ve çiftçi örgütlerine, ayrıca da üreticilere bir dizi tavsiyelerde bulunulmuştur. Bölgede gerçekleştirilecek disiplinli çalışmalar ile kırsal nüfusun artırılacağı, tersine göçün hareketlendirileceği ve nüfusun yerinde ikamet etmesinin mümkün olduğu görülmektedir.

Kaynakça

- Altuntaş, B. (2021). *Tarımsal Kooperatifçiliğin Gelişimi ve Kırşehir İlinin Tarımsal Kooperatifçilik Potansiyelinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi*, Ahi Evran International Conference on Scientific Research, 30 Kasım- 2 Aralık, Full-Texts Book, ss.938-949.
- Arıkan, M. (2017). Türkiye’de Coğrafi İşaretli Ürünlerin Kırsal Alana Olan Etkilerinin Üretici Açısından Belirlenmesi: Finike Portakalı Örneği. Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- ATO 2021: Coğrafi işaretli ürünler raporu. <https://www.atonet.org.tr/> erişim tarihi: 21.12.2021
- Başbüyük A. (2004). *Coğrafi Açından Türkiye’de Kırsal Kalkınma Sorunu*, Doğu Coğrafya Dergisi, 9(12).
- Demirer, H.R. (2010). Yöresel Ürün Ve Coğrafi İşaretler; Fransa ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya
- DPT (2006). Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi. [https://kkp.tarim.gov.tr/Ulusal_kirsal_kalkinma_stratejisi%20\(2007-2013\).pdf](https://kkp.tarim.gov.tr/Ulusal_kirsal_kalkinma_stratejisi%20(2007-2013).pdf) Erişim tarihi: 21.12.2021
- Kan M., Gülçubuk B., Kan A., Küçükçongar M., ‘*Coğrafi İşaret Olarak Karaman Divle Tulum Peyniri*’, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12, ISSN: 1309-9132, s. 15-23, 2010.
- OECD (2000). Appellations of origin and geographical indications in OECD Member countries: Economic and legal implications, Working Party on Agricultural Policies and Markets of the

Committee for Agriculture Joint Working Party of the Committee for Agriculture and the Trade Committee. COM/AGR/APM/TD/WP (2000), 15/Final, Paris.

Rangnekar, D. (2004). The Socio-Economics of Geographical Indications, (A Review of Empirical Evidence from Europe), Intellectual Property Rights and Sustainable Development, UNCTAD-ICTSD Project on IPRs and Sustainable Development.

Reviron, S. ; Thevenod-Mottet, E. ; El-Benni, N. (2009). *Geographical Indications: creation and distribution of economic value in developing countries*, NCCR Trade Regulation Working Paper, Swiss National Centre of Competence in Research, No.14 pp.30 pp. ref.32

Sayın, B., & Sayın, C. (2004). *Türkiye’de tarımsal üretici örgütlenmesi, Avrupa Birliğine uyum hazırlıkları ve tarımsal üretici birlikleri kanunu*. Türkiye VI. Tarım ekonomisi kongresi, 16(18), 465-470.

Srivastav, A. K. (2022). Formula to Determine Sample Size of Population. www.wallstreetmojo.com/sample-size-formula/#popmake-95356 Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2022

STB (2021). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı - DAP Bölgesi Yöresel Ürünlerini Ticarileştirme Stratejilerinin Belirlenmesi Projesi, <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/2-dap-bolgesi-yoresel-urunlerini-ticarilestirme-stratejilerinin-belirlenmesi.pdf>, Erişim Tarihi: 27.10.2021.

Topbaş, N. T. (2019). Yerel Ve Kırsal Kalkınmada Coğrafi İşaret: Zile Pekmezi Araştırması. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

TÜİK 2021, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2021-45500> erişim tarihi: 05.05.2022

Türk Patent ve Marka Kurumu (2023). Tescil ve Başvuru Sayıları. <https://ci.turkpatent.gov.tr/veri-tabani> Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2023

WTO, 2014, Uruguay Round Agreement: TRIPS Part II — Standards concerning the availability, scope and use of Intellectual Property Rights http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips_04b_e.htm

Yetenek Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları

Coşkun AKÇA
coskunakca@kastamonu.edu.tr
0000-0003-3020-6694

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 26.05.2023

Kabul Tarihi: 30.05.2023

Atf Bilgisi

Akça, C. (2023). Yetenek Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 49-63

ÖZ

Günümüz rekabetçi dünyasında, her örgütün kârlılık düzeyini büyük ölçüde artırarak istediği hedefe ulaşabilmesi için yetenekli işgücü sağlaması esastır. İnsan kaynakları yönetiminin çok önemli bir işlevi olan yetenek yönetimi örgütlerin doğru yeteneği elde etmesinde kilit rol oynamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin özellikle yeteneği yönetmede yapay zekâ uygulamalarını benimsemeleri elzemdir. Yapay zekâ, makinelerin insan benzeri bilişsel görevleri yerine getirme yeteneği olarak değerlendirilmektedir. Yapay zekânın çalışanlar açısından önyargı ve belirsizlik riskleri vurgulansa da, bu sorunların çözülebilir nitelikte olduğu görülmektedir. Çalışmanın amacı, yapay zekâ uygulamalarının yetenek yönetimindeki rolünü incelemektir. Son derece rekabetçi ve küresel pazarda yetenek yönetimi, örgütsel etkinliğin kilit belirleyicisidir. Yetenek yönetimi işlevi, yeni yetenekleri çekme, seçme ve eğitime sürecinde büyük bir yatırım içerir. Yapay zekânın uygulanmaya başlanmasıyla birlikte yetenek kazanma rekabeti artmış ve teknolojiler potansiyel iş adaylarının insan kaynakları yöneticilerine kolay ulaşmasını sağlamıştır. Yapay zekâyı uygulayan örgütler yeteneği bulma ve işe alma, verileri analiz etme, verileri toplama, işyerindeki iş yükünü azaltma, işyeri verimliliğini zenginleştirme ve maliyetlerin azalması gibi pozitif bireysel ve örgütsel çıktılara ulaştıkları görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Yapay zekâ, yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimi.

Artificial Intelligence Applications in Talent Management

ABSTRACT

In today's competitive world, it is essential for every organization to provide a talented workforce so that it can achieve its desired goal by greatly increasing its profitability level. Talent management, which is a very important function of human resources management, plays a key role in acquiring the right talent for organizations. In this context, it is essential for human resources management to adopt artificial intelligence applications, especially in managing talent. Artificial intelligence is considered as the ability of machines to perform human-like cognitive tasks. Although the risks of prejudice and uncertainty of artificial intelligence for employees are emphasized, these problems seem to be solvable. The aim of the study is to examine the role of artificial intelligence applications in talent management. In a highly competitive and global marketplace, talent management is a key determinant of organizational effectiveness. The talent management function involves a large investment in the process of attracting, selecting and training new talent. With the implementation of artificial intelligence, the competition for talent acquisition has increased and technologies have made it possible for potential job candidates to reach human resources managers easily. Organizations that implement artificial intelligence seem to achieve positive individual and organizational outcomes such as finding and recruiting talent, analyzing data, collecting data, reducing workload in the workplace, enriching workplace productivity and reducing costs.

Keywords: Artificial intelligence, talent management, human resources management.

Giriş

Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve insan kaynakları planlamasının etkin şekilde yapılabilmesinde, insan kaynakları yönetiminin en önemli iş süreçleri arasında yer alan yetenek yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. 1990'ların ortalarında bilimsel yönetim yaklaşımı ile birlikte yetenek yönetimi, insan kaynakları uzmanları ve akademisyenler için önemli bir odak alanı haline geldiği görülmektedir (Vaiman vd., 2017). Yetenek yönetimi bir örgütteki yüksek performanslı ve yüksek potansiyelli çalışanların küçük bir bölümünün gelişimine odaklanan normatif ve ayrıcalıklı bir uygulama olarak konumlandırılmaktadır. Yetenek yönetimi küreselleşme, teknolojik süreçlerin ilerlemesi, sosyo-ekonomik, demografik değişiklikler ve zorlukların üstesinden gelmek için yetenekleri belirlemeye, çekmeye, işe almaya, geliştirmeye ve elde tutmaya odaklanmaya ihtiyaç duyulan bir iş ortamını şekillendirmektedir (Claus, 2019; Reiche vd., 2019). Böylece örgütler, yalnızca verimliliklerini artırmaya ve üretim hizmetlerini farklılaştırmaya odaklanmaktan, çalışanlarını örgütün en önemli varlığı olarak kabul ederek insan sermayesine odaklanmaya geçmişlerdir (Kehinde, 2012). Dinamik iş

ihtiyaçlarını verimli ve etkili bir şekilde karşılamak için en iyi yetenekleri belirlemeye, çekmeye ve işe almaya yönelik stratejik yaklaşım" anlamına gelen yetenek yönetimi araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini sürekli çekmektedir. Yeteneği düzgün bir şekilde yönetememe, liderlik pozisyonları için uygun kişileri belirlemedeki etkisizlik, personel planlarının eksikliği ve görev atama verimsizlikleri, insan kaynakları planlaması şemsiyesi altına giren ve örgütsel hayatta kalma için önemli olan başlıca sorunlardır (Atack vd., 2019). Bu sorunlar, ideal olarak, daha etkili yetenek yönetimi stratejileri, yedekleme planları, personel planları oluşturma ve örgüt genelinde çalışan görevlerini daha etkin bir şekilde organize etme yöntemlerinin keşfedilmesi için yapay zekâyı duyulan gereksinimi artırmaktadır.

Daha önce yapılan araştırmalar, çalışanların, örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürmek için gereken yapay zekâ teknolojilerini benimsemelerinde ve etkileşime girmeye hazır hale gelmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır (DiClaudio, 2019). Aynı zamanda araştırmalar, insan kaynakları yönetiminin çeşitli işlevleri aracılığıyla çalışanlara ve örgütlere fayda sağlamak için yapay zekâdan yararlanılacağını göstermektedir (Sekhri ve Cheema, 2019). Örneğin, İKY'nin işe alma ve seçme işlevi, örgütlerdeki belirli iş pozisyonlarıyla eşleşen adayları belirlemek için internet (ör. Sosyal medya) aracılığıyla daha büyük hacimli verileri işlemek için yapay zekâyı kullanır (Upadhyay ve Khandelwal, 2018). İKY'nin eğitim ve geliştirme işlevi, iş görevleri ve deneyimiyle bağlantılı öğrenme programları önermek için yapay zekâ uygulamalarından faydalanmaktadır (Poquet ve de Laat, 2021). Yapay zekâ öğrenme programları, çalışanların katılımını artırmak için kullanılabilir ve bu durumda çalışanlar arasında yenilikçi bir öğrenme yöntemine yol açmaktadır (Tripathi vd., 2012). Yapay zekâ, performans kontrol etme ve yönetme konusundaki geçerlilik, güvenilirlik ve önyargı ile ilgili endişeleri azaltmak için kullanılarak performans yönetiminde de uygulanmaktadır (Schoorman, 1988). Yapay zekâ, çalışanların işten ayrılmasına ve düşük performansa yol açan kalıpları belirlemek için kullanıldığı gibi uygun geri bildirim yoluyla daha doğru tahminler sağlamaktadır (Samarasinghe ve Medis, 2020). Yapay zekâ teknolojileri 'insan kaynakları planlaması', 'işe alma ve seçme', 'eğitim ve geliştirme', 'ücret ve ödül yönetimi', 'performans yönetimi ve değerlendirme', çalışan ve çalışma ilişkileri' ve 'sağlık, güvenlik ve esenlik', gibi çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde kolaylaştırır ve bütünlendirici bir anlayış sağlar.

Örgütlerin ve insan kaynakları yöneticilerinin yetenek yönetiminde yapay zekânın benimsenmesine ilişkin bakış açısıyla az sayıda akademik araştırma ve bilimsel çalışma mevcuttur. Bu kapsamda çalışmanın, yapay zekâ ve yetenek yönetimini bütüncül olarak incelenmiş olması bakımından yetenek yönetimine ilişkin insan kaynakları alanı literatürüyle iç içe geçerek yapay zekânın benimsenmesine katkıda bulunacağı ve yeteneği etkin yönetme konularında araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapay Zekâ

'Yapay zekâ' terimi, insan beyninin öğrenme, akıl yürütme ve planlama gibi 'bilişsel' işlevlerini taklit eden gelişmiş bilgisayarlı sistemleri ve makineleri tanımlamak için kullanılır (Lu, Li, Chen, Kim ve Serikawa, 2018; Ludger, 2009). Yapay zeka, makine öğrenimi, derin öğrenme modelleri, genetik algoritmalar, nesnelere interneti, yapay sinir ağları, akıllı robotlar ve sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamalarını içeren bir akıllı teknolojiler ve araçlar kategorisidir (Abou-Zahra vd., 2018). Akıllı makinelerin kullanılmasının, örgütlerin işleyiş ve görevlerin yürütülme biçiminde radikal bir değişiklik getireceği yaygın olarak kabul edilmektedir (Huang ve Rust, 2018). Örneğin yapay zekanın robot tabanlı akıllı üretim hatları, akıllı programlama sistemleri ve gelişmiş üretim simülasyon faaliyetleri aracılığıyla üretimi ve ilgili süreçleri optimize etmesi öngörülmektedir (Yuldoshev, Tursunov ve Qozoqov, 2018).

Yapay zekâ, son on yıldaki hızlı ilerlemelerle örgütlerin dijital dönüşümünde radikal bir yeniliktir (Queiroz vd., 2019). Yapay zekâ makinelerin insan bilişi gerektiren faaliyetleri gerçekleştirmesine imkân sağlayan geniş bir teknolojiyi içerir. Yapay zekâ teknolojisi, insan kaynakları yönetimine yeni işlevler getirmekte ve bir örgütte insan kaynaklarının yönetilme şeklini değiştirmektedir (Bersin, 2018; Dhamija ve Bag, 2020). İnsan kaynaklarını yönetmek için yapay zekâ kilit bir önem kazanmış ve insan kaynakları yönetimi için 'Destekli Zekâ', 'Artırılmış Zekâ' ve 'Otonom Zekâ' olmak üzere üç düzeyde sınıflandırılmaktadır (Charlier ve Kloppenburg, 2017):

- Destekli Zekâ: İşte tekrarlanan görevler için harcanan zamanı standartlaştıran yapay zekâ teknolojisidir. Chatbot'lar ve yapay zekâ tabanlı yazılımlar, işteki çeşitli görevlerde yardımcı olmaktadır. Örneğin, Chatbot'lar işyerinde adayları işe almak için birincil görüşmeleri yürütür.
- Artırılmış Zekâ: İnsan ve makinenin birlikte çalışmasını ve işle ilgili kararlar almasını sağlayan yapay zekâ teknolojisidir. Örneğin, sohbete dayalı yapay zekâ kullanan Botlar, mülakatlar planlayarak, aday sorularını yanıtlayarak ve yönlendirmeleri artırarak farklı kanallarda adaylar için kişiselleştirilmiş, sürükleyici ve gerçek zamanlı deneyimler oluşturmaya yardımcı olur.
- Otonom zekâ: İşyerinde tam bir dönüşüm gerçekleştirir. Yapay zekâ teknolojisi kendi başına hareket eder ve sonuçları sağlar. Bilgileri bilinçaltı düzeyde toplar ve analiz eder. Örneğin, yapay zekâ belirli bir kritere bağlı olarak aday seçim sonuçlarını sağlamaktadır (Charlier ve Kloppenburg, 2017).

Yapay zekâ uygulamaları arasında makine öğrenimi (bunun alt sınıfları olan derin öğrenme ve pekiştirmeli öğrenme), doğal dil işleme, robotlar, çeşitli otomasyon teknolojileri ve kural- tabanlı uzman sistemler yer almaktadır (Benbya vd., 2020). Aşağıdaki Tablo 1.'de yapay zekâ teknolojilerinin uygulamalarının kısa tanımları ve etki alanları gösterilmektedir.

Tablo:1 Yapay Zekâ Uygulamaları ve Açıklamaları

Teknoloji	Kısa Açıklama	Örnek Uygulama
Makine öğrenme		
Takviyeli öğrenme	Deneyimden öğrenir	Büyük veriler üzerinde son derece ayrıntılı pazarlama analizleri
Denetimli öğrenme	Bir dizi eğitim verisinden öğrenir	
Denetimsiz öğrenme	Etiketlenmemiş ve sonucu bilinmeyen verilerdeki kalıpları algılar	
Derin Öğrenme	İnsan denetimi olmadan öğrenen, hem etiketlenmiş hem de etiketlenmemiş verilerden yararlanan bir makine öğrenimi sınıfı.	Görüntü ve ses tanıma, sürücüsüz arabalar
Yapay Sinir Ağları	İnsan beyninin çalışma şeklini taklit eden bir süreç aracılığıyla bir veri kümesindeki temel ilişkileri tanımaya çalışan algoritmalarıdır.	Kredi ve kredi başvurusu değerlendirme, hava durumu tahmini
Doğal Dil İşleme	İnsan dilini yazıldığı veya konuşulduğu şekliyle anlayabilen bir bilgisayar programı	Konuşma tanıma, metin analizi, çeviri, oluşturma
Kural Tabanlı Uzman Sistemler	Uzmanlardan elde edilen bir dizi mantıksal kural	Sigorta poliçesi hazırlama, kredi onayı
Robotlar	Fiziksel aktiviteyi otomatikleştiren, nesnelere manipüle eden ve kavrayan otomatik olarak çalıştırılan makineler.	Fabrika ve depo görevleri

Kaynak: Benbya vd., (2020).

İş yerinde zekâ uygulamasının örgütler ve çalışanlar için olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçları da mevcuttur. Aşağıda yapay zekâ uygulamasının örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilmiştir.

Örgütlerde Yapay Zekâ Uygulamalarının Pozitif Sonuçları

Yapay zekâ ve veri analizi, örgütlerin yetenekleri geliştirmesi için bireyselleştirilmiş öğrenme sağlar. Özellikle makine öğrenimi teknolojisi, etkili kurs önerileri ve etkili öğrenme haritası sağlamaktadır. Çalışanların sosyal gruplarını, ilgi alanlarını, gelişim hedeflerini ve seviye konumlarını eşleştirerek, ilgili veriler araştırılır ve derlenir (Liu vd., 2021). Başka bir örnekte, makine öğrenimi biçimindeki akıllı teknolojiler, endüstrilerdeki mevcut yaralanma verilerine dayalı eyleme geçirilebilir geri bildirim sağlayarak iş yeri tehlikelerini tahmin etmeye yardımcı olmaktadır (Kakhki, Freeman ve Mosher, 2019). Geçmişteki çalışmalar, işyerinde yapay zekâ kullanımıyla bağlantılı doğrudan çalışan sonuçlarını da vurgulamaktadır. Örneğin, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini değerlendirmek ve tahmin etmek için yapay sinir ağları kullanılmaktadır (Azadeh vd., 2009). Genetik algoritmalarından yararlanan akıllı

teknikler, işyerinde çalışan çizeleme problemlerini çözmeye yardımcı olmakta (Meisels ve Schaerf, 2003) ve etkili iş çizelemeyi kolaylaştırmaktadır (Simeunovi'c, Kamenko, Bugarski, Jovanovi'c ve Lali'c, 2017). Ayrıca, makine öğrenimi ve veri madenciliği teknikleri yoluyla yapay zekâ, çalışan devir oranı tahmininde kullanılmaktadır (Saradhi ve Palshikar, 2011). İKY, çalışan ve örgütsel sonuçlar arasında hareket ederken (Su, Wang ve Chen, 2020), riskleri azaltırken ve çalışanlar için olumlu sonuçları sürdürürken örgütlerin yapay zekânın etkili bir şekilde benimsenmesini nasıl kolaylaştırabileceğini anlamadaki rolü kritik öneme sahiptir. Yapay zekâ, çalışanların ihtiyaçlarıyla eşleşmeyi sağlamak için görev atamalarını sürekli olarak değerlendirmek için kullanılmaktadır. Yapay zekâ, ekip üyeleri arasında farkındalığın ve ekip performansının artmasına katkı sağlar (Atack vd., 2019). Yapay zekâ, insanların işyerinde karar verme ve teknik uzmanlığını geliştirmek için kullanılır. Örgütler içinde öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını en üst düzeye çıkarır (Kane, 2017). Yapay zekâ, çeşitli düzeylerde tehlike ile karakterize edilen çalışma ortamlarında güvenlik sorunlarına ilişkin yönetimsel farkındalığı artırır.

Örgütlerde Yapay Zekâ Uygulamalarının Negatif Sonuçları

Yapay zekânın hem örgüt hem çalışanlar açısından birçok fayda sağlamasına rağmen olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Bazı araştırmacıların, yapay zekânın örgütler tarafından benimsenmesine karamsar yaklaştıkları görülmektedir (Rampersad, 2020). Akıllı teknolojilerin işyerinde kullanılmasıyla ilişkili tehlikeleri vurgularlar. Bu tehlikeler arasında insanların mal ve hizmet üretimindeki rolünün azalması (Choi ve Kang, 2019), işgücü verimliliğinin düşük olduğu sektörlerde emeğin azalması (Acemoğlu ve Restrepo, 2020) ve yüksek düzeyde okuryazarlık, aritmetik ve problem çözme yeteneğinin gerekli olduğu orta beceri gerektiren işlerde işgücü ikamesinin azaltılması (David, 2015) örnek gösterilebilir. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların otomasyona ve akıllı teknolojilere karşı sürdürdükleri olumsuz tutumlar ve güven eksikliği yer almaktadır (Frey ve Osborne, 2017). Örgütlerdeki birçok kişi, yapay zekânın işlerini tehdit edeceğinden korkmaktadır (Makarius vd., 2020) ve sonuç olarak, yapay zekânın benimsenmesi çalışan stresinin artmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve üretkenliğin azalmasına neden olma ihtimali bulunmaktadır (Brougham ve Haar, 2018). Bu olumsuz yaklaşımların önüne geçebilmek için yapay zekâ uygulamalarını tek kullanmak yerine başına işe alım uzmanlarından da destek alınmalı, örgüt kültürü deneyimli çalışanlar aracılığıyla çalışanlara yansıtılmalı ve bilinçsiz önyargıyı engelleyebilmek için çalışanlara gerekli danışmanlık desteği verilmelidir.

Yetenek

Yetenek kavramının İngilizce karşılığı "Talent" olarak ifade edilmektedir. Orijinal yazımındaki her harf bir kavramın baş harfidir. Buna göre T; Başarı (Triumph), A; Kabiliyet (Ability), L; Liderlik (Leadership), E; Pratiklik (Easiness), N; Yenilik ve Yaratıcılık (New-Fangled and Creativity-Innovation), T; Zaman ve zamanın etkin kullanımını (Time) temsil etmektedir (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek kavramı ile ilgili, literatürde çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Yetenek kavramı Blass (2007) tarafından, bireyin sahip olduğu potansiyeli, sergilediği performansı ve kritik becerilerin bütünü olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda, kişinin bütün kabiliyetlerinin toplamını ifade ettiği; "kişinin zekâsı, tutumu, yargısı, deneyimleri, bilgisi, içsel becerileri ve karakteridir" şeklinde belirtilmektedir (Horvathova ve Davidova, 2011).

Fizyolojik ve nörolojik sistemlerdeki farklılıklar, çok çeşitli faaliyetlerde bir dizi beceri setini ve bilişsel yetenekleri etkilemektedir (Fiest, 2013; Kaufman, 2013). Bu durum bireylerdeki yetenek farklılıkların neye yol açtığı ve sosyal durumlarda nasıl tezahür ettiği ve inşa edildiği sorusunu akla getirmektedir. Trost (2000), kolektif bir terim olarak yeteneği çok çeşitli alanlarda ve belirli bir yaş grubunda 'ortalamanın çok üzerinde başarı' olarak ifade etmektedir. Gagne (2000), yeteneği şu şekilde tanımlamaktadır: "İnsan faaliyetinin en az bir alanında sistematik olarak geliştirilmiş yetenekler (veya beceriler) ve bilgide, bir bireyi o alanda aktif olan (veya olmuş) yaşlılarının ilk %10'una yerleştirecek derecede üstün ustalıktır". Buradaki önemli nokta, iş durumlarında genellikle özel eğitim ve geliştirme müdahaleleri yoluyla sağlanan yeteneklerin sistematik gelişimidir; çünkü yetenek ve uygulama karşılıklı olarak birbirini güçlendiren ifadelerdir (Fiest, 2013). Gagne'e (2000) göre yetenek, görecelidir ve başkalarıyla ilişkili olduğunda ortaya çıkar. Böylece yalnızca yüksek düzeyde bazı yeteneklere sahip

olan kişiler anlamlı bir şekilde yetenekli olarak görülebilirler. Yeteneğin göreceli doğası yaşla sınırlıdır, bu nedenle 12 yaşındaki yetenekli bir dansçıyı 18 yaşındaki bir dansçıyla karşılaştırmak anlamsızdır ve yetenekli çocuk yeteneklerini yetişkinliğe kadar geliştirmeye devam etmeyebilir. İkincisi, yetenek alana özgüdür ve dar olabilecek bir alanda görüntülenir. Örneğin, müzik besteleme yeteneği, aynı kişinin pratik yaparsa yetenekli bir uygulayıcı olabileceği anlamına gelmemektedir.

Tanımlar toplamına bakıldığında, yeteneğin tanımını bireysel farklılıkları bulunan kabiliyetler bütünü şeklinde ifade etmek mümkündür. Literatüre göre, özellikle başarılı olabilmesi için yetenekli insanlara, üstün rekabet gücüne sahip olması, değişen ve sürekli yenilenen sisteme ayak uydurabilmesi için de rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi gerekmektedir. Bunun için; doğru kişilerin işe alımı yapılarak uygun pozisyonda ve en yüksek verimi sağlayabilecek şekilde istihdamını sağlamak ve bu yeteneğini kaybetmemek için gerekli eğitimlerin ve kişilerin kendilerini geliştirecekleri imkânların sağlanması gerekir. Bununla birlikte maddi açıdan da çalışanların ekonomik tatmininin sağlanması önem arz etmektedir.

Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi (Talent Management) terimi, 1997 yılında yapılan bir çalışmanın ardından McKinsey ve Company tarafından öne sürülmüştür. Daha sonra Michaels, Handfield -Jones ve Axelord (2001) tarafından yazılan bir kitabın başlığı olmuştur. Ancak insan kaynakları gelişimi ile örgütsel etkinlik arasındaki bağlantı 1970'lerden beri var olmaktadır. Yetenek yönetiminin tam anlamını belirlemek zordur. Çünkü terimlerle ilgili yazarlar tarafından “yetenek yönetimi”, “yetenek stratejisi”, “ardıl yönetimi” ve “insan kaynakları planlaması” terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Jha vd., 2014).

Son yıllarda, yetenek yönetimi ve yetenek geliştirme kavramları, özellikle iş yaşamında insan kaynakları tarafından stratejik ortaklar olarak görüldüğünden oldukça popülerlik kazanmıştır. Benzer şekilde, örgütler geleceğin liderlerinden oluşan profil oluşturmak için yöneticilerine, yetenek geliştirmeye yönelik yeni stratejiler geliştirerek yetenekli adaylara yatırım yapmaya başlamışlardır (Galardo-Gallardo vd., 2020). Yetenek yönetimi uygulaması özel ve kapsayıcı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Vaiman vd., 2021). Caplan (2014), yetenek gelişimini, çalışanların kısa ve uzun vadeli çabalarını örgütsel ihtiyaçlarla eşleştiren kariyer gelişimi açısından tanımlamaktadır. Bu nedenle, bireysel performanstan bağımsız olarak, örgütün dâhili yetenek hattının gerektirdiği beceri setini eşleştirmek için öncelikle tüm çalışanların eğitim yoluyla kariyer gelişimine atıfta bulunur (Kabwe ve Okorie, 2019). İlk görüşte yetenek yönetimi, örgütlerin çalışanları örgüt içinde kaynak kullanımı, seçme, eğitme, geliştirme, elde tutma, terfi etme ve motive etme konusunda nasıl stratejik ve bilinçli olduklarının bir yansımasıdır. Yetenek yönetimi bağlamında, çalışanlar potansiyel ve performans bazında iki ana faktöre göre değerlendirilmektedir. Herhangi bir işte çalışanın mevcut performansı, çoğunlukla çalışan karlılığının standart değerlendirme ölçütü olmuştur (Jha vd., 2014).

Yetenek yönetimine ilişkin diğer bir bakış açısı ise, öncelikle yetenek havuzu kavramına odaklanmaktadır. Alan araştırmacılarına göre yetenek yönetimi, çalışanın örgüt genelinde yapılan işlere yeterli akışını sağlamak için tasarlanmış bir süreçler dizisidir (Singh, 2004). Bu yaklaşımlar genellikle insan kaynakları planlaması veya ardıl planlama/yönetim olarak bilinenlere oldukça yakındır. Ancak işe seçim ve alım gibi standart insan kaynakları süreçlerini ve uygulamalarını da içerebilir. Yetenek yönetimine ilişkin bir diğer bakış açısı ise, genel olarak yeteneğe odaklanmaktadır. Yeteneği öncelikle performans seviyelerine göre yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görür (Gandossy ve Kao, 2004). Aşağıda yetenek yönetimi modelleri açıklanmaktadır.

Yetenek Yönetimi Modeli

Yetenek yönetimi, farklı insan süreçlerinden oluşan bir ekosistemdir ve hepsi birlikte çalıştığında, örgütsel performansta önemli bir adım değişikliği sağlanır. Yetenek yönetimine yapılan yatırım getirisini en üst düzeye çıkarmak için örgütlerin yeteneğe bütüncül, uçtan uca bir şekilde bakmaları ve özellikle kritik roller için yetenek havuzlarındaki noktaları birleştirebilmeleri gerekir. Şimdiye ve geleceğe dayalı

analitik, baştan sona entegre edilmelidir. Yetenek yönetimi, akılcı bir uygulama için sistematik bir şekilde düzenlenen bir dizi süreci içerir. Bu süreçler birbirini tamamlar ve tam bir yetenek yönetimi modeline katkıda bulunur. Her örgüt kendi yetenek modelini oluşturabilir. Ancak tüm modeller, belirli temel yönlerle odaklanmalıdır. Bu alanda kullanılan '6B Modeli' aşağıda açıklanmaktadır.

6B Modeli

“Yetenek Yönetim Modellerinden” biri, '6B Modeli' olarak adlandırılmaktadır. Bu modelde, inşa etme (Build), satın alma (Buy), borçlanma (Borrow), tutma (Bind), yükseltme (Boost), çıkarma (Bounce) baş harflerinin kombinasyonunun kısaltmasıdır.

- Yeteneklerin geliştirilmesi (inşa etme) aşamasını,
- Gerekli olan dışsal yeteneklerin alınması (satın almayı),
- Dış kaynak kullanımı (borçlanmayı),
- Yetenekleri elde tutmak (tutma) aşamasını,
- Terfilerin yapılması (yükseltme) aşamasını
- Son olarak da performans yönetiminin kullanılarak işten çıkarılmalar ise (çıkarma) aşamasını oluşturmaktadır (Michell, 2022).

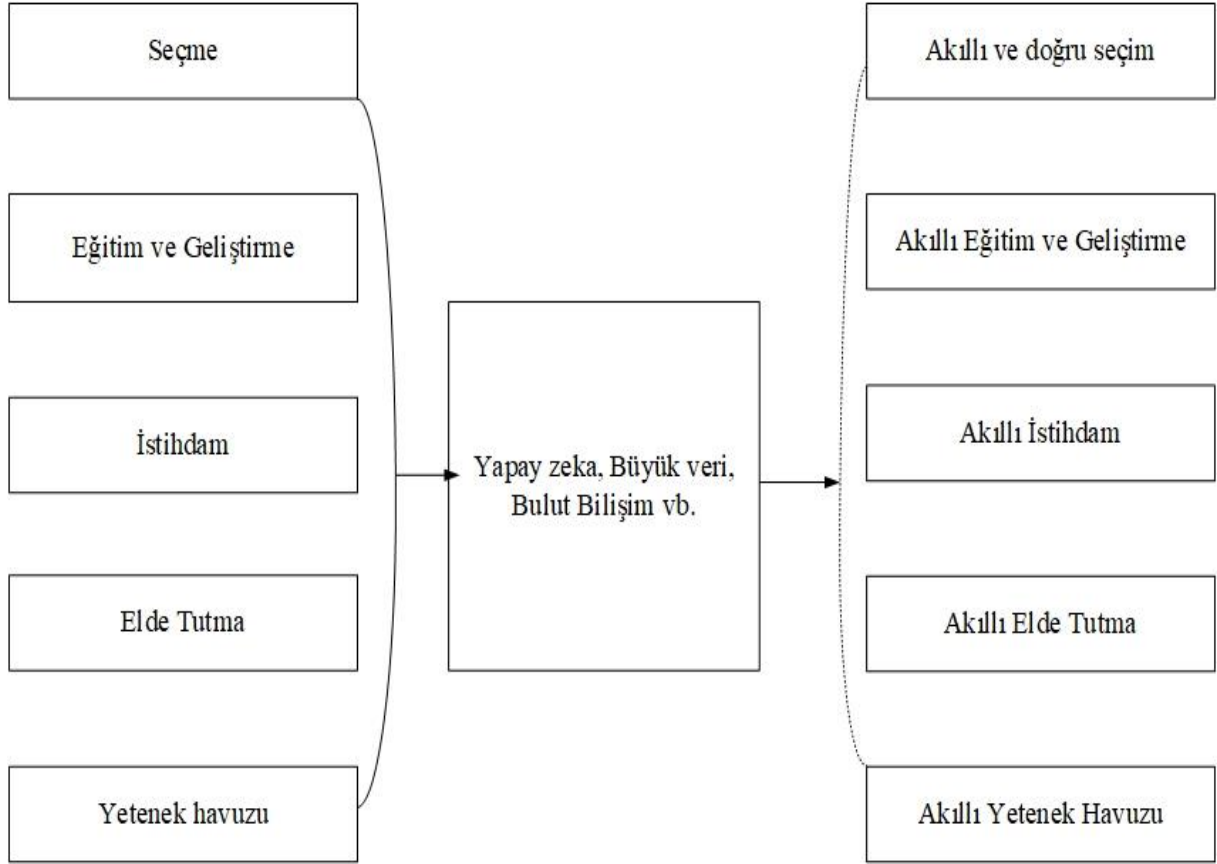
Yapay Zekâ Uygulamaları ve Yetenek Yönetimi

Küresel teknolojik ve yapısal değişimler, artan rekabet, üretimin küreselleşmesi, uluslararası ilişkilerin gelişimi, işbirliği ve entegrasyon, yeteneği yönetmeyi giderek zorlaştırmaktadır. Örgütler, işin teknik ve fonksiyonel ihtiyaçlarını karşılayacak, örgütün değerlerine uygun, yüksek vasıflı bireyler bulmakta zorlanırlar. Her örgüt yetenekli iş gücünün örgütsel performansına katkıda bulunduğunu algıladığından (Collings ve Mellahi, 2013), örgütler doğru yeteneği bulmak için birbirleriyle rekabet etmektedirler (Dries, 2013). Bu koşullarda, birçok modern işletmede, insan kaynakları uzmanları, işe alım uzmanlarına çok daha kısa sürede yardımcı olmak ve personelin işe alınması ve yerleştirilmesi, personel eğitimi, işin uyarlanması ve değerlendirilmesi gibi görevleri daha verimli bir şekilde çözmek için akıllı teknolojileri aktif olarak kullanmaya başladığı gözlemlenmektedir. Araştırmalar yetenek yönetiminde yapay zekâ uygulamalarına odaklanmaktadır. İşe alım için sosyal medya, aday perspektifinden işe alım için yapay zekâ, e-işe alım, iş tekliflerinin otomasyonu, işe alım için blockchain teknolojisi, teknolojinin işe alım üzerindeki etkisi ve işe alım için internet kullanımı örnek olarak gösterilebilir (Pillai ve Sivathanu, 2020).

Makine zekâsı olarak da adlandırılan yapay zekâ, insan yeteneklerini ve entelektüel davranışı taklit eden ve insan zekâsının yerini alabilen "düşünen makineler" geliştirmek için kullanılmaktadır (Jia vd., 2018). Yapay zekâ, dış verileri doğru bir şekilde deşifre eden ve önceki öğrenmelerinde uygulanabilir değişiklikler yoluyla açık hedeflere ulaşmak için verilerden öğrenen yetkin bir sistemdir (Kaplan ve Haenlein, 2019). 1970'lerin sonlarından bu yana yapay zekâ, insanların karar verme süreçlerini iyileştirmede ve bunun sonucunda çeşitli iş ortamlarında verimlilikte muazzam bir potansiyel göstermiştir (Jia vd., 2018). Yapay zekânın bir karar yardımcı aracı olarak artan kabulüyle birlikte, bir örgütün neredeyse tüm işlevsel alanlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır (Fountain vd., 2019). Yapay zekâ uygulamaları arasında yer alan genetik algoritmalar, bulanık kümeler ve yapay sinir ağları artık örgütlerin ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli işlevsel alanlarında kullanılmaktadır (Arrieta vd., 2020).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yöneticilerinin çok önemli bir işlevidir (Huang vd., 2002) ve örgütler doğru yeteneği elde etmek için mücadele etmektedir. Bu son derece rekabetçi ve küresel pazarda yetenek yönetimi, örgütsel etkinliğin kilit belirleyicisidir (Phillips-Wren vd., 2016). Yetenek yönetimi işlevi, yeni işe alınan yetenekleri çekme, seçme ve eğitme sürecinde büyük bir yatırım içerir. Bu nedenle, örgütteki insan kaynaklarının iş süreçlerinin sorunsuz işlenmesi için büyük önemi olduğundan, insan kaynakları yöneticilerinin doğru adayları seçmede çok titiz olmaları gerekir (Das ve Kodwani, 2018; Singh, 2018). Yapay zekânın uygulanmaya başlanmasıyla birlikte yetenek kazanma rekabeti artmış ve teknolojiler potansiyel iş adaylarının insan kaynakları yöneticilerine kolay ulaşmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları

yönetiminde akıllı teknolojinin geniş uygulamasıyla yetenek yönetimi verilerinin tüm yönlerinin entegrasyonu, analizi ve işlenmesi gerçekleştirilir ve aşağıdaki Şekil 1.'de gösterildiği gibi doğru yetenek yönetimi için bir avantaj sağlar.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Akıllı Dönüşümü (Liu vd., 2021).

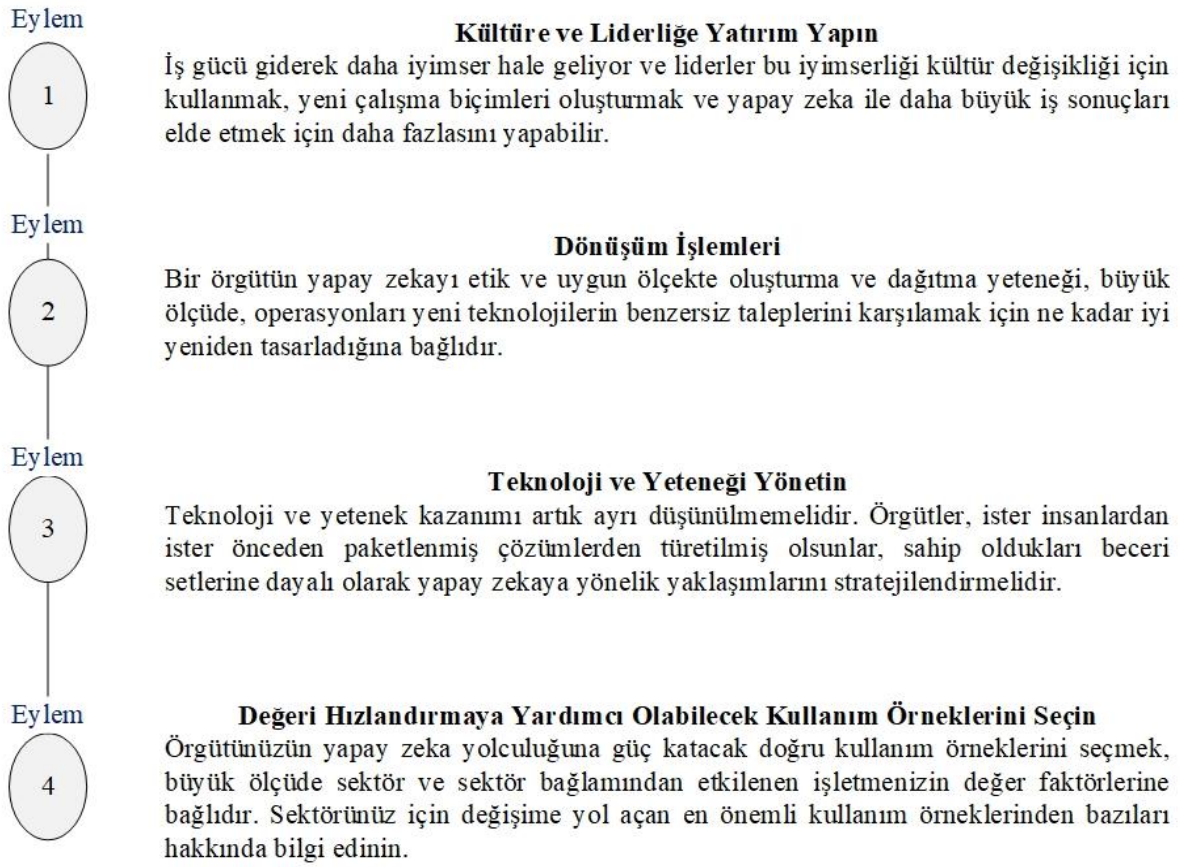
İnsan kaynaklarının iş süreçlerinin sorunsuz işlenmesini sağlamak için yöneticilerin doğru adayları seçmede çok titiz olmaları gerekir. Yapay zekâ genetik algoritmalar sayesinde binlerce özgeçmişini inceleyerek yetenekli adayları bulma ve seçme sürecini daha etkin ve verimli bir şekilde güçlendirir (Arrieta vd., 2020). Genetik algoritmalar küresel bir optimal belirlemeye çalışan, ayırt edici deneyleri içeren arama teknikleridir (Masum vd., 2018). Chatbot'lar ve yapay zekâ tabanlı yazılımlar, işteki çeşitli görevlerde yardımcı olmaktadır. Chatbot'lar işyerinde adayları işe almak için birincil görüşmeleri yürütür (Charlier ve Kloppenburg, 2017).

Eğitim ve geliştirme kategorisi çalışanların yetkinlik değerlendirmesinin yanı sıra temel ve ileri eğitim ve kariyer planlamasına odaklanmaktadır (Devanna vd., 1982). Çalışmalar, değerlendirme veya eğitim için yetkinlik boşluklarının veya geçmiş verilerin görselleştirilmesine dayalı yetkinlik değerlendirmesini içermektedir. Yapay zekâ, örgütsel dönüşümler için ihtiyaç duyulan gelecekteki yetkinliklerin ve iş profillerinin tahminine, beceri tercihlerine dayalı kariyer eşleştirmeye ve işe alma ve değerlendirme için psikolojik sermayenin ölçülmesine (Alola ve Atsa'am, 2020) katkı sağlamaktadır.

Yapay zekâ, istihdam konusunda insan kaynakları yöneticileri için kolaylık sağlamakta ve yapılan araştırmalarda yöneticilerin % 76'sı, yapay zekânın yetenekli çalışanların istihdam sürecinde önemli bir etkiye sahip olacağına inanmaktadır (Premnath ve Chully, 2019). Yapay zekâ, çalışanların ihtiyaçlarıyla örgütün kaynakları arasındaki eşleşmeyi sağlamak için görev atamalarını sürekli olarak değerlendirir. Yapay zekâ, ekip üyeleri arasında farkındalığın ve performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Atack vd., 2019).

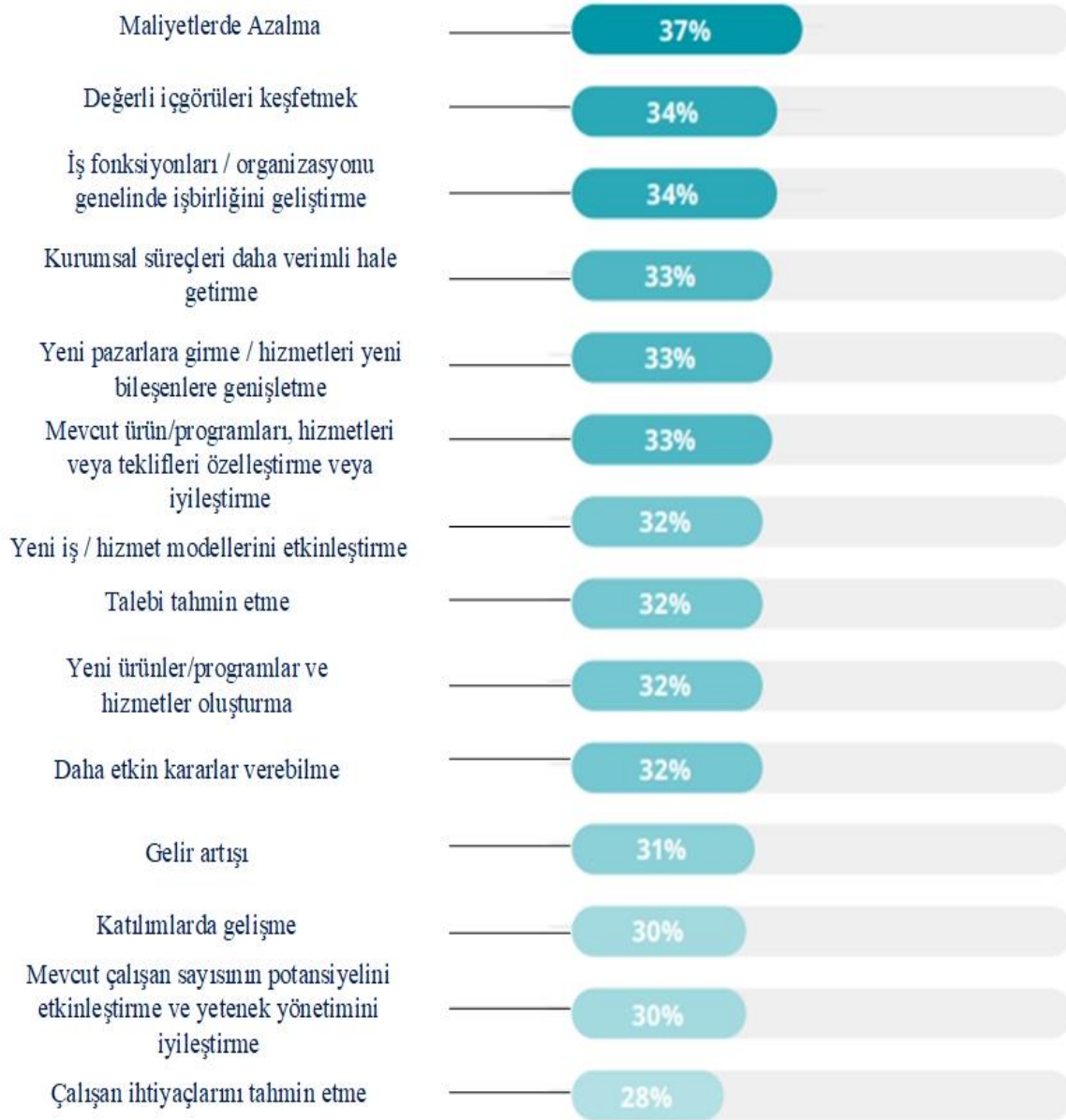
Çalışanı elde tutma oranı aynı zamanda çalışan memnuniyeti ile ilişkilidir. Ayrıca bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar kolay kolay ayrılmazlar. Yapay sinir ağları çalışan motivasyonunu ve iş tatminini değerlendirmeyi ve tahmin etmeyi kolaylaştırmaktadır (Azadeh vd., 2009). Birçok örgüt için, çalışanların ne zaman iş değiştirebileceklerini doğru bir şekilde tahmin etme yeteneği, çalışanları elde tutmak için güçlü bir silahtır (Liu vd., 2021). Örgütsel maaş standardı, terfi ve kariyer gelişim olanakları konularında yapay zekâ pay eşitliği sağlayarak ve yöneticilere proaktif davranabilme fırsatı sunarak, çalışanların elde tutulmasına katkı sağlar (Merlin ve Jayam, 2018).

Yapay zekânın herhangi bir örgüte sunduğu en büyük değişikliklerden biri, teknoloji ve yetenek yatırımlarını birlikte planlama ihtiyacıdır ve her birine kritik beceri kümelerinin kaynağı, yani makine iş gücüyle birleşik bir insan gözüyle bakar. Teknoloji ve yeteneği bir araya getirmek, gelişen bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için aşağıdaki Şekil 2.'de dört eylem gösterilmektedir.



Şekil 2. Yapay Zekânın Değerinin Yaygınlaşmasını Sağlamak İçin Dört Temel Eylem (Deloitte, (2022). Deloitte's State of AI in the Enterprise, 5th Edition report).

Yapay zekâ teknolojilerini benimsemeye ve kullanmaya başlayan örgütlerde maliyetlerde azalma, başarılı talep tahminleri, ürünler ve süreçlerde gelişme ve diğer elde ettikleri faydalar ve gelişmelerin yüzdelik artışları aşağıdaki Şekil 3.'de gösterilmektedir.



Şekil 3. Yapay Zekânın Sağladığı Faydalar (Deloitte (2022). Deloitte's State of AI in the Enterprise, 5th Edition report).

Deloitte'nin Yapay Zekâ Enstitüsü, 2022 yılının Nisan ve Mayıs ayları arasında Enterprise'da Yapay Zekânın Durumu araştırmasını yürütmüştür. 13 ülkeden 2.620 yöneticiye anket uygulamışlardır. Yanıt verenlerin %79'u üç veya daha fazla yapay zekâ türünü tam olarak uyguladıklarını belirtmişlerdir. Şekil 3.'de görüleceği üzere yapay zekâ uygulayan örgütler ciddi rekabet avantajı sağlamışlardır.

Sonuç ve Öneriler

Yapay zekâ, bilgi çağındaki temel teknolojilerden biridir ve örgütsel yönetimde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yapay zekâ uygulamasının giderek daha yaygın olduğu örgüt yönetiminin önemli bir parçasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin yapay zekâ, büyük veri ve internet teknolojisi yardımıyla akıllı yetenek yönetimine dönüştüğü gözlemlenmektedir. Makine öğrenimi, sanal gerçeklik, botlar, sohbet robotları, derin öğrenme, bilişsel konuşma, nesnelerin interneti, doğal dil işleme ve artırılmış gerçeklik gibi yapay zekâ teknolojisi insan kaynakları yöneticilerinin çalışma şeklini kolaylaştırmaktadır. Yapay zekâ insan kaynakları yöneticilerinin işyerinde karar almalarına ve çalışan davranışlarını tahmin etmelerine yardımcı olarak insan kaynakları yöneticilerinin tekrarlayan idari

görevlerinin azaltılmasına katkıda bulunur (Bersin, 2018). Yapay zekâ uygulamaları maliyeti düşürmeye, zamandan tasarruf etmeye ve insan kaynakları fonksiyonlarını daha doğru bir şekilde tamamlamaya yardımcı olan işe alım, eğitim, çalışan bağlılığı ve çalışmanı elde tutmada kullanılır.

Yapay zekânın sağladığı faydaların yanında olumsuz tarafları da bulunmaktadır. İnsanların mal ve hizmet üretimindeki rolünün azalması, işgücü verimliliğinin düşük olduğu sektörlerde emeğin azalması ve yüksek düzeyde okuryazarlık, aritmetik ve problem çözme yeteneğinin gerekli olduğu orta beceri gerektiren işlerde işgücü ikamesinin azaltılması örnek gösterilebilir. Ayrıca birçok çalışan, yapay zekânın işlerini tehdit edeceğinden korkmaktadır. Bu olumsuz yaklaşımların önüne geçebilmek için yapay zekâ uygulamalarını tek başına kullanmak yerine işe alım uzmanlarından da destek alınmalı, örgüt kültürü deneyimli çalışanlar aracılığıyla çalışanlara yansıtılmalı ve bilinçsiz önyargıyı engelleyebilmek için çalışanlara gerekli danışmanlık desteği verilmelidir.

Örgütsel yetenek yönetimi, yetenek "seçimi, eğitimi, istihdamı, elde tutulması ve kadro yedeklemesini sağlar. Günümüz rekabetçi ortamda örgütlerin mevcut insan kaynaklarını harekete geçirmesi, örgütteki mevcut yetenek durumunu doğru bir şekilde tanımlaması ve taraması gerekir. Yapay zekâ, insan kaynakları çalışanlarına veri analizi ve uygun adayları ve potansiyel eğitim nesnelerini bulmak için doğru konumlandırma yoluyla yardımcı olabilir. Böylece olağanüstü yetenekler keşfedilebilir. Ayrıca, örgütün yetenek yönetimi düzeyini geliştirmesine yardımcı olmak amacıyla, akıllı ve doğru seçim, akıllı eğitim ve geliştirme, akıllı elde tutma, akıllı istihdam ve akıllı yetenek havuzu olmak üzere beş yönden örgüt için yetenek yönetimi ve işleyişi hakkında öneriler sunar. Aşağıda birtakım öneriler yer almaktadır:

- Yöneticiler, yapay zekâ kullanımının benimsenmesi için işlerin doğasını ona göre uyarlamalıdır.
- Örgüt içinde roller, çalışan-makine etkileşimlerini mümkün kılacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.
- Çalışanlar için yapay zekânın benimsenmesinde akıllı sistemler çalışanların iş yüküne dâhil edilmelidir.
- Yapay zekânın faydalarından yararlanmak için lisansüstü eğitim almış çalışan sayısını artırarak insan sermayesi yükseltilmelidir.
- İnsanlar ve makineler arasındaki etkileşimleri ve öğrenmeyi optimize edin.
- Çalışanların, iş yerinde akıllı teknolojilerin kullanımından kaynaklanan bireysel tehlikeleri en aza indirmek için yeterince eğitilmesi gerektiğini unutmayın.
- Rotasyon programlarını elde etmek için genetik algoritmaların kullanılmasını tercih edin.
- Yöneticiler, çalışan performansını iyileştirmek için yapay zekâyı kullanmayı tercih etmeli, ancak aynı zamanda kültür faktörünü ve deneyimin rolünü de göz önünde bulundurmalıdır.
- İşe alımda varsayımları ortadan kaldırın. En iyi işe alım kanallarını bulmak ve örgütsel işe alım maliyetinden tasarruf sağlamak için veri analizinden faydalanın.
- İşe alım ve seçimden sorumlu İK uzmanları, aday ile örgüt arasında mükemmel bir eşleşme sağlamak için doğru adayları belirleme ve aday profillerini değerlendirme arayışlarında daha kapsamlı hale gelmek için veri madenciliği tekniklerini kullanmayı düşünebilirler.

Kaynakça

- Abou-Zahra, S., Brewer, J. and Cooper, M. (2018). Artificial intelligence (AI) for web accessibility: Is conformance evaluation a way forward? [Paper presentation]. Proceedings of the 15th International Web for All Conference, 1–4, Lyon, France. <https://doi.org/10.1145/3192714.3192834>
- Acemoglu, D. and Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244.
- Alola, U.V. and Atsa'am, D.D. (2020), "Measuring employees' psychological capital using data mining approach", *Journal of Public Affairs*, 20(2), 1-10. doi: 10.1002/pa.2050.

- Arrieta, A.B., Diaz-Rodriguez, N., Del Ser, J., Bennetot, A., Tabik, S., Barbado, A., Garcia, S., Gil-Lopez, S., Molina, D. and Benjamins, R. (2020), “Explainable artificial intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI”. *Information Fusion*, 58, 82-115.
- Attack, J., Margo, R. A. and Rhode, P. W. (2019). “Automation” of manufacturing in the late nineteenth century: The hand and machine labor study. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 51–70.
- Azadeh, A., Rouzbahmana, M. and Saberi, M. (2009). Utilization of an artificial intelligence approach for assessment of job satisfaction. *International Journal of Intelligent Information Technology Application*, 2(6). 250-255.
- Benbya, H., Davenport, T. H. and Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4). Article 4.
- Bersin, J. (2018). “Talent trends technology disruptions for 2018”, available at: <https://www.isaconnection.org/assets/documents/2018BersinHRTechDisruptionsReport.pdf>.
- Blass, E. (2007). *Talent management maximizing talent for business performance, executive summary*. London: Chartered Management Institute and Ashridge Consulting.
- Brougham, D. and Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees’ perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239–257.
- Caplan, J. (2014). Thinking differently about talent development. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 42-45.
- Charlier, R. and Kloppenburg, S. (2017). “Artificial intelligence in HR: A No-brainer”, available at: www.pwc.nl.
- Choi, D. Y. and Kang, J. H. (2019). Net job creation in an increasingly autonomous economy: The challenge of a generation. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 300–305.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Collings, D. and Mellahi, K. (2013). “Commentary on: ‘Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management’”, *Human Resource Management Review, Elsevier Inc.*, 23, 305-321.
- David, H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>.
- Devanna, M.A., Fombrun, C., Tichy, N. and Warren, L. (1982). “Strategic planning and human resource management”, *Human Resource Management*, 21(11), 11-17.
- Dhamija, P. and Bag, S. (2020). “Role of artificial intelligence in operations environment: A review and bibliometric analysis”, *The TQM Journal*, 32(4), 869-896. doi: 10.1108/TQM-10-2019-0243.
- DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR: How data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review*, 18(2), 42–46. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2018-0096>.

- Doğan, S. ve Demiral, A.G.Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Dries, N. (2013). “The psychology of talent management: a review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 23(4), 286-289.
- Fiest, G. (2013). Scientific talent: Nature shaped by nurture. S. B. Kaufmann (Ed.), *The Complexity of Greatness: Beyond Talent or Practice*, in (pp. 257–274). Oxford: Oxford University Press.
- Fountaine, T., McCarthy, B. and Saleh, T. (2019). “Building the AI-powered organization”, *Harvard Business Review*, 97(4), 62-73.
- Frey, C. B. and Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.
- Gagne, F. (2000). “Understanding the complex choreography of talent development through DGMT-Based Analysis.” K. A. Heller, F. J. Moncks, R. J. Sternberg, and R. F. Sabotnik (Eds.), *International Handbook of Giftedness and Talent*, in (pp. 67–79). Oxford: Elsevier.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. and Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Gandossy, R. and Kao, T. (2004). Talent wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15–19.
- Horvathova, P. and Davidova, M. (2011). Application of talent management with the of information and communications technology in the Czech Republic and other developing, emerging and transitions economies. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(56), 56-75.
- Huang, G.Z.D., Roy, M.H., Ahmed, Z.U., Heng, J.S.T. and Lim, J.H.M. (2002). “Benchmarking the human capital strategies of MNCs in Singapore”, *Benchmarking: An International Journal*, 9(4), 357-373.
- Huang, M. H. and Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.
- Jha, A.K., Awasthi, S. and Paul S. (2014). Talent DNA- A mechanism to make accurate decision on talent needs. *Asian Journal of Management*, 5(2), 218-220.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. and Chen, Y. (2018). “A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management”, International Consortium for Electronic Business, Scopus, in Chang, F.-K., Li, E.Y. and Li, E.Y. (Eds), Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB), 106-114.
- Kabwe, C. and Okorie, C. (2019). The efficacy of talent management in international business: The case of European multinationals. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 857-872.
- Kakhki, F. D., Freeman, S. A. and Mosher, G. A. (2019). Evaluating machine learning performance in predicting injury severity in agribusiness industries. *Safety Science*, 117, 257–262.
- Kane, G. C. (2017). The evolutionary implications of social media for organizational knowledge management. *Information and Organization*, 27(1), 37–46.

- Kaplan, A. and Haenlein, M. (2019). "Siri, Siri, in my hand: who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence", *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Kaufman, S. B. (2013). *The Complexity of greatness: Beyond talent or practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Kehinde, J.S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of management research*, 4(2), 178.
- Liu, S., Li, G. and Xia, H. (2020 February). "Analysis of Talent Management in the Artificial Intelligence Era," in Proceedings of the 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation, 38–42. doi: 10.2991/AEBMR.K.210218.007.
- Lu, H., Li, Y., Chen, M., Kim, H. and Serikawa, S. (2018). Brain intelligence: Go beyond artificial intelligence. *Mobile Networks and Applications*, 23(2), 368–375.
- Ludger, G. F. (2009). *Artificial Intelligence - Structures and strategies for complex problem solving* (5th Edition). London: Pearson.
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D. and Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273.
- Masum, A.-K., Beh, L.-S., Azad, A.-K. and Hoque, K. (2018). "Intelligent human resource information system (i-HRIS): a holistic decision support framework for HR excellence", *The International Arab Journal of Information Technology*, Scopus, 15(1), 121-130.
- Meisels, A. and Schaerf, A. (2003). Modelling and solving employee timetabling problems. *Annals of Mathematics and Artificial Intelligence*, 39(1–2), 41–59.
- Merlin, R. and Jayam, R. (2018). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1891-1895.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*: Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Michell, K. (2022). *The 6 Bs of talent management: How to protect your competitive edge*. Retrieved from <https://www.bdo.com.au/en-au/insights/advisory/articles/the-6-bs-of-talent-management-how-to-protect-your-competitive-edge>. In 25.01.2023.
- Phillips-Wren, G., Doran, R. and Merrill, K. (2016), "Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition", *Journal of Decision Systems*, 25, 450-462.
- Pillai, R. and Sivathanu, B. (2020). "Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations", *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>.
- Poquet, O. and De Laat, M. (2021). Developing capabilities: Lifelong learning in the age of AI. *British Journal of Educational Technology*. 52(4), 1695-1708.
- Premnath, E. and Chully, A.A. (2020). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Qualitative Study in the Indian Context, 11(12), 1193-1205.

- Queiroz, M.M., Pereira, S.C.F., Telles, R. and Machado, M.C. (2019). “Industry 4.0 and digital supply chain capabilities: A framework for understanding digitalisation challenges and opportunities”, *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1761-1782 doi: 10.1108/BIJ-12-2018-0435.
- Rampersad, G. (2020). Robot will take your job: Innovation for an era of artificial intelligence. *Journal of Business Research*, 116, 68–74.
- Reiche, B. S., Lee, Y. T. and Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359-383.
- Samarasinghe, K. R. and Medis, A. (2020). Artificial intelligence based strategic human resource management (AISHRM) for industry 4.0. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(2), 1–5.
- Saradhi, V. V. and Palshikar, G. K. (2011). Employee churn prediction. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 1999–2006.
- Schoorman, F. D. (1988). Escalation bias in performance appraisals: An unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 58-62.
- Sekhri, A. and Cheema, D. J. (2019). The new era of HRM: AI reinventing HRM functions. *International Journal of Scientific Research and Review*, 7(3), 3073–3077.
- Simeunovi'c, N., Kamenko, I., Bugarski, V., Jovanovi'c, M. and Lali'c, B. (2017). Improving workforce scheduling using artificial neural networks model. *Advances in Production Engineering & Management*, 12(4), 337–352.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Singh, N. (2018). “Strategic human resource practices for innovation performance: an empirical investigation”, *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3459-3478.
- Su, Z. X., Wang, Z. and Chen, S. (2020). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behaviour: The mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197–219.
- Tripathi, P., Ranjan, J. and Pandeya, T. (2012). *Human Resource Management Through AI Approach: An Experimental Study of an Expert System*. In National conference on communication technologies & its impact on next generation computing CTNGC. Proceedings published by International Journal of Computer Application.
- Trost, G. (2000). Prediction of Excellence in School, Higher Education and Work. Heller, F. J. Moncks, R. J. Sternberg, and R. F. Sabotnik (Eds.), *In International Handbook of Giftedness and Talent*, in (pp. 317–327). Oxford: Elsevier.
- Upadhyay, A. K. and Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>.
- Vaiman, V., Cascio, W. F., Collings, D. G. and Swider, B. W. (2021). The shifting boundaries of talent management. *Human Resource Management*, 60(2), 253-257.

Vaiman, V., Collings, D.G. and Scullion, H. (2017). "Contextualising talent management", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294-297.

Williams, M. R. (2000). *The War for Talent: Getting the best from the best*: CIPD Publishing.

Yuldoshev, N., Tursunov, B. and Qozoqov, S. (2018). Use of artificial intelligence methods in operational planning of textile production. *Journal of Process Management New Technologies*, 6(2), 41–51.

Müslüman Kardeşlerin Mursi İktidarı Tecrübesi Sonrası Türkiye'nin Pozisyonu

Muhammed Bilal POLAT
muhammedbilalpolat@gmail.com
0009-0005-8707-8728

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 26.05.2023

Kabul Tarihi: 05.06.2023

Atf Bilgisi

Polat, M.B. (2023). Müslüman Kardeşlerin Mursi İktidarı Tecrübesi Sonrası Türkiye'nin Pozisyonu, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 64-74

ÖZ

Müslüman Kardeşler, Avrupa sömürgeleri ve düşünceleri etkisi altındaki Mısır'da 1928 yılında kurulmuş ve tüm dünya Müslümanlarını çok yönlü olarak etkilemiş büyük bir İslami Harektir. İslami Siyaset ya da İslamcılık fikrinin gelişmesi bakımından Müslüman Kardeşler tüm dünya kamuoyu bakımından hep takip edilen mühim bir teşkilat olmuştur. Bu makalede Arap baharı sonrası hızla değişen siyasi ve toplumsal zeminde Müslüman Kardeşler teşkilatının Devrik Mısır Siyasi lider Hüsnü Mübarek sonrası Mısır iktidarına gelmesi ve 3 Temmuz 2013 yılındaki darbe sürecine kadar süren gelişmeler ve sonrasında Türkiye'nin Darbeye karşı göstermiş olduğu oldukça sert tepki ve buna bağlı olarak gerilen siyasi ilişkiler ele alınacaktır. Buna göre Türkiye ve Mısır arasındaki diplomatik münasebetlerin değişmesine sebep olan Arap Baharı'nın etkisi ile Türkiye iktidarı tarafından yürütülen Ortadoğu politikası açıklanarak, Muhammed Mursi iktidarından sonra Türkiye ve Mısır ilişkilerinin kopma noktasına gelmesinin evrelerine yer verilecektir.

Anahtar kelimeler: Mursi, Türkiye-Mısır ilişkileri, Müslüman Kardeşler, Arap Baharı.

Turkey's Position After the Mursi Rule Experience of the Muslim Brotherhood

ABSTRACT

The Muslim Brotherhood is an influential Islamic movement that was founded in Egypt in 1928, under the influence of European colonization and ideas. It has had a significant impact on Muslims worldwide in various ways. Regarding the development of the concept of Islamic Politics or Islamism, the Muslim Brotherhood has always been a crucial organization, garnering attention from the global public. This article explores the rapidly changing political and social landscape following the Arab Spring, focusing on the Muslim Brotherhood's rise to power in Egypt after the removal of Egyptian political leader Hosni Mubarak. The events leading up to the coup on July 3, 2013, as well as Turkey's strong reaction to the coup and the resulting strained political relations, will be discussed. Furthermore, the article will delve into the Middle East policy pursued by the Turkish government, influenced by the Arab Spring, which caused a shift in diplomatic relations between Turkey and Egypt. It will explain the different phases that led to the breaking point in relations between Turkey and Egypt following the government of Mohammed Morsi.

Keywords: Morsi, Türkiye-Egypt Relations, Muslim Brotherhood, Arab Spring.

Giriş

Yirminci yüzyılın en önemli İslami hareketlerden bir tanesi olan Müslüman Kardeşler, Avrupa sömürgeleri ve düşünceleri etkisi altındaki Mısır'da 1928 yılında kurulmuştur. Kurulduğu tarihten iktidara yükselmesine kadar geçen süre zarfında ve Mısır'a has şartlar çerçevesinde Müslüman Kardeşler'in yapmış oldukları ya da yapamadıkları faaliyetler hareketin İslami siyaset tartışmaları merkezine oturmasına sebep olmuştur. Adını İslam'dan almış olan ve bir ideoloji şeklinde I. Dünya Savaşı sonrasında yepyeni bir içeriğe bürünmüş olan İslami siyaset ya da İslamcılık, Müslüman Kardeşler'in inanç ve faaliyetlerinde somut bir özelliğe sahip olmuştur.

Makalede önce Müslüman Kardeşler'in kurulmuş olduğu 1928 yılından 3 Temmuz 2013 darbesine kadar olan Mısır hükümeti ile sağladığı ilişkiler ve geçirmiş olduğu dönüşümler tarihi perspektiften ele alınmaktadır. Hareketin dönüşümü birçok etken altında ve karşılıklı etkileşimlerde uzun ve kapsamlı bir süreçte şekillenmiş olduğu gösterilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Müslüman Kardeşler'in dönüşümüne dair genel çerçeveler sunulması amaçlanmaktadır. Bu süre zarfı, Müslüman Kardeşlerin geçirmiş oldukları evrelerde olan devamlılık ve kesintinin belirlenmesine bir nebze yardımcı olacaktır. Özellikle makale Mısır'ın siyasi tarihi ve Müslüman Kardeşler 'in çeşitli açılardan incelemiş olan ikincil kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yaklaşık 90 senelik köklü geçmişinde Mısır siyasetinde dikkat çeken bir aktör haline gelen, yaptığı etkiyle ülke sınırlarını aşan, Mısır hükümeti tarafından iki defa kapatılarak yasaklanan, Arap Baharı sonrasında hızlı bir şekilde iktidara yükselen ve kısa bir zaman sonra darbe yoluyla üçüncü kez yasaklanmış olan Müslüman Kardeşler' in dönüşümü, siyasi ve sosyal gelişmeler ışığında incelenmeye çalışılacaktır.

Yine Mısır'da yaşanan Arap Bahar'ından sonra Müslüman Kardeşler'in edinmiş oldukları iktidar mücadelesi ele alınacak ve demokratik bir biçimde gerçekleştirilen seçimler sonrasında hareketin iktidardan kanlı bir darbe sonucu tasfiye edilmelerine kadar geçen süreç incelenerek darbe sonrasında Müslüman Kardeşlere mensup insanlara Mısır rejiminin tutumu ele alınacaktır.

Ayrıca Müslüman Kardeşler'in iktidara geldiği yıl içerisindeki Türkiye ile olan ilişkilerine değinilerek o dönemde Türkiye'deki iktidar partisi tarafından sergilenen yaklaşımlar ve uygulanan tavırlar açıklanacaktır. Türkiye ve Mısır arasındaki ilişkinin değişmesine neden olan Arap Baharı'nın etkisi ile Türkiye iktidarı tarafından yürütülen Ortadoğu politikası açıklanarak, Mursi iktidarından sonra Türkiye ve Mısır ilişkilerinin kopma noktasına gelmesinin evrelerine yer verilecektir.

Müslüman Kardeşleri İktidara Taşıyan Süreç

Arap Bahar'ına Giden Süreç ve Müslüman Kardeşlerin Siyasi Sürece Dâhil Olması

Arap Baharı, Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde 2010 yılından sonra bölge halklarının, sivil toplum kuruluşlarının ve devamında muhalefette yer alan siyaset adamlarının mevcut düzene karşı başlatmış oldukları, bölge yörüngesinde ciddi değişimler meydana getiren halk hareketleri şeklinde değerlendirilmektedir. Asırlardır süregelen siyasi sistemlerin temelden sarsılarak ve senelerdir baskı altında olan halkların protestoları ile bölgede kontrolsüz güçlerin meydana geldiği sonucuna varılmıştır. Nitekim bahsi geçen toplumsal kalkışma bazı olaylar örgüsünün de başlangıcı olmuştur (Fuller, 2016: 245).

Arabistan'da rejimi, hükümetin kırılğan bir hal almasını ve Arap Bahar'ına zemin hazırlayan en önemli unsurlardan bir tanesi nüfustur. Bölgenin nüfusunun %60'lık bir oranı otuz yaş altındadır. Nüfus bir kader durumu değildir ve iş ile yaşama dair hayal kırıklıkları her zaman isyan ve kalkışma haline dönüşmez. Dolayısıyla Arap Bahar'ına giden süre zarfında genç nüfusa sahip olan Tunus, Mısır ve Yemen işçileri önemli rol oynamışlardır (Güvenilir, 2016: 132).

Arap Bahar'ının halk ateşinin yanmış olduğu Tunus'tan bölgesel gücü olan Mısır'a kadar hızlıca yayılmış olması bu şekilde olan halk hakaretlerini imkânsız kılan Soğuk Savaş sonrasındaki dönemde uluslararası sistem açısından da sürpriz olmuştur (Mostafa, 2014: 60). Demokratik olmayan yönetim anlayışlarının hüküm sürdüğü bu bölgede ekonomik, nüfus, siyasal ve mevcut sınır problemlerinin var olmasına rağmen Ortadoğu ve Kuzey Afrika'yı etkisine alan bu girişim uzmanlar tarafından da öngörülemeyen bir hareket şeklinde meydana gelmiştir.

Arap Bahar'ından önce Mısır da dâhil olmak üzere Arap dünyasında olan pek çok ülkede lider yönetim anlayışıyla yolsuzlukların olağanlaştığı, gelir dağılımlarında olan eşitsizliklerin çoğaldığı ve insan haklarının kâğıt üzerinde kalmış olan yaptırımlar yirminci yüzyıla kadar ayakta kalmıştır (Güçtürk, 2016: 24). Arap Baharı ile başlayan 2011 Mısır ayaklanması esas olarak ülke genelinde 19. yy. sonrasında görülen siyasal ve toplumsal değişim alanlarında olan üç büyük kitlesel hareketin dördüncüsü olarak kabul edilmiştir (Güvenilir, 2016: 134).

Tunus sonrasında Kahire'de de meydana gelen rejim karşıtı eylemler, Bin Ali'nin aksine Hüsnü Mübarek tarafından oldukça sert olan bir direniş ile karşı karşılanmıştır (Fuller, 2016: 248). Tahrir meydan alanında milyonlarca bireyin ortak kararları doğrultusunda gerçekleşmekte olan ilk zamanlarda Nil Devrimi, Ful Devrimi gibi adlandırmalar alan kitle faaliyetlerinden haklarına ait olanı almayı ve Mübarek'in istifa etmesini istemişlerdir (Güvenilir, 2016: 136).

25 Ocak tarihinde başlamış olan eylemler, ülkede pek çok şehirde yaşayan on binleri hatta yüz binleri sokaklara çıkarabilecek güce sahip olduğunu ispatlayarak önüne geçilemeyecek olan boyutlara ulaştığı zaman ekonominin felç edilmesiyle seçkinlerin çıkarlarını tehdit etme gücünü taşıdığını göstermiştir. Oldukça kalabalık olan kızgın Mısırlılar, seçkinleri ordu üzerine ateş açılması ve güç yapısında üst kademeleri domine etmiş olan yatay mafya tarzında olan rejimi destekleyen ailelerin ağını yok etme arasında kalmışlardır. Kalabalık gruplar ne olursa olsun ömrü boyunca iktidarda kalacak olan Hüsnü Mübarek ve arkadaşlarına karşı seçkin sınıfın diğer üyeleri tarafından darbeye maruz kalmışlardır.

Protestoların dördüncü gününde İçişleri Bakanlığı'nın ülkede her yere yayılmış olan halk isyanının bastırılmasından aciz kalması açık bir şekilde belli olmuştur. Seçkin sınıf ve ordu tarafını çoktan seçmiş olduğu dönem içerisinde Mübarek, düzenin tekrardan tesis edilmesi için ordunun göreve çağırılmasına karar vermiştir. Ancak ordu teyakuzunda olan birimler eylemlerin ilk günlerinden beri üst makamlardan ve Başkan'dan gelen talimatları beklemeden açıkça ayaklanmayı desteklemişlerdi.

Ordu mensupları tarafından, halkın isteklerinin meşru olduğuna değinen ve meslektaşlarının Libya, Suriye ve Yemen'de yapılanların aksine, gösteri yapanlara şiddet ile yaklaşılmayacağını beliren ölçülü açıklama içeren bildirimler yayımlanmıştır (Güvenilir, 2016: 137). Aynı zamanda Mısırlıların meşru taleplerinin yanındaki orduya İran'dan destek gelmiştir. İran Devrim Rehberi Hamaney, 4 Şubat 2011'de okunan Cuma hutbesinde Mısır ordusunu Mısır halkının yanında olmaya çağırarak ABD ve Batı devlet rollerine girilmemesine karşı uyarılar yapmıştır.

10 Şubat tarihinde Silahlı Kuvvetler Yüksek Şurası, Mübarek'in haberi olmadan bir araya gelmiştir. Bu toplantılar ülkede yumuşak bir darbe şeklinde görülmüştür. Bunun üzerine Mübarek, 18 gün sonra 11 Şubat 2011 de istifa ederek yönetimi Yüksek Askeri Konsey'e devretmiştir. Mısır'da öncesinde görülmemiş olan bu eylem hareketi Mübarek'in yıkılması ile Mübarek ve UDP yanlısı olan Mısır seçkinlerini, ordusunu ve Müslüman Kardeşleri öncelikli olmak üzere İslam grupları arasında bir rekabet dönemi başlatmıştır (Güvenilir, 2016: 138)

Arap Baharı ve 3 Temmuz Darbesi Sonrası Müslüman Kardeşlerin Durumu

Müslüman Kardeşler 'in başat aktör şeklinde protestolarda yer almaları, protestoların bir İslami devrim şeklinde sunulması gerek içeride olan desteğin bir kısmının kaybedilmesine gerekse uluslararası bir baskının doğmasında sebep olabilirdi. Bunu önceden sezen Müslüman Kardeşler ordunun İslam devrimi tehditlerine karşı yapılan protestolarını bastırarak rejim ömrünün uzatılma riskinin oluşmasına son vermek için geri planda kalmayı yeğlemiştir (Güvenilir, 2016: 140). Aynı zaman da örgütün geri planda olması, hareketin Mısır halkında çeşitli kesimlerden destek bularak büyüyen protesto gösterilerinin ruhuna dokunmamak isteği olarak da değerlendirilmektedir.

Müslüman Kardeşler direkt olarak protestolara katılmayacaklarını fakat üyelerin katılımlarına izin vereceklerini belirterek orta bir yol benimsenmesini tercih etmişlerdir (Bölme vd., 2011: 22). Ne kadar geri planda durmayı tercih etseler de Anayasa değişiklikleri referandumunun destekleneceğinin açıklanması üzerine referandumun %77 oy ile kabul edilmesi, Müslüman Kardeşler hareketi ve tabanının Mısır siyasi yapısına ne kadar etki ettiğinin bir gerçekliği olarak kabullenilmiştir.

30 Nisan 2011 tarihinde Hürriyet ve Adalet partisinin kurularak parlamento seçimlerine katılım sağlayacaklarını belirten Müslüman Kardeşler bütün Mısır halkına kucak açan bir dil kullanarak askeri yönetimlerin yaşattıkları olumsuz havanın kırılarak Mısır'da sivil yönetimlere geçmesini sağlamaya çalışmışlardır. Bütün siyasal ve toplumsal olumsuz şartlarına rağmen ve 28 Kasım 2011 tarihinde askeri yönetimlerin diretmelerine karşılık meydanlardaki göstericilerin zorlamalarıyla Mısır tarihinde ilk ve adil seçim gerçekleştirilmiştir. Seçim sonucunda Müslüman Kardeşler %37,5'lik oy ile parlamentoda %45,8'lik bir temsil hakkı kazanmışken diğer Selefî Nur Partisi %27,8'lik bir oy ile mecliste %25,5 oranında bir temsil hakkına ulaşmıştır (Bozbaş, 2016: 315).

Devrimin meydana geldiği süreçte önemli bir yere sahip olan liberal, seküler ve sosyalist grupların yanında Mübarek döneminden kalan aktörlerin sandık başında İslamcılar karşısında büyük bir hezimete uğramaları devrimden sonraki süreç için önemli bir şekilde rahatsızlıkların meydana gelmesine sebep olmuştur (Telci, 2014: 21). Seçimden sonra özellikle bu grupların İslamcıların devrimlerini ellerinden çaldırdıklarına dair söylem ve tutumları Muhammet Mursi'nin Cumhurbaşkanı seçilmesi ile artış gösteren bir ivme kazanmıştır.

Müslüman Kardeşlerin Mursi İktidarı Sonrası Durumu ve Türkiye'nin Pozisyonu

Türkiye - Mısır İlişkilerinin Değişmesine Zemin Olan Arap Baharı Etkisi

2010 senesinde Tunuslu bir seyyar satıcı olan Muhammed Buazizi'nin kendisini yakmasıyla başlamış olan Arap Baharı, kısa süre içinde Ortadoğu'da bulunan pek çok ülkeye yayılmış ve Mısır bu süreci en fazla yaşayan ülkelerden biri olmuştur (Çelik, 2015: 37). Arap Baharı yaşanmasının sebebi o bölgede bulunan toplumların içinde oldukları ekonomi koşulları olsa da arka planında siyasal ve hukuk sebepleri bulunmaktadır (Çetinoğlu, 2012: 17). Arap Baharı, siyasal sistemlere karşı bir tepki şeklinde ortaya çıkmıştır. Toplumdaki işsizler, kadınlar, liberalizmi benimseyenler, İslamcılar ve demokrasi talep eden tüm kesimlerin ortak ses çıkartarak meydanları doldurup mevcut yönetim şekillerinin değişimini talep etmelerinden kaynaklanmıştır (Doster, 2013: 56).

Arap Baharı sürecine farklı toplumlar ve farklı kesimlerden kitlelerin dâhil olmaları sürecin geçiş dönemlerinde zorlanmalarına neden olmuştur. Yeni kurulacak olan yönetim şekillerinin siyasal anlayışlarının nasıl olacağı ve toplumların tüm kesimlerinde ne şekilde karşılanacağı oldukça önemli bir noktadır. Nitekim bölge içinde Batı karşıtlığı düşünce benimseyenlerin olması da yeni kurulmuş olan yönetimlerin hesaba katmaları gereken bir konudur (Bingöl, 2013: 35). Bu nedenle Arap Baharının yaşanmadığı bölgelerdeki diğer ülkeler üzerinde ortaya çıkan karışıklıklarda belli başlı bazı aktörlerin desteklenerek bazılarında karşı da cephe alınarak buldukları bölgelerin tekrardan şekillenmesi sürecine etkisi yoktur.

Tunus'ta meydana gelen Arap Baharı çok zaman geçmeden kısa bir zaman içinde uzun süredir Hüsnü Mübarek yönetimindeki bölgeye yani en stratejik ve tarihi ülkelerinden biri olan Mısır'a sıçramıştır (Çelikcan, 2020: 70). Bölge içerisinde sahip olduğu güç, tarihi geçmiş ve stratejik coğrafi konumu nedeniyle Arap Baharının Mısır'da yaşanması sürecinin ciddiyetini ortaya koymuştur (Alkan, 2019: 50). Mısır'da Arap Baharı yaşanmasının en ciddi nedenlerinden bir tanesi, uzun bir dönemi kapsayan Hüsnü Mübarek yönetiminin son zamanlarda ülke içerisinde yolsuzluk, işsizlik ve adaletsizliğe neden olduğu düşüncesinin yayılmasıdır. Aynı zamanda Mısır'da örgütlenen Müslüman Kardeşler ve benzer grupların var olması ve bu durumdan rahatsızlıklarını belirtmek ve çözümlenmek için Tunus'ta yaşanan olaylardan etkilenip Mısır yönetimini etkileyerek değiştirmek için bu olanları bir zemin olarak görmeleridir (Güvenilir, 2016: 135).

Mübarek döneminde Mısır'da bulunan devlet kurumlarının halk için çalışmalarından çok mevcut rejimin devamlılığını sağlamaya dair çalıştıkları iddiası halkın yaşamış olduğu problemlerin çözümünü devletten beklemeden alternatif çözüm yolları aramalarına neden olmuştur. Yargı organlarının bağımsız olarak işlememeleri halkın adalete davetlerini giderek daha da yükseltmiştir (Kayalı, 2016: 165). Devlet kurumlarının halk lehine işlememeleri ile devlete karşı olan güvenleri azalırken halk, özellikle İsrail ile gerçekleştirdiği savaşlarda ve pek çok kez yönetime el konulmasından dolayı orduyu bir çözüm mekanizması şeklinde kabul etmiştir.

25 Ocak 2011'de Mısır topraklarında ilk eylemler başlamış ve Arap Baharı resmen yaşanmıştır (Çelikcan, 2020: 71). Ülkenin muhalif kesimlerinin çok olması ve belli kitlelerin sosyal medya aracılığıyla örgütlenmesinden dolayı genel olarak sokağa çıkanlar sosyal medyadan örgütlenmiş olan gençler olmuştur. Eylemlerin başlamış olduğu esnada ülkede en düzenli ve örgütlenmiş hareket olmasına karşın Müslüman Kardeşler, sosyal medya araçlarının yaygın kullanılmamasından kaynaklı olarak olayların geri planına itilmişlerdir (Pargater, 2010: 177).

Eylemlerin başlamış olduğu ilk zamanlarda Müslüman Kardeşler İrşad büro üyesi olan Muhammed Mursi, cumhurbaşkanlığı seçimlerinin yapılması ve anayasanın güncel bir hale getirilmesi gerektiği maddelerinin yer aldığı bildiriye yayınlamasının ardından Hüsnü Mübarek'i uyarılmış ve bu süre zarfında safını da belirlemiştir. Bu süreç içerisinde eylemlerin artmasıyla birlikte protestolarda üyeler yer alsın bile Müslüman Kardeşler hareketi aktif bir şekilde eylemlere katılmamıştır (Pargeter, 2010: 179). Örgüt ne kadar da direkt olarak Mübarek yönetimi tarafından hedef gösterilmek için protestolara katılmasın bile Mübarek yönetimi ilk günden itibaren protestoları ve saldırıları organize eden gücün Müslüman Kardeşler olduğunu açıklamıştır (Külye, 2014: 72).

Mısır'ın Tahrir Meydanında toplanmış olan göstericiler genel olarak sekülerist ve liberal ideoloji sahibi organize ve örgütlenme yoksunu insanlar oldukları için Müslüman Kardeşler bu kitlelerin hükümet baskısına karşı direnemeyeceğini düşünmüştür. Aynı zamanda İslam ideolojisini benimsemiş olan Müslüman Kardeşler bu protestoları ve eylemleri solcu kesim eylemleri olarak görmüştür (Boztemur, 2011: 59). Müslüman Kardeşler örgütü bir taraftan ülkenin en örgütlü hareketi olarak protestolara katıldığı zaman ve bu eylemlerin başarısızlıkla sonuçlandığında suçlanarak yıllarca emek verdikleri birikimlerini kaybetmekten korkmuşlardır.

Diğer yandan Müslüman Kardeşler, protestolara katılmaktan ne kadar çekinseler de Mısır'da gerçekleşecek bir adımda ve olabilecek yönetim değişikliklerinde arka planda kalmak istememekteydiler. Bu nedenle 28 Ocak tarihinde gerçekleşecek büyük çaplı protestolara katılım sağlayarak meydana inip diğer gruplar ile birlikte hareket ederek seslerini yükseltmişlerdir (Külye, 2014: 73). Eylemlere katılım göstermeye başlayan örgüt, gerçekleştirilmeye çalışılan devrimlerin bir İslami devrim şeklinde lanse edilerek bertaraf edilmemesi adına diğer gruplar ile hareket ederek kendilerini ön plana çıkarmaktan ve protestolara liderlik etmekten çok bir parçası olma arzundaydılar (Pargeter, 2010: 179).

Müslüman Kardeşlerin kuvvetli bir örgüt yapısı olmalarından kaynaklı lojistik destek ve Mübarek yönetimlerinden gelen saldırılara karşı güçlü savunmalar yapabilecekleri anlamını taşımaktadır. Müslüman Kardeşler sokaklara çadır, su, yiyecek, ilk yardım malzemesi temin ederek protestoya ve protestoculara ciddi bir destek vermişlerdir (Karataş, 2015: 87). Protestoların şiddetli bir şekilde sürdüğü şubat ayında Müslüman Kardeşler, yapılan eylemlerin başarıya ulaşacağını tahmin edip bir bildiri yayınlamaya bu eylemlerin Hüsnü Mübarek yönetiminin istifasına kadar süreceğini belirtmişlerdir (Çelikcan, 2020: 73). Aynı zamanda ilk defa Mübarek yönetimi gayrimeşru dile getirilerek istifaya çağrılmıştır.

Protestolar devam ederken artık eylemciler içinde iyice ön plana çıkan Müslüman Kardeşler müzakere yapmak ve meydanlarda olan halkın isteklerini karşılamak amacıyla Mübarek yönetimiyle görüşerek Mübarek'in görevi bırakmasını istemişlerdir. Protestocular da Müslüman Kardeşleri Mübarek yönetimiyle müzakere yapmış oldukları için suçlamışlardır. Bu suçlama karşısında Müslüman Kardeşler'in önerileri de Mübarek Yönetiminin reddedilmesiyle protestolar güçlenerek artış göstermiştir (Pargater, 2010: 184).

Protestolar devam ederken Türkiye, eylemlere destek veren açıklamalar yapmıştır. Recep Tayyip Erdoğan, halk tarafından talep edilen isteklere ve sokakların sesine kulak verilmesi gerektiği konusunda açıklamalar yapmıştır. 11 Şubat tarihinde Hüsnü Mübarek, artmış olan baskılar karşısında istifasını vererek seçime kadar yönetme yetkisini orduya devrettiğini açıklamıştır (Külye, 2014: 77). Türkiye, eylemler esnasında bu kişilere destek veren açıklamalar yaparak olaya karşı tavırlarını belirtmiştir. Türkiye'nin bu tavrına karşılık sokakta Müslüman Kardeşlerin olmasının etkisi büyüktür (Çelikcan, 2020: 73).

Türkiye'nin bu olayda eylemciler safında yer alma nedenlerinden bir tanesi de Mübarek yönetimi ile Türkiye arasında olan yönetme anlayışının farklı olmasıdır. Bu fark Türkiye'nin demokratik, Mısır'ın ise otoriter bir biçimde yönetilmesinden kaynaklıdır. Devlet arasında farklılıkların azaltılarak benzerliklerin kurulması işbirliğinin kolaylaşmasını sağlayacaktır (Wendt, 2012: 431). Müslüman

Kardeşler örgütünün Adalet ve Kalkınma Partisine yakın olmasının yanı sıra aynı zamanda bu örgütün de bulunduğu protestocuların demokrasi talep etmeleri Türkiye’den destek bulmalarını sağlamıştır.

Hüsnü Mübarek’in istifası üzerine yönetimi alan Mısır ordusu, geçiş süreci planlayarak bu süre zarfında anayasa hazırlamaya çalışırken Müslüman Kardeşler bu süreçte ordunun yanında olmuşlardır. İki yıla aşkın geçiş süreci sonrasında Mısır’da ilk defa demokratik seçimlerin yapılması kararlaştırılarak, Müslüman Kardeşler de “Hürriyet ve Adalet” partisini kurup seçime girmişlerdir (Karataş, 2015: 88). Bu parti ile Müslüman Kardeşler ilk defa bir siyasi parti kurulmasıyla direkt olarak ülkenin yönetimine talip olmuşlardır.

Muhammed Mursi İktidarı Döneminde Türkiye-Mısır İlişkileri

Müslüman Kardeşler, Arap Baharı sürecinde Mısır’da gerçekleşen meclis seçimlerinde %47 oranında oy alarak mecliste önemli bir başarı elde etmişlerdir. Sonrasında gerçekleşen cumhurbaşkanlığı seçimleri için de Muhammed Mursi’yi aday göstererek seçimlere gireceklerini duyurmuşlardır (Kılavuz vd., 2012: 39). 24 Haziran tarihinde gerçekleştirilecek olan Cumhurbaşkanlığı seçimlerinin son turunda Müslüman Kardeşler ‘in adayı Mursi, %51,3 oranında oy alarak Mısır’ın cumhurbaşkanı seçilmiştir (Pargeter, 2010: 1979). Müslüman Kardeşler de eylemler esnasında elde ettikleri başarıları seçim döneminde de ispatlayarak girdikleri ilk seçimde Mısır’da iktidar koltuğuna oturmuşlardır.

Mısır’da Müslüman Kardeşlerin iktidara gelmesi Türkiye’de iktidar olan AK Parti tarafından memnuniyetle karşılanmıştır ve Türkiye, Mursi’ye tebriklerini ileten ilk ülkelerden biri olmuştur (BBC, 2012). Türkiye tarafından sergilenen bu yaklaşım ilişkilerin yeni bir aşamaya taşınacağına da habercisidir.

Mısır’da Mübarek rejimi sonrasında Müslüman Kardeşler ‘in seçim ile iktidara geldiği zaman Mısır’a ilk resmi ziyaret Türkiye Cumhurbaşkanı Abdullah Gül tarafından yapılmıştır (Çelikcan, 2020: 81). Gül, Mursi ile görüşüp seçimde kazanmış olduğu zaferden dolayı tebrik etmiştir (Alkan, 2019: 65). Abdullah Gül tarafından yapılan bu ziyaret iki ülke arasında bu süre içerisinde birbirlerine olan bakışlarını ve yaklaşımlarını gözler önüne sermiştir (Çelikcan, 2020: 81).

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, 13 Eylül 2011 tarihinde olayların durulmuş olduğu esnada Mısır’a bir ziyaret gerçekleştirmiştir (Çelikcan, 2020: 82). Ziyareti esnasında ihtilalden zaferle çıkmış durumda olan kitlelerin coşku ve sevinçlerini birebir yaşamıştır (Cnntürk, 14.09.2011). 17 Kasım 2012’de Mısır Cumhurbaşkanı Mursi, Recep Tayyip Erdoğan’ın davet etmesi üzerine AK Parti kongresine katılarak Tahrir devrim sürecinde kendilerini destekledikleri için Türkiye’ye teşekkür etmiştir (Çelikcan, 2020: 82).

Mursi İktidarının Sona Ermesi ve İlişkilerin Kopması

Mısır’da yeni bir demokratik düzenin kurulması için çalışmalar devam ederken, halk beklentileri hemen karşılanamamış 3 Temmuz 2013 tarihinde General Fethah El Sisi’nin liderliğinde gerçekleşen bir darbe ile Muhammed Mursi’nin iktidardan indirilerek Mısır ve Türkiye arasında var olan ilişkiler farklı bir boyut kazanmıştır. Mursi’nin askeri darbe sonucunda iktidardan indirilmesine Türkiye oldukça sert tepki göstermiş ve ülkeler arasında ilişkiler koparak ikili kriz halini almıştır (Akgün ve Gündoğan, 2014: 5). Bu durum her iki ülke arasında meydana gelen yönetim anlayışının farklarının ilişkileri direkt olarak etkilediği görülmektedir.

Devletlerarasında görülen gelişmeler ile iki devlet karşılıklı bir şekilde büyükelçilerini geri çekerek bir süredir müspet bir şekilde büyükelçi seviyesinde seyretmiş olan ilişkiler maslahatgüzar seviyesine düşmüştür (Özkoç, 2017: 94). Gelişmeler sonucunda Davutoğlu Mısır’da yaşanan darbe girişimine dair şu sözleri aktarmıştır;

“... Mısır ile olan ilişkilerimiz bakımından en önemli konu meşruiyettir. Bu darbe sonucunda Mısır’da demokratik seçimler sonrasında en çok oyu alan siyasi hareket gayri meşru ilan edilmeye çalışılmıştır.

Bu durum bizim 28 Şubat tarihinde yaşamış olduğumuz darbeye çok benzemektedir, bizim bu darbeyi yapanlar ile aynı şekilde ilişki sürdürebilmemiz mümkün değildir.” (Sputnikhaber, 2013).

Mısır'da yaşanan gerginlik sonrasında Davutoğlu tarafından gerçekleştirilen bu söylemler Türkiye'nin tavrının Mısır'da meydana gelen bir sosyal olayla ilgili olduğudur. Aynı zamanda baştaki iktidarı fikirsel ve eylemsel biçimde kendine göre farklı görmesinden dolayı ilişkilerin böylelikle tıkanığı ortaya sürülmüştür. Davutoğlu tarafından bu darbenin 28 Şubat süreciyle benzer olduğunu düşünmesi de iki devletin de benzeri aşamalardan geçilmesini kurulan ilişkileri etkilediğini göstermektedir.

Bu dönemde Türkiye'de iktidar Mısır'da meydana gelen darbeye diğer ülkelerin sessizlik içinde olduklarını belirterek kendisinin Mısır ile ilişkilerini kesmelerini yeterli görmeyerek iktidarlar arasında görüş ayrılıklarından kaynaklanmış olduğu düşüncesi güçlenmiştir. Mısır'da iktidar olan Müslüman Kardeşler yönetimi toplumsal ve düşünsel olarak Türkiye'nin iktidar partisine oldukça yakındır. Bu sayede belirli değerler etrafında ortak bir kimlik oluşması sayesinde gelişmiş ve iktidarın değişmesinden sonra iki ülkenin arasında olan görüş farklılıkları ve ortak değerlerin ortadan kalmasıyla herhangi bir kimlik yakınlığı ve ortak değer kalmaması sonucu ilişki tamamen kopmuştur.

Türkiye ile Mısır arasında inanca dayanan bir yakınlık ve tarihi ortak yaşamışlıktan meydana gelen birliktelik potansiyeli bulunmaktadır. Mısır'da Müslüman Kardeşlerin iktidara gelmesi ile birlikte iki iktidarın fikir benzerlikleri bu ortak inanç ve tarihi arka planda daha fazla görünürlük kazanmıştır. Kolektif kimliğe ulaşma istekleri ile iki devlet arasındaki ilişkiler hızlı bir biçimde olumlu yönde ilerlemiştir.

Sonuç

Çalışmamız 20. yy' da en güçlü İslami hareket olan Müslüman Kardeşler hareketinin hem Mısır siyasetinde hem de siyasi İslam tartışmalarındaki kritik rolünün anlatılması ve açıklanması amacını taşımaktadır. Yapılan araştırma, siyasi İslam tartışmalarında merkez olan Müslüman Kardeşler 'in bir dava hareketi iken siyasal parti halini almasını, Mısır'ın içinden geçmiş olduğu toplumsal ve ekonomik değişim ve Mısır rejim yapısıyla bağlantılı olduğu, İslami hareketler ile ilişkisinin de örgüt dönüşmesinde etkili olduğu iddiası üzerine oturtulmuştur.

Müslüman Kardeşler, I.Dünya Savaşı sonrasında sömürgecilerle mücadele ve Batılaşma problemlerini çözüme kavuşturamayan ve İslam'ı sembolik değerinin dışına atan Mısır rejimi karşısında bir tepki şeklinde örgütlenmiştir. Asırlardır din eksenli etrafında aidiyetlik duygusunu kurumsal ve kültürel açılardan paylaşmakta olan Müslümanlar gittikçe merkezileşen konumlarını kaybetmiş oldukları fikri, Müslüman Kardeşler 'in kurulması ile birlikte adeta bir meydan okuma eylemine dönmüştür. Hareketin kurulmasının esas amacı geride bırakılan İslam'ın tekrar hâkim konuma gelmesi, inançları eksiksiz bir toplum kurulmasını sağlayacak olan Müslümanların yetiştirilmesidir.

1990 yıllarında Müslüman Kardeşler, dünya üzerinde ana akım şeklinde tanımlanamaması yapılabilecek olan diğer İslam örgütleri gibi iktidarı elde etme hedefini bir kenara bırakmıştır. Örgütün özerk olarak toplum faaliyetlerini sürdürdüğü ve sınırlı olsa bile siyasette olduğu 1980-1990 yılları arasında toplumda İslam'ın yaygınlaşması başarıya ulaşmış fakat İslam devleti ve iktidarın ele geçirilmesi başarısız olmuştur. Müslüman Kardeşler 'in dönüşmesinde belirleyici etken devletin kontrolünde sınırlı olarak siyasi sahnede bulunmayı kabul etmesi olmuştur.

Diğer sonuç ise resmi din kurumlarının da halkın İslamlaştırılmasına baskı yapmaları, toplumdaki kişilerin daha dindar ve muhafazakâr bir hal almasını sağladığı için, Müslüman Kardeşler örgütünün muhafazakâr bakış açısında değişiklik yapmamasında Selefilere ve radikal örgütler kadar aynı eksenle topluma etkisi olan El-Ezher ve Ulusal Demokrat Parti'nin muhafazakâr yaklaşımlarının da payı bulunmaktadır.

2000 yıllarında devletin ekonomi politikalarını devam ettirememesi, sosyal ve ekonomik krizin arttığı Mısır'da Müslüman Kardeşler dönüşüm aşamalarında son evredir. Örgüt, Arap ayaklanmalarında

olgunlaşmasının son aşamasını oluşturmuştur. Örgüt, Arap ayaklanmalarının da olgunlaşma aşamasının son evresini temsil eden bu dönemde pragmatik olarak hareket etmeyi sürdürmüştür. 2000’li yıllar, Mübarek rejiminin mevcut düzeni sağlamlaştırmasına dair düzenlemeleri arttırdığı yıllar olması bakımından, hükümetin demokratik olmadığı, sistemlerini barışçıl siyaset izleyen İslam aktörlerine açması gerektiğine dair gelen eleştiriler, Müslüman Kardeşlerin iktidara alternatif bir güç olduğunu öne çıkarmıştır.

Arap ayaklanmaları sonrasında yumuşak ve ılımlı bir görünüm sergilemeye çalışan Müslüman Kardeşler, demokratik bir şekilde iktidara yükseldikten sonra hareket alanlarının daralmasıyla ahlak konularında gündem oluşturacak aksiyonları hayata geçirememiştir. Parçalı bir din yapısına sahip olan Mısır’ın örgüt tekelinde olmamasından kaynaklanan gerçekliği, Hürriyet ve adalet Partisi hakimiyetinde olan hükümetin Selefilere ve geçmiş zamandaki radikal gündemleri olan İslam hareketlerinin yatıştırılmasına dair çabaları, temel ekonomi problemlerinin ve sosyal adalet isteklerinin geriye iteklenmesine sebep olmuştur.

Mısır hükümeti Müslüman Kardeşler ‘in seneler içinde yavaş yavaş elde etmiş olduğu sosyal ve ekonomik bağımsızlığın siyasal bağımsızlığa dönüşmesine tekrar engel olarak örgütü kanlı bir biçimde iktidardan uzaklaştırmıştır. Bu bağlamda, örgütün 90 senelik uzun tarihinde attığı siyasi adım ve stratejilerin, örgüt ideolojilerini aşacak biçimde siyasi ve kurumsal bağlam etkisinde şekillendiği görülmüştür. Müslüman Kardeşler ‘in iktidardan düştükten sonra Mısır, Arap Baharı sonrasındaki güç boşluğundan faydalanarak siyasallaşmış olan Selefi örgütler aracılıklarıyla meşruiyetlerini sağlamak ve sosyal patlamaları engellemek için İslam’ı adeta bir emniyet kemeri olarak kullanmıştır.

Müslüman Kardeşler ‘in önceki tasfiye süreçlerindeki gibi örgüt durgunlukları, muhafazakâr tavırları ve yanlış siyasi hesaplamaları çöküşünde ciddi bir yere sahiptir. İktidar deneyimleri gerek Mısır’ın tarihsel boyutu gerekse örgüt tarihi bakımından ciddi bir kırılım oluşturmasına rağmen Arap Baharı veya Tahrir Meydanı’nın esas gayelerini yerine getirememiş olan hareket, Mübarek rejiminin ayakta olduğu bir ortamda meşruiyetini korumaya çalışmıştır. Senelerce ağır baskılara maruz kalsa da, yenilenme politikalarına destek vererek Mısır’ın siyasi kültür ve uygulamalarını değiştirmeye yönelik bir harekette bulunmamıştır. Müslüman Kardeşlerin tasfiye edilmelerinin ardından eskisi gibi varlıklarını devam ettirme ve toplum ile bağlantılarını kurma gibi zorlu bir süreçten geçmişlerdir. İlerleyen zamanlarda siyasi ve toplumsal alana tekrar dönmeleri kuvvetli bir ihtimaldir.

Kaynakça

- Akçalı, Y. ve Kocamaz, İ. (2013). Mısır’ın Dini Jeopolitiği, *Dini Jeopolitik Yaklaşımıyla Orta Doğu*, Ankara: Akçağ Yayınları.
- Akgün, B. (2013). “Obama’nın Mısır’da Demokrasi Sınavı”, *Stratejik Düşünce Dergisi*, 7-13.
- Akgün, B. ve Bozbaş, G. (2013). “Arap Dünyasında Siyasi Selefizm ve Mısır Örneği”, *Akademik Ortadoğu Dergisi*, 14, 2-38.
- Akgün, M. ve Gündoğar, S. (2014). “Mısır-Türkiye İlişkilerinde Daha İyi Bir Geleceğe Doğru”, *TESEV Dergisi Dış Politika Programı*.
- Alkan, S. (2019). *Hüsnü Mübarek Dönemi ve Arap Baharı’nda Türkiye-Mısır İlişkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Apak, A. (1999). Amr b. el-Âs, *Hayatı-Şahsiyeti-Devlet Adamlığı*. (Basılmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Apak, A. (2001). "Mısır'ın Müslümanlar Tarafından Fethi ve Fetih Sonrası Ülkede Sosyal ve Dinî Alanda Meydana Gelen Değişimler Üzerine Değerlendirmeler", *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 145-159.
- Arı, T. ve Koç, E. (2014). "Müslüman Kardeşler Hareketinin Mısır Hükümeti ile Paradoksal İlişkileri", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 112-321.
- Arslantaş, D. (2013). *Müslüman Kardeşler ve AKP Geleneğinin Siyasi Analizi: Türkiye Modeli Neden Başarısızlığa Uğradı?*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aycan, İ. (1999). *Müslüman Yönetimlerde Birarada Yaşama Tecrübeleri* (Emevi Örneği), İslâm ve Demokrasi, Ankara: Diyanet Vakfı Yayınları.
- Aykurt, Ç. (1992). *Yavuz Sultan Selim'in Mısır Politikası*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baker, R.W. (1991). Afraid for Islam: Egypt's Muslim Centrists between Pharaohs and Fundamentalists, *Daedalus*, 120 (3), 41-68.
- BBC Haber, (15.11.2012). *Türkiye ve Mısır: Yeni Bir Bölgesel İttifaka Doğru*.
- Bingöl, O. (2013). "Ortadoğu ve Arap Baharı: Çok Eksenli Güç Mücadelesinde Denge Arayışları", *Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi*, 13 (2), 25-49.
- Borisovich, L. (2011). *Arap Ülkelerinin Yakın Tarihi 18. Yüzyıldan 20. Yüzyıla*, (Çev. Turan Keskin), İstanbul: Yordam Kitap.
- Bozbaş, G. (2016). *Mısır'ın Sosyo-Politik Dönüşümü ve Demokratikleşme Sorunu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Can, B. (2013). Mısır'da Bir Devrim Daha Olacak: Büyük İslâm Devrimi. *Umran Dergisi*, 228, 32-39.
- Celâl, E. (2013). *Kıssatü'l-İktisadi'l-Mısırî*, Kahire: Dâru'ş-Şüruk.
- Cook, S. (2008). *Yönetmeden Hükmeden Ordular Türkiye-Mısır-Cezayir*, Bahar Şahin (Çev.). İstanbul: Hayy Kitap.
- Çakmak, C. (2007). *Müslüman Kardeşler Bir Sivil Toplum Örgütü Mü?*, Akademik Orta Doğu, 2 (1), 76.
- Çakmak, M.A. (2009). "İki Dünya Savaşı Arasında Ortadoğu", Prof. Dr. Reşat Genç Özel Sayısı, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 1347-1352.
- Fuller, G. E. (2016). *Türkiye ve Arap Baharı: Ortadoğu'da Liderlik*. (Çev. Mustafa Acar) Ankara: Eksi Kitapları.
- Ganim, İ. (2012). *Hasan El-Benna'nın Siyasi Düşüncesi*. İstanbul: Ekin Yayınları.
- Gerges, F. A. (2014). *Giriş: Bir Kırılma, Yeni Ortadoğu Arap Dünyasında Protesto ve Devrim*, (Çev. M. İkbâl Saylık ve Timur Demirtaş). İstanbul: İyi Düşün Yayınları.
- Görgün, H. (2008). *Rifâa et-Tahtâvî*, İstanbul: TDV Yayınları.

- Gözen, R. (2011). "Türkiye ve Arap Baharı: Değişimi Anlamak ve Açıklamak", *Adam Akademi Dergisi*, 2, 1-25.
- Güçtürk, Y. (2016). *Devrimden Darbeye Mısır'da İnsan Hakları* (Rapor: 59), Ankara: Seta Yayıncılık.
- Güvenilir, E. (2016). *Ortadoğu'da siyasal İslam: Mısır'da Arap Baharı ve Müslüman Kardeşlerin etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kızıltoprak, S. (2010). *Mısır'da İngiliz İşgali Osmanlı'nın Diplomasi Savaşı (1882-1887)*, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Kotob Abed, S. (1995). *The Accommodations Speak: Goals and Strategies of the Muslim Brotherhood of Egypt*, *International Journal of Middle East Studies*, 27 (3), 321-339.
- Kök, S. (2013). *Ortadoğu Güncesi 21 Haziran- 20 Temmuz*, *Ortadoğu Analiz*, 5 (56), 1-52.
- Oğuzlu, T. (2011), Arap Baharı ve Yansımaları, *Ortadoğu Analiz Dergisi*, 3 (36), 8-16.
- Okumuş, F. (2015). *İslami Hareketin İktidar Denetimi: Mısır ve Tunus*. İstanbul: Mana Yayınları.
- On, J. (1992). *Nasser's Blessed Movement Egypt's Free Officers and the July Revolution*, Oxford: Oxford University Press.
- Ostrovsky, V. (1990). *Claire Hoy, Mossad İhanet Çemberi*, Ahmet Arslan (Çev.). İstanbul: Hikmet Neşriyat.
- Özkan, M. (2013). "Egypt's Foreign Policy Under Mohamed Morsi", *Ortadoğu Analiz Dergisi*, 5 (51), 114-140.
- Özkoç, Ö. (2016). "Arap Dünyasında Demokratikleşme Süreçleri ve Siyasal İslam: Müslüman Kardeşler ve En-Nahda Hareketleri Üzerine Bir Karşılaştırma", *Mülkiye Dergisi*, 40(1), 29-56.
- Özkoç, Ö. (2017). Türkiye'nin Kuzey Afrika'ya Yönelik Politikası: Bir Modelin Çöküşü, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72 (1), 77-97.
- Özkuyumcu, N. (1993). *Fethinden Emevilerin Sonuna Kadar Mısır ve Kuzey Afrika*, (Basılmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, T. E. (2012). Dünden Bugüne Pan-Arapçılık ve Arap Baharı: Yeni Bir Pan-Arap Uyanış mı?, *Akademik Ortadoğu*, 7 (1), 124.
- Pargeter, A. (2010). *The Muslim Brotherhood From Opposition to Power*. Londra: Saki Books.
- Ranko, A. (2012). *The Muslim Brotherhood and its Quest for Hegemony in Egypt State Discourse and Islamist Counter-Discourse*, Hamburg: Springer.
- Rodinson ,M. (1969). *İslamiyet ve Kapitalizm*, Orhan Suda (Çev.). İstanbul: Gün Yayınları.
- Sağlam, K. (2013). *İhvan-ı Müslim'in Emperyalizmle Mücadelesi*, Hasan El- Benna ve Müslüman Kardeşler Uluslararası Sempozyum 5-6 Mayıs. Ankara: İlim Kültür Eğitim ve Dayanışma Derneği (2. Baskı). İstanbul: Aydınlar Matbaacılık, 2, 141-186.
- Salih el-Verdani, Mısır'da İslami Akımlar, Çev. H.Acar-Ş.Duman-Sefer Turan, 2.bs., Fecr Yay., Ankara 1988, s.66.

- Salwa, İ. (2006). *Rethinking Islamist Politics, Culture, State and Islamism*. London: I.B.Tauris,
- Somuncuoğlu, E. (2019). *Siyasal İslam ve Mısır'da Müslüman Kardeşler'in Dönüşümü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sputnik Haber, (05.08.2015), *Türkiye- Mısır İlişkileri Neden Normalleşemiyor*.
- Şiblî, Mahmud, Hayatu Ömer, Mısır ts. (Mektebetü'l-Kahire), s. 307;
- Tansel, S. (1966). *Sultan II. Beyazıt'ın Siyasi Hayatı*, İstanbul: Meb Basımevi.
- Tarık, R. (2005). *İslami Yenilenmenin Kökenleri Afgani'den, el-Benna'ya Kadar İslam Islahatçıları*. Ayşe Meral (Çev.). İstanbul: Anka Yayınları.
- Turan, Ö. (2003). *Medeniyetlerin Çatıştığı Nokta Ortadoğu*, İstanbul: Yeni Şafak Yayınevi.
- Turan, Ö. (2002). *İslami Hareketler*. İstanbul: Step Ajans.
- Tümer, G., Küçük, A. (1988). *Dinler Tarihi*, Ankara: Berikan Yayınevi.
- Türkmen, H. (2013). "Mısır Darbesi Mısır Halkına Mı Dayanıyor?", *Umran Dergisi*, 228, 50-55.
- Uzunçarşılı, İ. H. (1979). *Bayezid II*. İslam Ansiklopedisi VIII (II) , 392-398. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Vasagar, J. (2002). Dilemma of the Moderates, The Guardian, <https://www.theguardian.com/uk/2002/jun/19/september11.religion1>
- Wendt, A. (2005). Constructing International Politics, *Theories of International Relations*, 4, 201-211.
- Wendt, A. (2012). *Uluslararası Siyasetin Sosyal Teorisi*, Helin Sarı Ertem, Suna Gülfer İhlamur Öner (Çev.). İstanbul: Küre Yayınları.
- Wickham, R.C. (2011). The Muslim Brotherhood and Democratic Transition in Egypt, *Interdisciplinary Journal of Middle East Law and Governance*, 3, 42-61.
- Wiener, A. (2003). Constructivism: The Limits of Bridging Gaps, *Journal of International Relations and Development*, 6 (3), 252-275.
- Yaşar, T.N. (2012). Mısır'daki Geçiş Sürecinin Aktörler Üzerinden Değerlendirilmesi, *Orta Doğu Analiz*, 4 (44), 311-362.
- Zaid, M. (2007). *Economic and Political Liberalisation in The Middle East: The Muslim Brotherhood and The Politics of Succession in Egypt*, The University of Leeds, (MS Thesis). Leeds University / School of Politics and International Studies, United Kingdom.
- Zeydan, C. (1970). *İslâm Medeniyeti Tarihi*, I-V, İstanbul: Üçdal Yayıncılık.
- Zurayk, R., Gough, A. (2014). *Ekmek ve Zeytinyağı: Arap İsyanlarının Tarımsal Kökenleri*, Yeni Ortadoğu: Arap Dünyasında Protesto ve Devrim. İstanbul: İyidüşün Yayınları.

Social Protection for Persons with Disabilities in Pakistan: Current Scenario and Contribution of BISP

Umer KHALID*
umerkhalid@hotmail.com
ORCID: 0000-0009-89306324

Muhammad YASEEN
myaseen208@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5923-1714

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 16.05.2023

Kabul Tarihi: 06.06.2023

Atf Bilgisi

Khalid, U., Yaseen, M. (2023). Social Protection for Persons with Disabilities in Pakistan: Current Scenario and Contribution of BISP, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 75-93

ABSTRACT

The 2030 Agenda for Sustainable Development, which pledges to “leave no one behind,” emphasizes on promoting full and equal participation of all vulnerable and marginalized population segments in national development efforts, including persons with disabilities (PWDs). There is mounting evidence globally that differently abled people are disproportionately more vulnerable to both monetary and multi-dimensional poverty and require urgent support in terms of targeted social protection measures. The present paper presents a situation analysis and estimates of the population of PWDs across Pakistan, using different available data sources. It outlines the social protection framework for PWDs in Pakistan, with a special focus on support being extended to this population segment through the country’s largest social protection program the Benazir Income Support Programme (BISP) different BISP programs. It also provides recommendations for further increasing social protection coverage for this vulnerable population segment through developing synergies with other social protection programs for greater impact.

Keywords: Social protection, disability, Benazir Income Support Programme, Pakistan.

Introduction

The 2030 Agenda for Sustainable Development, which pledges to “leave no one behind,” is a bold global plan of action for a peaceful and prosperous world, based on the fundamental principle of human dignity and equality for all (United Nations, 2015). It cuts across the United Nation’s three pillars of work: development, human rights, and peace and security. An important dimension of this agenda is promoting full and equal participation of all vulnerable and marginalized population segments, including persons with disabilities (PWDs) (United Nations, 2015). Disability, in all of its forms is a cross cutting theme that runs through all of the Sustainable Development Goals (SDGs), including Goals 1, 4, 8, 10, 11, and 16. Details on goal-specific targets and indicators where support to persons with disabilities is stipulated is outlined in Table 1 (United Nations, 2016).

Globally, the Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) adopted in December 2006 by the United Nations serves as the guiding framework for countries to protect the rights and interests of persons with disabilities (United Nations Convention on the Rights of Persons, 2006). The Convention employs a broad categorization of PWDs and emphasizes that persons with any type of impairments/ challenges should enjoy all human rights and fundamental freedoms (United Nations Convention on the Rights of Persons, 2006). It lays down how all categories of rights apply to PWDs and indicates areas where adaptations need to be made for this group to fully exercise their rights. The broad range of rights of PWDs recognized by this Convention that has been acceded to and ratified by 182 nations to date, and the corresponding articles are outlined in Annex 1.

Table 1: Disability in the SDGs

Target	Indicator
Goal 1. End poverty in all its forms everywhere	
1.3 Implement nationally appropriate social protection systems and measures for all, including floors, and by 2030 achieve substantial coverage of the poor and the vulnerable	1.3.1 Proportion of population covered by social protection floors/systems, by sex, distinguishing children, unemployed persons, older persons, persons with disabilities, pregnant women, newborns, work-injury victims, and the poor and the vulnerable
Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all	

Target	Indicator
4.5 By 2030, eliminate gender disparities in education and ensure equal access to all levels of education and vocational training for the vulnerable, including persons with disabilities, indigenous peoples, and children in vulnerable situations	4.5.1 Parity indices (female/male, rural/urban, bottom/top wealth quintile, and others such as disability status, indigenous peoples, and conflict-affected, as data become available) for all education indicators on this list that can be disaggregated
4.a Build and upgrade education facilities that are child, disability, and gender-sensitive and provide safe, non-violent, inclusive, and effective learning environments for all	4.a.1 Proportion of schools with access to (a) electricity; (b) the Internet for pedagogical purposes; (c) computers for pedagogical purposes; (d) adapted infrastructure and materials for students with disabilities; (e) basic drinking water; (f) single-sex basic sanitation facilities, and (g) basic handwashing facilities
Goal 8. Promote sustained, inclusive, and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all	
8.5 By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value	8.5.1 Average hourly earnings of female and male employees, by occupation, age, and persons with disabilities
	8.5.2 Unemployment rate, by sex, age, and persons with disabilities
Goal 10. Reduce inequality within and among countries	
10.2 By 2030, empower and promote the social, economic, and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion, or economic or status	10.2.1 Proportion of people living below 50 percent of median income, by age, sex, and persons with disabilities
Goal 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient, and sustainable	
11.2 By 2030, provide access to safe, affordable, accessible, and sustainable transport systems for all, improving road safety, notably by expanding public transport, with special attention to the needs of those in vulnerable situations, women, children, persons with disabilities and older persons	11.2.1 Proportion of population that has convenient access to public transport, by sex, age, and persons with disabilities
11.2 By 2030, provide access to safe, affordable, accessible, and sustainable transport systems for all, improving road safety, notably by expanding public transport, with special attention to the needs of those in vulnerable situations, women, children, persons with disabilities, and older persons	11.2.1 Proportion of population that has convenient access to public transport, by sex, age, and persons with disabilities
11.7 By 2030, provide universal access to safe, inclusive, and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities	11.7.1 Average share of the built-up area of cities that is open space for public use for all, by sex, age, and persons with disabilities
11.7 By 2030, provide universal access to safe, inclusive, and accessible, green and public spaces, in particular for women and children, older persons and persons with disabilities	11.7.2 Proportion of person victim of physical or sexual harassment, by sex, age, disability status, and place of occurrence, in the previous 12 months
Goal 16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels	
16.7 Ensure responsive, inclusive, participatory, and representative resource: decision-making at all levels	16.7.1 Proportions of positions (by sex, age, persons with disabilities, and population groups) in public institutions (national and local legislatures, public service, and judiciary) compared to national distributions
	16.7.2 Proportion of population who believe decision-making is inclusive and responsive, by sex, age, disability, and population Group

Governments across the world are making concerted efforts to mainstream people with disabilities in all socio-political and economic aspects of life, as outlined in the 2030 Agenda for Sustainable Development and the CRPD. Pakistan adopted the CRPD in 2011 and is also a signatory to the Sustainable Development Goals, demonstrating the country's commitment to protecting the differently-abled people's civil, political, social, and economic rights.

There is mounting evidence globally that differently abled people are disproportionately more vulnerable to poverty (Banks, Kuper, & Polack, 2017). Disability is linked to both monetary and multi-dimensional types of poverty, with long-term effects for disabled people. PWDs are more likely to face chronic poverty and social exclusion throughout their lives due to illiteracy, poor health, and limited labor market involvement. Furthermore, there are challenges to accessing social and support services

such as education, health, and work for people with disabilities in general and in particular for the poorest segments.

In this context, it is critical to align Pakistan's existing social protection system to enable full and effective involvement and inclusion of persons with disabilities in the national mainstream. This paper presents the first of its kind of analysis on the social protection mechanisms available to PWDs in Pakistan as well as gaps in the existing social protection programs in meeting the needs of this population segment. The paper starts with a situation analysis and estimates of the population of PWDs across Pakistan, using different data sources available. It outlines the social protection institutional framework for PWDs in Pakistan, with a special focus on support being extended to this population segment by the country's largest social protection program – the Benazir Income Support Programme (BISP). It also provides recommendations for further streamlining different BISP interventions for increased social protection coverage for this vulnerable population segment as well as developing synergies with other social protection programs for greater impact.

The paper comprises of seven sections. Section 2 following the introduction outlines the materials and methods used in compilation of analysis in the paper. Section 3 presents the situation analysis of population of PWDs globally as well as within Pakistan using the latest available data sources. An overview of the legal and institutional framework in place for provision of necessary support and facilitation to PWDs in Pakistan is provided in Section 4, while the existing social protection programs in place for this vulnerable population segment in the country are reviewed in Section 5. Section 6 provides an in-depth examination of the support provided to this vulnerable population segment by the country's largest social protection agency – the Benazir Income Support Programme (BISP). Section 7 ends the paper with some policy recommendations for further streamlining and integrating the PWDs across the social protection framework in Pakistan.

Materials and Methods

The analysis in the paper mainly comprises of a review of the relevant literature in this domain as well as relevant laws, regulations and policies in place at the national as well as sub-national levels. The overview also touches upon all major social protection programs currently in place in Pakistan, both at the federal as well as provincial tiers of government and the provisions these programs have for providing any type of support to the differently abled population segments.

Data from various sources, including household survey datasets and administrative data have been utilized to provide estimates of the share of the country's population that suffers from some form of disability. In this regard, mainly national data sources have been used as data from international agencies like the World Health Organization are not available in case of Pakistan. These data sources include the most recent round of the Pakistan Social and Living Standards Measurement Survey 2019-20 – a national level household survey with a district level representative sample of 195,000 households, which for the time includes a module on disability (see Box 1 for further details). The other main data source is the National Socio-Economic Registry (NSER) – the national social registry maintained by BISP, which was updated towards the end of 2021 and includes data on over 87 percent of the country's population. In addition, the paper presents information on the support provided to persons with disabilities through Pakistan's largest social protection program – the BISP, making use of administrative data on the coverage and outreach of both the unconditional and conditional cash transfers programs being operated by BISP.

Situation Analysis of Persons with Disabilities Globally and in Pakistan

Disability is a multifaceted and complex phenomenon that presents several challenges in terms of its precise measurement. The methods used to measure impairment differ by country and have an impact on the results. The definitions, question design, reporting sources, data collection methods, and expectations of functioning vary depending on the purpose and application of the data, the conception

of disability, the aspects of disability examined and the operational measures of disability (United Nations, 2019).

Box 1: Measuring Disability

The International Classification of Functioning, Disability, and Health (ICF) has improved the understanding and measurement of disability. According to the ICF, problems with human functioning can be grouped into the following three inter linked areas:

- 1. Impairments;** problems in body function or alterations in body structure – for example, blindness or deafness;
- 2. Activity Limitations;** difficulties in carrying out activities – for example, walking or eating;
- 3. Participation restrictions;** issues with involvement in any sphere of life – for example, facing discrimination in employment or education

ICF asserts that disability is the result of the interaction of health issues with contextual factors such as the environment and personal factors. Environmental factors can be thought of as different external influences on the lives of persons with varying levels of functioning. These elements can operate as both facilitators and impediments.

The United Nations Statistical Commission established the Washington Group on Disability Statistics in 2001 as an international group of experts to set standards for the measurement of disability. The Washington Group employs an ICF-based approach to disability and uses questions about problems completing certain activities due to a health concern with respect to six functional areas, including **vision, hearing, mobility, cognition, self-care, and communication**. The questions ask if an individual faces difficulty with regards to performing the following activities;

- i. Seeing, even if wearing glasses?
- ii. Hearing, even if using a hearing aid?
- iii. Walking or climbing steps?
- iv. Remembering or concentrating?
- v. Self-care, such as washing all over or dressing?
- vi. Communicating using usual (customary) language, (for example, understanding or being understood by others)?

Each question contains four response options, ranging from easy to difficult: little trouble, some difficulty, a lot of difficulties, and unable to do at all. The Washington Group's definition of disability have become the international standard for measuring disability. The Pakistan Bureau of Statistics – the national statistical organization of Pakistan has recently adopted the Washington Group's definition for compilation of disability statistics. The Pakistan Social and Living Standards Measurement (PSLM) Survey 2019-20, for the first time, includes a disability module modelled on the Washington Group definition.

Source: (World Health Organization and World Bank, 2011)

Disability can be thought of as a continuum ranging from mild issues in functioning to substantial life-altering consequences. Countries across the world are increasingly adopting a continuum approach to measuring disability, in which disability prevalence estimates are generated from assessing levels of disability across various functional categories. Estimates differ depending on where the impairment continuum's thresholds are set and how environmental factors are included (see Box 1 on details of global standards for disability measurement).

According to World Health Organization (WHO) estimates, one billion individuals, or nearly 16 percent of the world's adult population aged 18 years and above, suffer from some sort of impairment (World Health Organization and World Bank, 2011). Disability prevalence ranges from 11.8 percent in high-income nations to 18 percent in low-income countries, with this figure referring to adults who have severe functional challenges in their daily life (Table 2). Disability incidence is higher for population residing in rural areas and for households with lower socio-economic status. Significant disabilities affect one-fifth of the estimated global total, or 2.2 percent of the adult population (World Health Organization and World Bank, 2011).

Table 2: Disability Prevalence Rates (% Of Population Aged 18 Years & Above)

	High Income Countries	Low Income Countries	All Countries
Overall	11.8	18.0	15.6
Gender			
Male	9.1	13.8	12.0
Female	14.4	22.1	19.2
Place Of Residence			
Urban	11.3	16.5	14.6
Rural	12.3	18.6	16.4
Wealth Quintile			
First (poorest)	17.6	22.4	20.7
Second	13.2	19.7	17.4
Third	11.6	18.3	15.9
Fourth	8.8	16.2	13.6
Fifth (richest)	6.5	13.3	11.0

Note: Data based on The World Health Survey, a household survey carried out in 59 countries in 2002–2004

In case of Pakistan, there are several sources of data on the prevalence of disability, each of which provides various estimates of the overall number of disabled people in the country. The prevalence of disability in Population Census 2017 has been under-estimated, as the question on disability was included in the census questionnaire after the counting process had started. According to Population Census 2017, the total number of PWDs in the country was only 0.91 million; which included 0.56 million males, 0.345 million females and 3,584 transgender persons. These numbers imply a disability prevalence rate of just 0.4 percent.

The recently completed update of the National Socio-Economic Registry 2021 by BISP shows a much higher number of population is suffering from some form of disability, at 8.13 million people in 2021 (Table 3). The provincial breakup of this figure shows that the highest number of PWDs is in the province of Punjab (3.86 million), followed by Khyber Pakhtunkhwa (KP) at 1.75 million and Sindh (1.54 million). The number of PWDs in the smaller provinces/ regions is quite low, with Balochistan, Azad Jammu & Kashmir (AJK), Gilgit Baltistan (GB) and Islamabad together accounting for 0.1 million differently abled individuals.

Table 3: Number of Persons Suffering From Disability, By Province/ Region (Million)

Region	Disabled Persons (million)
Pakistan	8.13
Punjab	3.86
Sindh	1.54
KP	1.75
Balochistan	0.65
Islamabad	0.03
Azad Jammu & Kashmir	0.22
Gilgit Baltistan	0.08

Source: (NSER, National Socio-Economic Registry, 2021)

The latest round of the Pakistan Social and Living Standards Measurement Survey (PSLM) 2019-20 has for the first time adopted the measurement standards laid down by the Washington Group to give broader estimates on different levels of disabilities. The disability module of PSLM 2019-20 comprises of the six questions from Washington group disability module, as highlighted in Box 1 (Pakistan Bureau of Statistics, 2019). When seen in the broader canvass of functional limitation, the survey results indicate that 10.69 percent of the country's population aged 5 years of age and above suffers from at least one

form of functional limitation¹ (**Table 4**). With an estimated population size of 216 million in 2020, this translates into a total population of 19.4 million suffering from at least one form of functional limitation.

Table 4: Prevalence of Functional Limitation/ Disability In Population (%)

Region	Functional limitation	Disability
Pakistan	10.69	3.41
Male	10.92	3.61
Female	10.45	3.20
Urban	11.49	3.26
Rural	10.22	3.50
Punjab	11.47	3.84
Sindh	10.16	2.59
KP	9.57	3.50
Balochistan	9.00	2.55

Source: (Pakistan Bureau of Statistics, 2019)

These estimates are closer to the figures usually quoted in international statistics on disability, although there still seems to be some under reporting in this respect when compared to the average figures of disability prevalence of close to 12 percent for high income countries, seen earlier in Table 1. In terms of the gender and regional disaggregation, it is observed that prevalence of functional limitation is slightly higher for males compared to females (10.92 percent vs. 10.45 percent) and for urban population in comparison to rural residents (11.49 percent vs. 10.22 percent). Province-wise, this incidence is seen to be highest in Punjab (11.47 percent), followed by Sindh (10.16 percent), while it is lowest in Balochistan (9 percent).

The PSLM 2019-20 Survey for the first time also provides figures on prevalence of functional limitations and disability at the district level in Pakistan, which can be important information with respect to designing and implementing targeted programmes for reaching out to PWDs (Pakistan Bureau of Statistics, 2019). The district-level analysis across the four provinces shows that the top three districts with respect to the share of population suffering from functional limitations in Balochistan are Kohlu (30.9 percent), Gwadar (17.1 percent) and Shaheed Sikanderabad (14.5 percent). In Punjab, the top three districts include Mianwali (17 percent), Mandi Bahauddin (15.8 percent) and Sahiwal (15.3 percent); in Sindh, the top three district include the Central (15.3 percent), Southern (13.6 percent) and Eastern (13.4) districts of Karachi, while in Khyber Pakhtunkhwa, it includes Karak (14.5 percent), Bannu (14.3 percent) and Haripur (13.9 percent).

When the more severe forms of functional limitation, i.e., responses falling under the two categories of ‘a lot of difficulties’ and ‘cannot do at all’ are analyzed, the PSLM 2019-20 indicates a disability prevalence of 3.41 percent for the population aged 5 years and above² (**Figure 1**). The prevalence of disability is higher for the male population compared to the female population (3.61 percent vs. 3.2 percent) and for the population residing in the rural areas relative to the urban population (3.5 percent vs. 3.26 percent). Province-wise, the disability prevalence rate is seen to be highest in Punjab (3.84 percent), followed by KP (3.5 percent), and is lowest in Sindh at 2.59 percent.

¹ This includes individuals reporting yes to the three levels of functional limitations, i.e., some difficulty, a lot of difficulty and cannot do it all, with respect to the six areas of functional activities.

² This definition corresponds to the earlier narrower definition of disability as applied in national statistics in Pakistan.

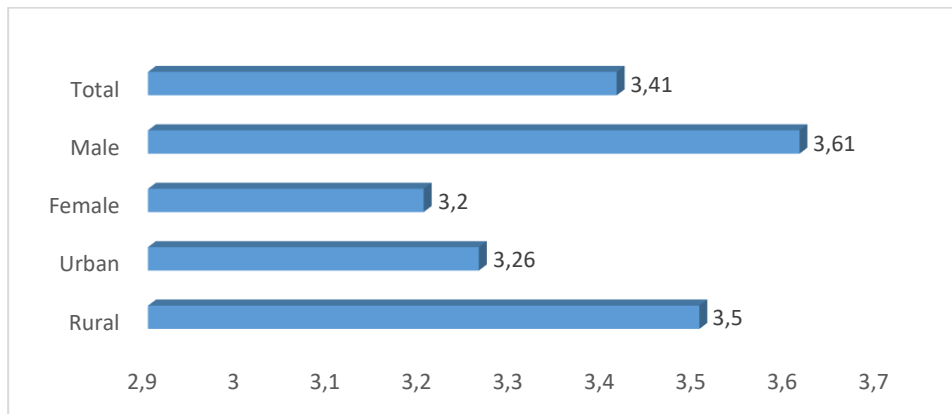


Figure 1 Prevalence of Disability in Population (%) (Pakistan Bureau of Statistics, 2019)

Legal and Institutional Framework for The PWDs in Pakistan

The Constitution of Pakistan provides for the social and economic well-being of all citizens including persons with disabilities. Article 38 (d) of the Constitution holds the State responsible to “provide basic necessities of life, such as food, clothing, housing, education and medical relief, for all such citizens, irrespective of sex, caste, creed or race, who are permanently or temporarily unable to earn their livelihood on account of infirmity, sickness or unemployment.” The Constitution, with its broad range of fundamental rights providing for social and ethnic inclusion of all citizens, is the primary source for safeguarding human rights and ensuring social justice for all citizens, including people with disabilities.

In Pakistan, the first exclusive law focusing on PWDs was the Disabled Persons’ (Employment and Rehabilitation) Ordinance 1981, which made provisions for the employment and rehabilitation of the PWDs. It established a one percent job quota for PWDs in public and private establishments (which was later raised to two percent) and also imposed additional tax on establishments that did not employ disabled persons. The law further provided for setting up of National Council for the Rehabilitation of Disabled Persons (NCRDP) at federal level and Provincial Councils for the Rehabilitation of Disabled Persons (PCRDP) in each province.

The Special Citizens Act, 2008 provides for facilitating accessibility to differently abled citizens at every public place, including allocation of seats in public transportation, provision of facilities on footpaths for wheelchairs and for blind persons. The law also binds the concerned authorities to make provision for the facility of access of wheelchairs in the construction of buildings in public or private sectors. The Special Citizens (Right to Concessions in Movement) Act 2009 provides for concessional rates to special citizens in all types of public and private transport. Under this Act, air, railway, and other transport authorities are bound to charge less/half rates from disabled persons (Mughees, Khan, & Nasem, 2011).

Disability related concerns were devolved to provinces after the 18th Amendment to Pakistan's Constitution was passed in 2010. The Ministry of Human Rights has been designated as the focal point for reporting on the implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, in collaboration with relevant Federal and Provincial Departments, in order to coordinate and implement international obligations at the national level.

Following the 18th Amendment, all provinces/ regions initiated work on amending and adopting relevant laws to ensure protection of the rights of PWDs in line with Pakistan’s obligations under the Convention on the Rights of Persons with Disabilities. The provincial laws enacted in recent years include the Balochistan Persons with Disabilities Act, 2017, the Punjab Disabled Persons’ (Employment and Rehabilitation) Amendment Act, 2015, the Sindh Empowerment of Persons with Disabilities Act, 2018, the ICT Rights of Persons with Disability Act 2020 and the Gilgit-Baltistan Persons with Disabilities Act, 2019. Similar laws are in the process of being drafted in Khyber Pakhtunkhwa and Azad Jammu & Kashmir.

In terms of the institutional framework in place for providing assistance and facilitation to PWDs, the majority of issues related to disability were dealt with by the Ministry of Social Welfare and Special Education at the federal level before devolution (Economist Intelligence Unit, 2014). Following devolution, however, multiple provincial departments/agencies have become involved in providing services to PWDs. In Punjab, for instance, the Special Education Department was mandated to deal with issues such as policy and legislation, teacher training, social integration, education, curriculum development, and vocational training for children with special needs. The Department of Social Welfare is responsible for registering, assessing, training, and employing people with disabilities, as well as providing financial assistance to the poor and disabled, while the Department of Human Rights is in charge of human rights violations, including those involving people with disabilities. The Labour, Special Education, and Social Welfare Departments are responsible for implementing the Employment and Rehabilitation Ordinance of 1981 in the various provinces and regions of the country (Economist Intelligence Unit, 2014).

Existing Social Protection Programs for Differently Abled in Pakistan

Apart from the social protection benefits available to the general population, the differently abled may require disability-specific schemes across the life cycle to address their greater needs for income support, arising from barriers to employment and disability-related costs. To meet this multitude of needs, countries globally have developed a combination of contributory and non-contributory cash and in-kind benefits or tax reliefs and subsidies, such as free or subsidized access to assistive devices, public transport, housing, and other provisions, as well as support services. The broad range of recommended disability benefits, supplemented by several public services, required to meet the range of different needs across the life cycle is outlined in Table 5.

Table 5: *Types of Disability Benefits for People with Disabilities Across The Life Cycle, By Function*

Stage of Life Cycle	Functions		
	General income security	Coverage of disability-related costs	Healthcare
Childhood	Family and child benefits	Disability benefit, child disability benefit, concessions, care giver-benefit, early identification & intervention, respite care, education stipends or transport allowances, assistive products, etc.	
Working-age	Unemployment protection benefit, disability insurance, employment injury, disability allowance, social assistance, etc.	Disability insurance, disability allowance compatible with work and other income support, concessions, personal assistance schemes, respite care, third-person support benefit, sign language interpreters, assistive products, etc.	Universal healthcare, including rehabilitation and assistive technology
Old age	Old-age pensions		

Source: (International Labour Organization, 2021)

Disability-inclusive social protection systems ensure that all PWDs have effective access to healthcare and income security, as well as coverage for disability-related costs. They usually consist of a mix of general and disability-specific programmes, both monetary and in-kind, that are aimed to help this vulnerable population segment to actively engage in education, employment, and society.

According to recent estimates by the International Labour Organization (ILO), only 33.5 percent of people with severe disabilities receive a disability benefit worldwide, with significant regional variation.

Coverage in Eastern Europe appears to be nearly universal, while estimates for Southern Asia and Sub-Saharan Africa show effective coverage rates of less than 7 percent. High-income countries have 85.6 percent coverage, whereas lower-middle-income countries have 11.3 percent and low-income countries have 8.6 percent.

In the case of Pakistan, a range of disability-related schemes and benefits are being administered by both federal and provincial government agencies. The mapping of the different social protection measures available to PWDs at various life cycle stages in Pakistan is presented in Annex 2. The review shows a broad range of social protection measures in place in Pakistan that target different segments of PWDs at different life cycle stages.

For tackling disability-related limitations at the childhood level, most of the social care services being provided by relevant provincial government agencies encompass treatment and rehabilitation for children, provision of special education services for the differently-abled, and vocational training for children with disabilities. These services are being provided by the respective Social Welfare and Special Education departments of the four provinces. The information on the outreach of these schemes, however, indicates that a very small share of the population of disabled children is being reached through these different interventions.

A variety of existing social protection programs cater to the requirements of impaired working-age individuals. Interventions in the field of social care services include houses for care and rehabilitation of people with physical and mental impairments in Punjab and Sindh, as well as vocational training institutes for those with physical disabilities in Sindh. Individuals in formal sector employment are covered by employment-based social security programs such as the Employees Old-Age Benefits Institution (EOBI) and provincial Employees Social Security Institutions (ESSIs), which also include provisions for support if registered workers suffer from work-related injuries that result in temporary or permanent disability. Workers who are injured while doing work-related tasks are eligible for disability pensions and grants under these schemes. One of Pakistan Bait-ul-Mal's (PBM) programs, 'Special Friends of PBM,' targets families with two or more disabled members, which are provided financial support of Pakistani Rupees (PKR) 60,000 per annum. In addition, other support such as wheelchairs, hearing aids, white canes, and artificial limbs are also provided to such families, if necessary. A family with only one disabled person is also qualified to get grant of PKR 30,000 per annum under this scheme.

In most of the cases, to receive the benefits offered by the range of programs outlined in Annex 2, the PWDs have to obtain a Special Computerized National Identity Card (SCNIC) issued by the National Database and Registration Authority (NADRA), which officially identifies them as special persons. To get special CNICs, PWDs first have to go through a medical examination by a Medical Board at Social Welfare Offices or District Headquarter Hospital, situated in all districts of Pakistan. On receipt of the Disability Certificate from the respective Social Welfare Office and District Headquarter hospital, the individuals can apply for getting a SCNIC at any NADRA office in his/ her relevant district. A number of other benefits are also available to the differently abled persons having a SCNIC as outlined in Box2.

However, according to information available, the number of PWDs registered with NADRA is very low at 371,833 (as of February 2021), as compared to the estimates of the share of the population suffering from a disability or functional limitations. The provincial breakup of this figure shows that the highest proportion of PWDs with SCNICs is in the province of Punjab (39.7 percent), followed surprisingly by those in KP (31.3 percent) and then by the disabled in Sindh (18.7 percent). The analysis of SCNICs issued by type of disability indicates that the substantial majority of PWDs registered with NADRA suffer from physical disability, i.e., lower and upper limb impairment.

Table 6: Number of PWDs Registered with NADRA (Uptil Feb-2021)

Province	CNIC	CRC	JUVENILE	NICOP	Total
AJK	10,368	2,259	392	310	13,329
Balochistan	9,682	475	287	51	10,495
GB	6,147	1,216	506	17	7,886
Islamabad	5,941	437	183	145	6,706
KP	101,625	10,665	2,624	1,577	116,491
Punjab	127,591	7,471	10,563	1,914	147,539
Sindh	64,340	3,088	1,593	366	69,387
Grand Total	325,694	25,611	16,148	4,380	371,833

Source: Compiled by PBS using data received from NADRA

Table 7: PWDs Registered with NADRA by Type (Uptil Feb-2021)

Type of Disability	CNIC	CRC ¹	JUVENILE	NICOP ²	Total
Blind	18,290	749	431	173	19,643
Deaf& Dumb	21,330	1,761	1,874	218	25,183
Physical Disability	262,361	18,251	10,753	3,728	295,093
Mentally Retarded	23,713	4,850	3,090	261	31,914
Grand Total	325,694	25,611	16,148	4,380	371,833

CRC: Child registration certificates; NICOP: National identity card for Overseas Pakistanis

Source: Compiled by PBS using data received from NADRA

Box 2: Special Computerized National Identity Card

The ‘Special Person Special Card Scheme’ of 2009 was initiated to provide Special Computerized National Identity Cards to persons with disabilities in Pakistan. The SCNICs issued by NADRA have the distinctive wheelchair mark, to identify the differently abled. The SCNIC entitles PWDs to several benefits as provided under different laws, in addition to making them eligible for enrollment in different social protection programs, as listed below:

- 50 percent discount on Air travel as well as on Railway fare.
- Duty-free import of car for persons with disabilities.
- Instant modifications as well as improvements in building control regulations to certify the stress-free special right to use to people with disabilities.
- Facility for wheelchair access on streets for the person with disabilities
- Provision and facilities of special parking space for vehicles in use of the person with disabilities in upcoming buildings structures.
- Provision of special parking space for vehicles used by the handicapped in all buildings
- Free of cost medical treatment for the person with disabilities, children besides parents in all government hospitals.

Source: (Pakistan Association of the Blind, 2019)

Contribution of BISP Programs in Providing Support to PWDs

The flagship social protection program of Pakistan – the Benazir Income Support Programme does not explicitly target persons with disabilities through a specially designed and targeted program for this population segment. However, the differently abled are indirectly provided support through different BISP programs, especially through the Benazir Kafaalat unconditional cash transfer (UCT) program, which has been providing income support to households having special persons. As members of poor households are at a disproportionately higher risk of suffering from some form of disability, non-contributory cash support schemes are the most widespread social protection tool being employed by low and middle-income countries globally to provide support to this most vulnerable segment of the disabled population.

With the recent implementation of a revised Proxy Mean Test (PMT) tool, the PMT cutoff score for receiving the monthly cash transfer of PKR 2,916 (paid on quarterly basis) for Benazir Kafaalat beneficiary households has been set at 32. The PMT threshold for families with at-least one special person has been raised to 37 under the revised “Kafaalat for Special Persons Policy” authorized by the BISP Board in December, 2020. According to estimates, the BISP’s Kafaalat for Special Persons Policy will assist 2 million families with at least one differently-abled member. The database of NADRA will be used to verify special people. Only those who have been identified as “special individuals” in NADRA’s database, i.e., those possessing SCNIC are eligible to receive cash grant. The existing Benazir Kafaalat payment system will be used to make the payment. The following is the cash transfer payment method that is used when there is a PWD in the family:

- In the case of an unmarried son/ daughter, a cash grant will be provided through his/ her mother
- In case the married son is disabled, a cash grant will be provided through his wife
- In case no ever-married woman is present in the family, a cash grant will be provided following the Next of Kin Policy under Benazir Kafaalat.

A total of around 8.7 million beneficiaries were enrolled in the Benazir Kafaalat program, as of end-August 2022, with the highest number of beneficiaries residing in Punjab (4.16 million), followed by Sindh (2.3 million) and Khyber Pakhtunkhwa (1.6 million) (Table 9). Out of these beneficiaries, over 0.43 million are PWDs, representing 5 percent of total Kafaalat beneficiaries across the country. While the highest number of Kafaalat beneficiary families with PWDs are residing in Punjab, the highest share of differently abled beneficiaries is in Balochistan, where around 10 percent of the total beneficiaries are PWDs, which is followed by Gilgit Baltistan (6.2 percent). The share of differently abled UCT beneficiaries is lowest in Sindh & ICT at 3.3 percent and 3.2 percent, respectively.

Table 8: Number of Differently Abled Beneficiaries of Benazir Kafaalat

Province/ region	No. of Kafalaat beneficiaries	No. of differently abled Kafalaat beneficiaries	% of differently abled beneficiaries
Punjab	4,160,392	214,113	5.1
Sindh	2,294,082	75,663	3.3
Khyber Pakhtunkhwa	1,591,274	92,617	5.8
Balochistan	457,501	43,390	9.5
Islamabad	7,895	254	3.2
Azad Jammu & Kashmir	98,602	5,740	5.8
Gilgit Baltistan	89,546	5,557	6.2
Total	8,699,292	437,334	5.0

Besides the unconditional cash transfer Benazir Kafalaat program, BISP conditional cash transfer program for improving educational outcomes of children in BISP beneficiary households – the Benazir Taleemi Wazaif also benefits differently abled children in poor families. Initially launched as the Waseela e Taleem Program in 2012, providing for primary level enrollment of children aged 5-12 years across five districts, the program was subsequently expanded to cover the entire country. The scope of the program has been further enhanced in 2021 to provide stipends to children in beneficiary households from ages 4-22 years, i.e., from primary to the higher secondary levels of education.

A stipend of PKR 1,500/- for the boy child and PKR 2,000/- for the girl child per quarter is being provided to Benazir Kafaalat beneficiaries on the basis of 70 percent attendance compliance of their children enrolled in primary schools. At the secondary level, a stipend of PKR 2,500/- for the boy child and PKR 3,000/- for the girl child per quarter is being provided, while at higher secondary level, a stipend of PKR 3,500/- for the boy child and PKR. 4,000/- for a girl child per quarter is being provided to Benazir Kafaalat beneficiaries of BISP on the basis on 70 percent attendance compliance of their children in school.

The Benazir Taleemi Wazaif program also provides stipends to the differently abled children aged 4-22 years of the Benazir Kafaalat beneficiary households enrolled in school. As of end-August 2022, a total

of 60,563 differently abled children had been enrolled in this program across the country, out of a total enrollment of 9.2 million children in this program since inception (**Table 9**). The differently abled children enrolled in Taleemi Wazaif program, however, make up just 0.6 percent of the total children enrolled in this program. The distribution of these differently abled children presented in **Figure 2** across the different provinces/ regions indicates that the major share is enrolled in Punjab (60 percent), which is followed by KP (17.6 percent) and Sindh (16.8 percent). The share of differently abled children enrolled under this program in the smaller provinces/ regions in the country is quite small at over 2 percent in Balochistan, 1.9 percent in AJK, 1.1 percent in GB and 0.1 percent in ICT.

Table 9: Number of Benazir Taleemi Wazaif beneficiaries

Province/ region	No. of Taleemi Wazaif beneficiaries	No. of Taleemi Wazaif beneficiaries with disabilities	% of disabled beneficiaries
Punjab	4,994,163	36,526	0.7
Sindh	2,137,984	10,163	0.5
Khyber Pakhtunkhwa	1,843,430	10,685	0.6
Balochistan	254,517	1,294	0.5
Islamabad	10,417	58	0.6
Azad Jammu & Kashmir	201,456	1,143	0.6
Gilgit Baltistan	133,349	694	0.5
Total	9,575,316	60,563	0.6

The gender disaggregation of the enrolled children in the Taleemi Wazaif program by disability status and province/ region is shown in **Figure 3**. The analysis indicates that while there is nearly an equal gender distribution of children without disabilities (50.7 percent vs. 49.3 percent), a greater share of male differently abled children is enrolled in the program in comparison to their female counterparts (56.4 percent vs. 43.6 percent). This scenario for the differently abled children is similar at the province/ region level, with slight variations in the respective shares of male and female children, with the highest share of females at 45 percent in Punjab and lowest share of 40.5 percent in Balochistan and KP.

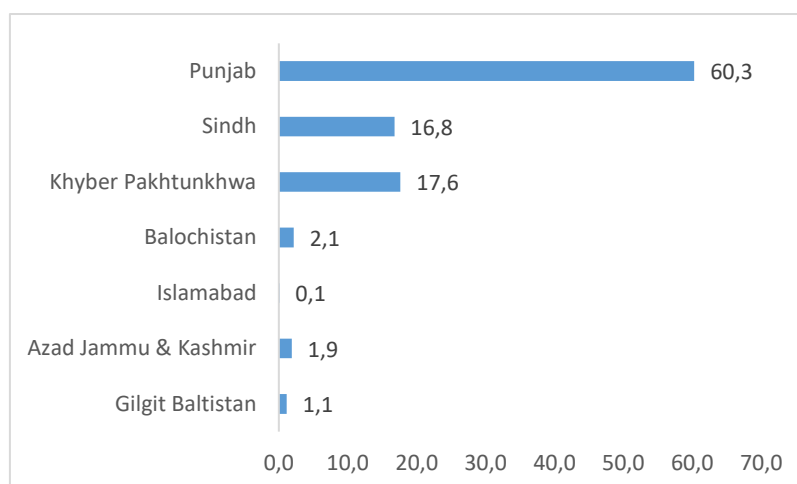


Figure 2 Distribution of Differently Abled Children Enrolled in Benazir Taleemi Wazaif, By Province (%)

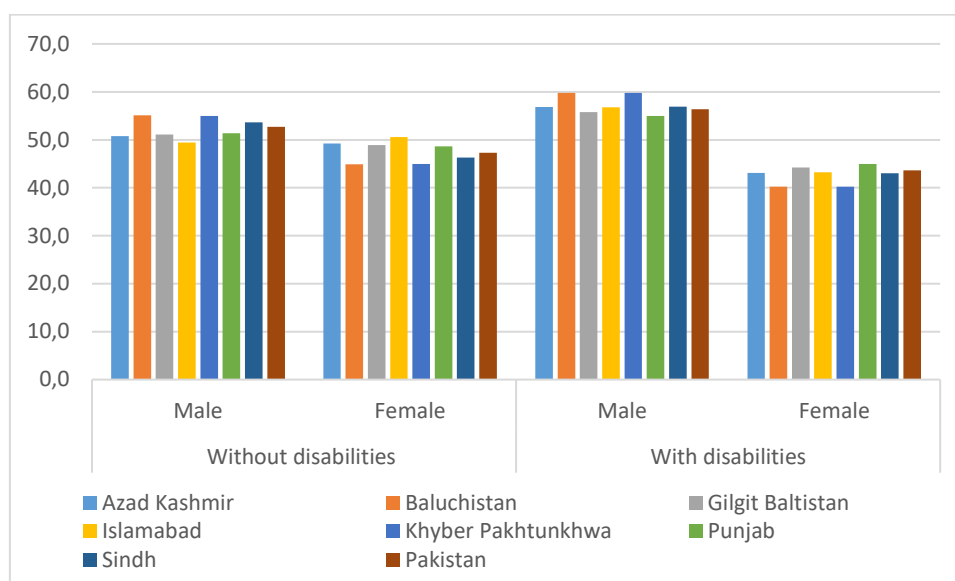


Figure 3 Distribution of Taleemi Wazaif Children, by Disability Status, Gender and Province/ Region (%)

The differently abled children were enrolled in over 34,000 schools out of the total of 261,224 public, private and semi-private schools covered under this program, representing over 9 percent of all primary, secondary and higher secondary schools covered under the Benazir Taleemi Wazaif program. The number of program schools with enrollment of differently abled children was highest in Punjab at 18,089, followed by KP (7,457 schools) and Sindh at 6,110 schools. Across the three types of program schools, the public sector schools comprise the predominant share of schools with enrollment of differently abled children at close to 26,000 (76 percent)

Table 10: Number of Benazir Taleemi Wazaif Schools with Differently Abled Children, by Province

Region	Public schools	Private schools	Semi-private schools	Others	Total
Punjab	12,530	3,226	1,652	681	18,089
Sindh	5,292	483	286	49	6,110
KP	6,327	897	149	84	7,457
Balochistan	777	100	12	65	954
GB	373	127	14	3	517
AJK	621	248	16	32	917
ICT	37	12	1	4	54
Total	25,957	5,093	2,130	918	34,098

In order to develop greater linkages between different BISP programs as well as other social protection programs working at the federal and provincial levels, the BISP Board approved the establishment of Physical “BISP One Window” (One Stop Shop). The BISP One Window platform aims at delivery of multiple social protection programs/ initiatives to the BISP beneficiaries and the marginalized and vulnerable segments through a single-window, in order to address issues of fragmentation and integration of different missing links in the social protection ecosystem.

The first Benazir One Window Center at Islamabad became functional in July 2021. An important vulnerable population segment that is targeted to benefit from the provision of integrated social protection services are the persons with disabilities. To facilitate the differently abled, desks of NADRA and the Council for Rights for Persons with Disabilities (CRPD) have been established in the One Window Center in Islamabad, while a system of referral of BISP beneficiaries with disabilities to the National Institute of Rehabilitation Medicine (NIRM) has been put in place. This will enable sharing of data of differently abled persons registered with these organizations with BISP as well as to guide the

un-registered differently abled potential BISP beneficiaries to CRPD to get certificate of disability as well as applying for getting SCNIC at the NADRA desk.

Recommendations

The preceding analysis clearly shows that the social protection framework in Pakistan for persons with disabilities needs to be made more inclusive and integrated. As disability is primarily a provincial subject following the 18th Amendment to Pakistan's Constitution, the provincial governments need to design and implement targeted programs for reaching out to the disabled population for meeting their needs and requirements over the life cycle. In this regard, data from the updated NSER can be used by different Federal and provincial agencies and departments for more effective identification and targeting of PWDs at the Federal, Provincial, and district levels. Similarly, data sharing and harmonization among the different federal and provincial departments and programs can be used to reduce fragmentation and avoid duplication in efforts, resulting in more effective deployment of public resources. BISP is in the process of developing a National Data Exchange Law, which will establish well defined protocols for data exchange and sharing with other relevant social protection programs and agencies through Application Programming Interface (API). This will enable more effective targeting of PWDs by other SP programs having a specific emphasis on providing support to this most vulnerable population segment, like the Pakistan Bait ul Mal and the Khidmat Card program being implemented in Punjab.

BISP is already catering to the needs of the most vulnerable segments of society through its programs, including persons with disabilities. However, a major hurdle in enrolling households with special persons in the Benazir Kafaalat program is the limited availability of SNICs of PWDs. The present procedure for getting a SCNIC from NADRA starting with getting the medical certificate of disability is a long one, due to which the majority of disabled persons, especially those from the poorest households are unable to get their SCNICs made. The One Window Centers can play an instrument role in integrating the differently abled into different BISP programs. In order to holistically address the issue of disabilities, the BISP can develop a policy for integrating the differently abled into all existing programmatic interventions of BISP. This policy should also provide guidelines for including disabilities related concerns, as a cross cutting theme into the design of all future programs.

For routine reporting on implementation progress of different BISP interventions, it is recommended that data on coverage of the differently abled segment should be included on a quarterly basis. Under BISP's educational conditional cash transfer program – the Benazir Taleemi Wazaif, a quota can be earmarked for enrollment of special children commensurate with their share in the population of Benazir Kafaalat beneficiary households. Efforts also need to be made to include a larger share of special schools in the Benazir Taleemi Wazaif program to provide greater coverage to the differently abled children of the poor households.

As the main focus of the present study has been on examining contribution of Pakistan's largest social protection program – the BISP in providing support to the PWDs, future studies in this area can offer more detailed insights into designing of dedicated social protection programs/ schemes for the differently abled as well as for streamlining existing schemes focusing on PWDs, on basis of a lifecycle approach. The poverty targeting of BISP's unconditional and conditional cash transfer programs is more focused towards the poorest of the poor population and therefore by design, the program excludes a large share of the PWD population group who would otherwise require some form of regular monetary support given their special circumstances. Provision of some form of support to all PWDs will be essential if Pakistan is to meet its commitments under the 2030 Agenda for Sustainable Development, as the preceding analysis indicates that a significant population in the country suffers from some form of disability.

References

- Banks, L. M., Kuper, H., & Polack, S. (2017). Poverty and disability in low-and middle-income countries: A systematic review. *PloS one*, 12(12), 1-19.
- Economist Intelligence Unit. (2014). *Moving from the Margins. Mainstreaming Persons with Disabilities in Pakistan*. London: The Economist.
- International Labour Organization. (2021). *World Social Protection System 2020-2022: Social Protection at the Crossroads-in Pursuit of a Better Future*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2021b). *A social protection profile of Pakistan - Building an inclusive social protection system*. Islamabad: ILO.
- Mughees, A., Khan, A. B., & Nasem, F. (2011). Ahmed, Mughees and Khan, Abdul Basit and Nasem, Fozia. *Berkeley Journal of Social Sciences*, 1(2), 1-11.
- NSER. (2010). *National Socio-Economic Registry*. Islamabad: Benazir Income Support Programme.
- NSER. (2021). *National Socio-Economic Registry*. Islamabad: Benazir Income Support Programme.
- Pakistan Association of the Blind. (2019). *Alternative report on the implementation of the 2030 Agenda in line with the CRPD in Pakistan*. Islamabad: International Disability Alliance (IDA).
- Pakistan Bureau of Statistics. (2019). *Pakistan Social and Living Standards Measurement*. Islamabad: Pakistan Bureau of Statistics.
- United Nations. (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UNO.
- United Nations. (2016). *Disability in the SDGs Indicators*. New York: Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations. (2019). *Disability and Development Report, Realizing the sustainable development goals by, for and with persons with Disabilities 2018*. New York: Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations Convention on the Rights of Persons. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. New York: United Nations.
- World Health Organization and World Bank. (2011). *World report on disability 2011*. Malta: World Health Organization.

Annex 1: Rights Recognized by The United Nations Convention on Rights of Persons with Disabilities

Rights	Article(s)
Equality before the law without discrimination	5
Right to life, liberty, and security of the person	10 & 14
Equal recognition before the law and legal capacity	12
Freedom from torture	15
Freedom from exploitation, violence, and abuse	16
Right to respect physical and mental integrity	17
Freedom of movement and nationality	18
Right to live in the community	19
Freedom of expression and opinion	21
Respect for privacy	22
Respect for home and the family	23
Right to education	24
Right to health	25
Right to work	27
Right to an adequate standard of living	28
Right to participate in political and public life	29
Right to participation in cultural life	30

(United Nations Convention on the Rights of Persons, 2006)

Annex 2: Mapping of Social Protection Schemes for Persons with Disabilities in Pakistan

Type of social protection	Program and implementing agency	Details	Beneficiaries and coverage
Lifecycle – Children			
Social care services	Chaman, Social Welfare Department, Punjab	Treatment, training, and rehabilitation center for children with mental illnesses or intellectual challenges that provide daycare or residential facilities, medical treatment, training, social rehabilitation, and counseling for families	41 beneficiaries
	Rehabilitation centers for handicapped children, Social Welfare Department, Sindh	Education and vocational training for children with Disabilities	399 beneficiaries (2016–17)
	Special education schools, Sindh	Special education schools for children with disabilities or special needs who belong to poor households. They offer free education, transport, books, uniforms, medical care, rehabilitation, and other support (wheelchairs, hearing aids)	60 schools Number of beneficiaries not available
	School for hearing and speech impaired children, Social Welfare, Special Education and Women Empowerment Department, Khyber Pakhtunkhwa	The school that provides education and training in sign language, lip-reading, and rehabilitation	1,529 beneficiaries 1,128 boys, 401 girls(2017)
	Centers for mentally and physically handicapped children, Social Welfare, Special Education and Women Empowerment Department, Khyber Pakhtunkhwa	Centers that provide education, training, and rehabilitation centers for children with disabilities	752 beneficiaries 630 boys, 122 girls) (2017)
	Centers for visually handicapped children, Social Welfare, Special Education and Women Empowerment Department, Khyber Pakhtunkhwa	Basic education for children who are blind or partially Sighted	268 beneficiaries 218 boys, 50 girls (2017)
	Special education complex for children with disabilities, Quetta, Khuzdar and Mustang, Social Welfare, Special Education, Literacy, Non-formal Education and Human Rights Department, Balochistan	Special education center for children with physical disabilities, with mental disabilities, and children who are blind, partially sighted, or deaf	440 beneficiaries (Quetta), 150 beneficiaries’ capacity (Khuzdar and Mustang)
	Centre for education for hearing impaired children, Turbat, Social Welfare, Special Education, Literacy, Non-formal Education and Human Rights Department, Balochistan	Free education and training in sign language for deaf children and children with hearing loss	60 beneficiaries 35 boys, 25 girls

	Institute for physically handicapped children, Quetta, Social Welfare, Special Education, Literacy, Non-formal Education and Human Rights Department, Balochistan	Education and vocational training institute for children with physical disabilities; also provides free transport and books	Number of beneficiaries not available
	Vocational training centre for disabled persons, Social Welfare, Special Education, Literacy, Non-formal Education and Human Rights Department, Balochistan	Vocational training for children with disabilities	Number of beneficiaries not available
	School for visually handicapped children, Social Welfare, Special Education, Literacy, Non-formal Education and Human Rights Department, Balochistan	School for blind or partially sighted children with learning disabilities	65 beneficiaries
Lifecycle: Adults/persons of working age			
Social care services • Disability • Community-based identification	<i>Nasheman Home</i> , Social Welfare Department, Punjab	Care home for people with physical or mental disabilities and deaf persons between 18 and 50 years old. The home has a capacity for 50 residents and 50 day scholars, and offers medical care, rehabilitation and vocational training (home appliance repair, tailoring and computer skills)	73 beneficiaries 3 homes (1 each in 3 cities: Bahawalpur, Faisalabad and Lahore)
	<i>Darul Sakoon</i> , Social Welfare Department, Punjab	Halfway house with the capacity for 30 patients discharged from psychiatric hospitals but who have not fully recovered; provides medical and psychological care, as well as follow-up counselling.	Number of beneficiaries not available
	Rehabilitation centres for the physically handicapped, Social Welfare Department, Sindh	Vocational training for persons with physical disabilities (on block printing and computer design)	Number of beneficiaries not available
Disability pension • Employment-based • Formal economy	Disability pension, Punjab Employees' Social Security Institution, Punjab	Pension for workers with disabilities who are registered with the Punjab Employees' Social Security Institution and earn an income of less than PKR 22,000 per month	975,888 registered workers in Punjab
	Artificial limbs, Punjab Employees' Social Security Institution, Punjab	Prosthetics for workers registered with the Punjab Employees' Social Security Institution with an income of less than PKR 22,000 per month	975,888 registered workers in Punjab

	Disability pension, Khyber Pakhtunkhwa Employees' Social Security Institution, Khyber Pakhtunkhwa	Gratuity provided in the event of a worker developing a disability as a result of a workplace injury that causes a 5–20%, 21–66% or 66% or greater loss of physical activity	76,916 registered workers in Khyber Pakhtunkhwa
	Pension and disability cover, Sindh Employees' Old-Age Benefits Institution, Sindh	Retirement pension for registered workers or a grant for retired persons who do not qualify for a pension, for all industrial and commercial organizations to which the Employees' Old-Age Benefits Institution Act applies. Employers contribute 5% of the minimum wage, workers contribute 1%	423,574 registered workers in Sindh
	Disability pension, Employees' Old-Age Benefits Institutions • Federal • All provinces	Disability pension of at least PKR 8,500 per month for registered beneficiaries who are injured or rendered unable to work	11,506 registered workers (disability)
Unconditional cash transfers • Poverty-targeted • Disability • Proxy means testing-based • Disability-based	Benazir Kafaalat, Benazir Income Support Program	Higher PMT cutoff for receiving unconditional cash transfer of PKR 2,000 per month, paid on a semi-annual basis, for households having one or more persons with disability	
	<i>Khidmat</i> Card for persons with disabilities, Punjab Social Protection Authority, Punjab	PKR 2,000 per month for people with disabilities who are unable to work or PKR 1,500 per month for those able to work. Requires a proxy means testing score of 20 or below, as well as the certification of disability	63,697 beneficiaries
	<i>Guzara</i> allowance for the blind, <i>Zakat</i> and <i>Ushr</i> Department, Punjab	Grant of PKR 2,000 per month for blind persons living below the poverty line	633 beneficiaries
Miscellaneous support • Poverty-targeted • Community-based identification	Special Friend of the PBM Programme, Pakistan <i>Bait-ul-Mal</i> , Federal (coverage of all provinces)	PKR 25,000 per year for families with two or more disabled members, in addition to wheelchairs, hearing aids, white canes and artificial limbs, as needed. China has donated 40,000 wheelchairs	3,460 beneficiaries (2020–21) 80,000 wheelchairs and 2,026 tricycles distributed
	Orthopaedic, Prosthetics and Physiotherapy Centre, Quetta, Social Welfare Department, Balochistan	Centre providing orthopedic and supportive devices (prosthetic limbs, braces, orthopedic shoes, canes, crutches, walkers and wheelchairs)	Number of beneficiaries not available
	In-kind support for persons with disabilities, Balochistan	Provision of sewing machines, wheelchairs and motorized tricycles for persons with disabilities PKR 2.70 million (estimated cost)	Number of beneficiaries not available

Source: Adapted from (International Labour Organization, 2021b)