

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET DERGİSİ

E-ISSN: 2980-2199



İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ



**İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
DIŞ TİCARET DERGİSİ  
E-ISSN: 2980-2199**

**İSTANBUL TİCARET UNIVERSITY  
JOURNAL OF FOREIGN TRADE**

**Yıl: 2023, Cilt: 1, Sayı: 4  
Year: 2023, Volume: 1, Issue: 4**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ DIŞ TİCARET DERGİSİ**

*İSTANBUL TİCARET UNIVERSITY JOURNAL OF FOREIGN TRADE*

*Yıl: 2023, Cilt:1, Sayı:4*

**Sahibi**

İstanbul Ticaret Üniversitesi

**Yayın Kurulu**

Prof. Dr. İlker KIYMETLİ ŞEN, ilksen@ticaret.edu.tr, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Murat YALÇINTAŞ, myalcintas@ticaret.edu.tr, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Serdar PİRTİNİ, serdar.pirtini@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Figen YILDIRIM, figen@ticaret.edu.tr, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Prof. Dr. Özgür ÇENGEL, ozgur.cengel@galata.edu.tr, İstanbul Galata Üniversitesi

Doç. Dr. Gülberk Gültekin SALMAN, gulberk.salman@eas.bau.edu.tr, Bahçeşehir Üniversitesi

**Editör:** Doç. Dr. Yunus ÖZCAN

**Editör Yardımcısı:** Arş. Gör. Şüheda BARAN

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü:** Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

**Mizanpaj ve Teknik Sorumlu:** Arş. Gör. Şüheda BARAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Dergisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü'nün koordinasyonunda faaliyet gösteren hakemli bir dergidir, yılda 4 kez yayımlanır.

Bu dergide yayımlanan makalelerin telif hakları İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne aittir. Bu yayımla ilgili olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndan doğan her türlü hak saklıdır. Tanıtım için yapılacak alıntılar dışında Üniversitenin yazılı izni olmadan çoğaltılamaz. Bu dergide yayımlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir. Üniversite bu görüşler nedeniyle herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

E-ISSN: 2980-2199

Elektronik ortamda erişim:

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iticudisticaretdergisi>

İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Dergisi

Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/ 34445, İstanbul

Tel: 444 0 413

E-posta: [disticaretdergisi@ticaret.edu.tr](mailto:disticaretdergisi@ticaret.edu.tr)

**İÇİNDEKİLER / CONTENTS****MAKALELER / ARTICLES****ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES****1. Nazgül KENZHETAY**

ÇİN'İN KÜRESEL YÜKSELİŞİNİN ORTA ASYA TÜRK CUMHURİYETLERİNE  
ETKİSİ: ENERJİ POLİTİKASI

*THE EFFECT OF CHINA'S GLOBAL RISE ON CENTRAL ASIAN TURKISH REPUBLICS: ENERGY  
POLICY*

..... 1-12

**2. Amira GOUMIDI**

RUSSIAN FOREIGN POLICY TOWARDS AFRICA: HISTORICAL BACKGROUND AND  
FUTURE

*RUSYA'NIN AFRİKA'YA YÖNELİK DIŞ POLİTİKASI: TARİHSEL GEÇMİŞ VE GELECEK  
BEKLENTİLERİ*

..... 13-26

**3. Oğuzkan DAL**

İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANS  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN  
BAĞLILIĞININ ARACI ROLÜ

*THE INTERMEDIATE ROLE OF EMPLOYEE MOTIVATION AND EMPLOYEE  
ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON  
FINANCIAL PERFORMANCE IN BUSINESSES*

..... 27-50

**4. Aminat BISULTANOVA**

AVRUPA BİRLİĞİ REKABET HUKUKU'NDA AYRIMCILIK YASAĞI

*PROHIBITION OF DISCRIMINATION IN THE EUROPEAN UNION COMPETITION  
LAW*

..... 51-74

**5. Ümit Remi ERGÜN**

GRUBEL-LLYOD ENDEKSİ İLE DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİ İÇİ DIŞ TİCARET:  
KEİ ÜLKELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

*INTRA-INDUSTRY TRADE WITH GRUBEL-LLYOD INDEX IN IRON AND STEEL INDUSTRY: AN  
ANALYSIS ON BSEC COUNTRIES*

..... 75-89

**6. Amadou CAMARA / Evrim İldem DEVELİ**

TÜRKİYE'DEN SAĞLIK HİZMETİ ALAN YABANCILARIN HİZMET ALMA VE ARAŞTIRMA  
SÜREÇLERİNDEKİ TERCİH ETME MOTİVASYONLARI HAKKINDA DERİNLEMESİNE  
GÖRÜŞME

*EVALUATION OF THE OPINIONS OF FOREIGNERS WHO RECEIVE HEALTH SERVICE FROM  
TÜRKİYE ON THE MOTIVATIONS OF PREFERENCE THROUGH IN-DEPTH INTERVIEW*

..... 90-111

**7. Ebru KAIN / Uğur Yasin ASAL**

NATO VE RUSYA FEDERASYONU'NUN YENİ MÜCADELE ALANI: KARADENİZ'İN  
JEOPOLİTİĞİ

*GEOPOLITICS OF THE BLACK SEA REGION: A NEW AREA FOR NATO – RUSSIA  
CONFRONTATION*

..... 112-135

**8. Vasfi GÜNDÜZ / Gencay KARAKAYA**

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİM ALGISI VE  
UYGULAMALARI: BİR VAKIF İNCELEMESİ (İHH)

*RISK MANAGEMENT PERCEPTION AND PRACTICES IN NON-GOVERNMENTAL*

*ORGANIZATIONS: A FOUNDATION REVIEW (IHH) .....136-153*



Araştırma Makalesi

DOI: [10.62101/iticudisticaretdergisi.1323150](https://doi.org/10.62101/iticudisticaretdergisi.1323150)

# ÇİN'İN KÜRESEL YÜKSELİŞİNİN ORTA ASYA TÜRK CUMHURİYETLERİNE ETKİSİ: ENERJİ POLİTİKASI<sup>1</sup>

1. Nazgül Kenzhetay<sup>2</sup>

ORCID No 0000-0001-6416-2488

Başvuru Tarihi: 05.07.2023

Kabul Tarihi: 28.08.2023

Yayın Tarihi: 29.12.2023

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Çin Halk Cumhuriyeti'nin 1978'den günümüze enerji politikalarını ve özelde de bu değişen enerji politikalarında Orta Asya'nın rolünü incelemektir. Günümüzde Çin Halk Cumhuriyeti dünyanın en büyük üretim kapasitesine sahip olan ülkesi konumundadır. Çin Halk Cumhuriyeti'ni bu konumuna getiren süreç 1978 yılında Deng Xiaoping'in yönetimi ele geçirmesi ve bir dizi reformları uygulamasıyla başlamıştır. Bu uygulanan politikalar kapsamında Çin Halk Cumhuriyeti'nin üretim kapasitesi kontrolden çıkamaya başlamış ve bu üretim kapasitesinin gerektirdiği enerji kaynakları ülke sınırları içerisinde olan kaynakları üstelemeye başlamıştır. Bunun doğal sonucu olarak Çin Halk Cumhuriyeti enerji kaynaklarına ilişkin politikalar geliştirmeye başlamış ve bu de ister bölge ülkeleriyle isterse de tüm dünya siyasetine aktif bir ilişkiyi zorunlu kılmıştır. Zira enerji politikalarının en önemli unsurları enerji kaynaklarına ulaşmak ve bu enerji kaynaklarından faydalanmanın sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda Çin Halk Cumhuriyeti'nin kuruluşunda egemen olan siyasi ve ekonomik politikalar da değişim göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Enerji, Çin, Orta Asya, Öz-Yeterlilik, Güvenlik.

## THE EFFECT OF CHINA'S GLOBAL RISE ON CENTRAL ASIAN TURKISH REPUBLICS: ENERGY POLICY

### ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the energy policies of the People's Republic of China from 1978 to the present and, specifically, the role of Central Asia in these changing energy policies. Currently, the People's Republic of China is the country with the largest production capacity in the world. The process that brought China to this position began in 1978 when Deng Xiaoping came to power and implemented a series of reforms. Within the framework of these implemented policies, China's production capacity started to escalate, and the country began to prioritize domestic energy resources required by this production capacity. As a natural consequence, the People's Republic of China started to develop policies regarding energy resources, which necessitated an active relationship with both regional countries and global politics. Accessing energy resources and ensuring their continuous utilization are crucial elements of energy policies. In this context, the political and economic policies dominant in the establishment of the People's Republic of China have also undergone changes.

**Keywords:** Energy, China, Central Asia, Self-sufficiency, Security.

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Nazgül Kenzhetay, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [nkenzhetay@gmail.com](mailto:nkenzhetay@gmail.com)





## GİRİŞ

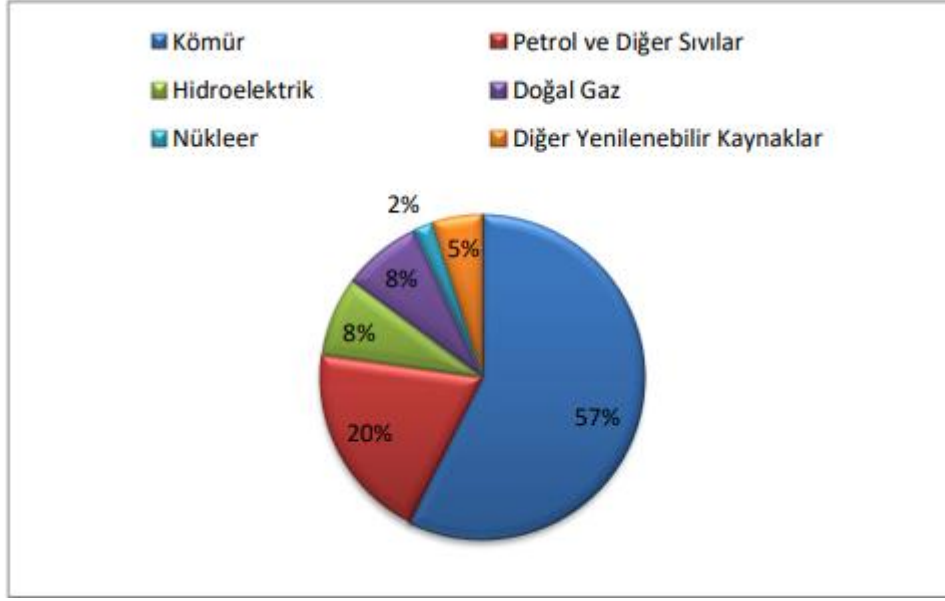
Bu çalışmanın ilk bölümünde Orta Asya'nın enerji kaynaklarının dünyada var olan yeri incelenecektir. Orta Asya konumu itibari ile tarih boyunca Rusya Federasyonu'nun nüfuzu altında kalmıştır. Bu kapalılık durumu özellikle Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler birliğinin yıkılmasıyla ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin enerji kaynaklarının yetersiz hale gelmesi ve Orta Asya'nın enerji kaynaklarına yönelmesiyle değişime uğramaya başlamıştır. Bu bağlamda çalışmanın bir sonraki bölümünde Çin Halk Cumhuriyeti'nin 1978 yılından itibaren enerji ihtiyacının değişimi analiz edilecektir. Bu analiz sırasında değişimin Çin Halk Cumhuriyeti'nin siyasal anlamda politikasında da değişikliklere sebep olmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde de bu enerji ihtiyacının karşılanması amacıyla uygulanan politikalar incelenecektir. İlk olarak Şanghai İşbirliği Örgütü'nün oluşturulması, bu oluşumun Rusya Federasyonu ile yeni bir rekabete sebep olması ve bu örgütün sorunsalları ve potansiyeli analiz edilecektir. Akabinde bu örgütün de ihtiyacı tam olarak karşılamaması sonucunda Bir Kuşak Bir yol projesinin oluşturulması sürecine değinilecektir. Bu projenin detayları incelenirken kapsamı, hedefleri ve proje kapsamında yapılacak yatırımlar detaylı olarak incelenecektir. En son olarak Çin Halk Cumhuriyeti'nin enerji ihtiyacından dolayı oluşturulan örgüt ve projeye küresel anlamda söz sahibi olan devletlerin tepkileri değerlendirilecektir. Çin Halk Cumhuriyeti günümüzde dünya ekonomisi için çok önemli bir yere sahip olmuştur. Bu önemin en önemli kaynağı ekonomik yaptırım gücü bir yana üretim kapasitesinin dönülmez bir şekilde genişlemesidir. Zira bu geridönülmezlik bir anlamda küresel güçlerin de politikalarında çelişkiler oluşmasına sebep olmuştur.

### 1. ORTA ASYA'NIN ENERJİ KAYNAKLARI: PETROL, DOĞAL GAZ VE KÖMÜR

Orta Asya'nın enerji kaynaklarını incelemeye önce tanım itibari ile bölgenin sınırlarını anlamak gereklidir. Bu bağlamda bölgenin tanımı da dönemlere göre değişiklik göstermiştir. Tarihsel olarak Orta Asya tanımına ilk kez Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği döneminde rastlıyoruz. İlginç olarak Kazakistan bu tanımlamanın dışında bırakılmıştır (Amanov, 2007). En geniş anlamda Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, Kırgızistan ve Tacikistan'la birlikte Pakistan, Moğolistan, Çin Halk Cumhuriyeti'nin batı bölgelerini, Hindistan'ın kuzey kısmını ve İran'ın kuzeydoğusunu da kapsamaktadır. En genel ve kabul gören tanımlama ise sadece sayılan ilk beş ülkeyi kapsar (Köse, 2020).

Tanımlama yapıldıktan sonra en çok kabul gören tanımlamaya dahil olan ülkelerin petrol, doğal gaz ve kömür alanında sahip oldukları rezervleri incelemek yerinde olacaktır. Kazakistan'ın petrol açısından dünyada önemli bir yeri bulunmaktadır. Üretim kapasitesi rezervleri ile paralel yapıda olmamasına rağmen yine de kendi talebinin bile iki katı oranında üretim yapabilmektedir (Kazakhstan Energy Profile İEA, 2020). Doğal gaz rezervleri araştırıldığı zaman Türkmenistan'ın sahip olduğu rezervler açısından dünyada dördüncü sırada olduğunu görüyoruz (Dünyada Doğalgaz Rezervi En Fazla Olan Ülkeler, BP, 2020). Diğer taraftan bu rezervlerin üretiminde yeterli koşulların sağlanamadığı görülüyor. (Ülkelere Göre Doğalgaz Üretim ve Tüketimi, BP, 2020). Petrol ve doğal gaz rezervleri ve üretiminde paralellik olmamasına rağmen özellikle kömür rezervleri ve üretimi konusunda bir uyumluluk görülmektedir (Dünya Kömür Üretimi, İEA, 2020).

Enerji kaynakları incelenirken sadece bu iki ülkenin petrol, doğal gaz ve kömür rezervlerine değinmemizin sebebi Çin Halk Cumhuriyeti'nin üretiminde bu 3 kaynağın payının %80'in üzerinde olmasıdır.



**Şekil 1.** Yakıt Türüne Göre Çin'in Toplam Birincil Enerji Tüketimi, 2020

**Kaynak:** BP Statistical Review of World Energy, 2020.

Grafik incelendiği zaman kömür, petrol ve doğal gazın Çin Halk Cumhuriyeti'nin birincil enerji tüketiminde ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu önemin sonucu olarak devletin dış politikası da bu enerji ihtiyacının karşılanmasına odaklanacaktır.

## 2. ÇİN HALK CUMHURİYETİ'NİN GELİŞİMİ VE ENERJİ İHTİYACI

Bu önemi belirttikten sonra Çin Halk Cumhuriyeti'nin 1978 yılından itibaren ekonomik gelişimine değinmek yerinde olacaktır. Belirtilen yıldan itibaren Çin Halk Cumhuriyeti büyük bir gelişim ivmesi kazanmış ve bu gelişimin sonucu olarak enerji tüketimi de iç pazarın karşılayamayacağı düzeylere ulaşmıştır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren enerji kaynağı ithalatına başlanmıştır. Fakat dünya siyaseti düşünüldüğü zaman 11 Eylül saldırıları ve Arap Baharı sonucunda Orta Doğu, Kuzey Afrika'da meydana gelen siyasal dengesizlikler enerji ithalatında da çeşitliliğin sağlanması konusunu gündeme getirmiştir. Bu çeşitliliğin sağlanması büyümenin de devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Çin Halk Cumhuriyeti son 10 yılda olağanüstü bir gelişim göstermiştir. Ekonomisi 2000'li yıllarda ortalama %10 oranında büyümüştür. 1993 yılında 500 milyar dolarlık bir ekonomiye sahiptir. Uygulanan politikalar sonucunda 1998 yılında 1 trilyonluk bir ekonomi haline gelmiştir. Büyüme ivmesi devam ettiği ölçüde 1004 yılında dünyanın 6. ekonomisi oldu. 2005 yılında Fransa'yı, 2007 yılında Almanya'yı, 2010 yılında ise Japonya'yı tahtından ederek dünyanın en büyük ikinci ekonomisi durumuna geldi. Bu büyümenin en önemli sonucu Çin Halk Cumhuriyeti'nin enerji açısından dışa bağımlı hale gelmesi oldu. Çin Komünist Partisi 11. Merkez Komitesinin Aralık 1978 üçüncü genel kurulunu takiben Çin'in Mao sonrası ekonomik reformlarının başlangıcından 2010 yılına kadar, Çin gayri safi yurtiçi hasılası (GSYİH) yılda yaklaşık %10 oranında büyüdü. 2011'den beri Çin'in büyüme hızı yılda yaklaşık %7'ye yavaşlamış olsa da Çin, ABD'den ve Doğu Asya'daki herhangi bir komşusundan çok daha hızlı büyümeye devam ediyor. 2010'da Çin GSYİH'si Japon GSYİH'sini geçti ve Çin dünyanın ikinci büyük ekonomisi oldu. Çin'in nominal GSYİH'sinin önümüzdeki 10 yıl içinde ABD GSYİH'sini geçmesi bekleniyor. Satın alma gücü paritesini kullanarak, Ekim 2014'te Uluslararası Para Fonu (IMF), Çin GSYİH'sinin ABD GSYİH'sinden daha büyük olduğunu hesapladı. 2013 yılında Çin, ABD'yi geçerek dünyanın en büyük mal tüccarı oldu. Birçok ülke artık ekonomik büyüme için Çin pazarına bağımlı duruma geldi (Roberts, Russell, 2019).

Büyüme hızı ve boyutu incelendikten sonra bu gelişimin enerji politikasına etkisini incelemek yerinde olacaktır. 1976'da ılımlı lider Zhou Enlai'nin ölümü ve Mao Zedong'un cenazeye katılmaması, Enlai'nin politikalarıyla anlaşmamaya işaret ediyordu. Aynı yıl içinde Mao Zedong da vefat etti. Mao, ülkedeki





yönetimde uzun yıllar etkili bir figürdü ve "İleriye Doğru Büyük Adım" ve "Kültürel Devrim" gibi politikaları uyguladı, ancak bu politikalar Çin'e ağır bir maliyet getirdi. Mao'nun ölümünden kısa bir süre sonra Gang Dörtlüsü tutuklandı ve Mao'nun son yıllardaki politikalarından sorumlu tutuldu. 1977'de ise Deng Xiaoping, siyaset sahnesine geri döndü ve Çin'in kalkınması için sosyal ve ekonomik reformların önemini vurguladı. Üniversitelere girişte köklü değişiklikler yapıldı ve herkesin eğitim fırsatına erişimi için önemli adımlar atıldı. 1978'de Çin Komünist Partisi'nin 3. Oturumu, ülkenin gelişimi açısından dönüm noktası niteliğindedir. Bürokratik katılımı azaltmak amacıyla mesleki uzmanlaşma ve ekonomik verimlilik artırma kararları alındı. Ekonomik reformlar, tarım sektöründen başlayarak geniş bir perspektifle gerçekleştirildi. Mao'nun ölümünden sonra Deng Xiaoping, Kültürel Devrim'in ekonomiye verdiği zararları telafi etmek amacıyla reformları başlattı (Tisdell, 2009). ABD ile ilişkileri geliştirmek ve ulusal güvenliği sağlamak için Sovyetlerle bozulan ilişkileri düzeltme çabasına girdi. Bu ortam, reformların uygulanmasına uygun bir zemin sunuyordu. Deng'in öngörüsüne göre, dünya çapında bir savaş beklentisi olmadığı için gelişme için uygun bir ortam mevcuttu. 1987'de ise 70 yıllık bir milli kalkınma stratejisi ortaya kondu (Erkin, 2011).

Çin'in enerji planlamacıları için, yabancı enerjiye bağımlılığın artması hem teorik hem de pratik açıdan zorluklar doğuruyor. Öz-yeterlilik doktrini ile enerji kaynaklarının ithalatı arasında bir çelişki bulunuyor. Bu doktrin, enerji ihtiyacının tamamen iç kaynaklardan karşılanması anlamına gelmiyor, ancak kendi kaynakları üzerinde tam kontrol sağlanması fikrini içeriyor. Özellikle petrol alanında Sovyetler Birliği'ne bağımlılığın azaltılması, Çin'in enerji politikasının temel hedeflerinden biri haline geldi. 1960'larda yaşanan Sino-Sovyet ayrılığı ve Sovyet danışmanların çekilmesi, büyük ölçekli projelerin aksamasına ve enerji arzında sorunlara yol açtı. Sovyetler Birliği'nden petrol ürünleri ithalatına bağımlı olan Çin, bu durumun etkisiyle enerji arzında sıkıntılar yaşadı. Bu deneyim, Çin'in liderleri arasında hala petrol ithalatına karşı güvensizliğin devam etmesine sebep oldu. Çin, kendi enerji kaynaklarını kullanma yolunda önemli adımlar attı, örneğin Daqing petrol sahasının keşfi ve Sovyetler Birliği'nden bağımsızlık kazanma çabalarıyla. Ancak kaynakların sınırlı olması, iç politikada kısıtlı bir büyüme politikasını gerektirdi. 1980'lerde ise Çin, enerji talebinin artmasıyla birlikte öz-yeterlilik ilkesinden uzaklaşarak reformları başlattı. Enerji güvenliğinin sağlanması, enerji kaynaklarının geliştirilmesi ve taşınması gibi konular da tartışma konusu oldu. Özellikle Orta Doğu'da enerji alanında şirketlere verilen destekler ve yatırımlar önem kazandı. Bu konular, Çin'in enerji politikalarında hala devam eden ikilikleri ve güvenlik endişelerini ortaya çıkardı.

1980-1990 yılları, milli kalkınma stratejisinin ikinci aşamasını oluşturan dönem, ekonomik büyümenin hızlı olduğu bir zaman dilimidir. Bu yıllarda, Çin'in enerji ihtiyacı artarak, özellikle petrol ve doğal gaz talebi iç üretimi karşılamaktan çıkmıştır. Dış yatırımların yoğun olduğu bu dönemde, Çin'in enerji tedarikini sağlamak için uluslararası değişikliklerin etkisi önemli olmuştur. Çin, yaklaşık %80'lik bir kısmını deniz yoluyla gerçekleştirdiği petrol ithalatının büyük bir kısmını taşımaktadır (Kutay, 2003).

Petrol tankerleri, Hint Okyanusu, Malakka Boğazı ve Güney Çin Denizi üzerinden Çin'e petrol sevkiyatını yapmaktadır. Çin, teknolojik ve finansal açıdan Amerika Birleşik Devletleri ile kıyaslandığında eksiklikler yaşamaktadır. Bu sebeplerle, deniz yoluyla enerji sevkiyatı Çin için bir tehdit oluşturmaktadır. ABD'nin bölgeye girmesiyle birlikte Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da yaşanan istikrarsızlıklar, Çin'in enerji güvenliği için risk oluşturmaktadır. Çin'in enerji trafiği, ABD'nin kontrolündeki Malakka Boğazı'nı geçtiği için ABD'nin kontrolü altındadır. Çin'in enerji tedarikini çeşitlendirmek ve güvenliğini sağlamak için Orta Asya, alternatif bir kaynak ve güzergah olarak öncelikli hedef haline gelmiştir. Orta Asya, zengin petrol ve doğal gaz rezervleriyle Çin için önemli bir kaynak ve güzergah durumundadır. Çin, Orta Asya ve Orta Doğu'ya açılan kapısı olarak Kazakistan'ı öncelikli bir hedef olarak görmektedir. Çin'in dış enerji politikası, Orta Asya ve Rusya'ya yönelmesini gerektiren bir dizi faktör tarafından belirlenmektedir. Çin, kıtasal boru hatları aracılığıyla enerji tedarikini güvence altına almayı hedeflemektedir. Çin, enerji sektöründe farklı stratejiler kullanmıştır, örneğin hisse senedi satın almaları, ikili anlaşmalar, hidroelektrik yatırımları gibi. Çin'in Orta Asya'daki enerji tesislerine yaptığı yatırımlar, hükümet tarafından desteklenen agresif bir politika olarak algılanmıştır. Çin, enerji çıkarları konusunda Rusya'ya kıyasla daha güçlü bir rakip gibi görünürken, Hindistan ve Japonya daha az başarılı olmuştur (Erkin, 2011).

Orta Asya'nın enerji kaynaklarını incelemiştik. Bu enerji kaynakları ile ilgili olarak Çin Halk



Cumhuriyeti'nin Kazakistan ve Türkmenistan'la olan ilişkilerini incelemek yerinde olacaktır. Kazakistan ve Çin arasındaki ilişkiler, 1992 yılından bu yana ekonomik, siyasi ve güvenlik açılarından olumlu bir seyir göstermektedir. İki ülke arasındaki ilişkiler, bölgesel ve küresel değişimlere paralel olarak çeşitli faktörlerle şekillenmiştir. İlk yıllarda, her iki ülkenin aldığı güvenlik tehditleri ilişkilerde güvenlik faktörünün öne çıkmasına neden olmuştur. Ancak, bu tehditlerin barışçıl bir şekilde çözülme becerisi gösterilmesi, her iki ülkenin ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi adına ciddi adımlar atmasını sağlamıştır. Özellikle 2000'li yılların sonrasında, bölgedeki terör, aşırılıkçılık ve ayrılıkçılık gibi unsurların artması, Kazakistan ve Çin'in bölge istikrarını korumak amacıyla Şanghay İşbirliği Örgütü (ŞİÖ) çerçevesinde birlikte hareket etmelerini beraberinde getirmiştir. Diplomatik ilişkilerin başlamasından sonra, iki ülke arasındaki ilk öncelikli konu sınır anlaşmazlıklarının çözülmesi olmuştur. Bu çerçevede yapılan protokoller ve anlaşmalar sayesinde, sınır sorunları büyük ölçüde aşılabilmektedir (Eitz, 2012). Çin'in Orta Asya'ya yönelik entegre bir dış politika geliştirmesi, 1990'lı yıllara kadar tam anlamıyla gerçekleşmemiştir. Ancak, Çin'in artan enerji tüketimi ve petrol ithalatına bağımlılığı, Kazakistan ile olan ilişkilerinde enerji faktörünün önemini artırmıştır. Orta Doğu'da yaşanan istikrarsızlıklar, özellikle 11 Eylül saldırıları ve Arap Baharı süreci sonrasında, Çin'in enerji kaynaklarının güvenliğini sorgulamasına yol açmıştır. Bu durumda, Orta Asya'nın zengin doğal gaz ve petrol kaynakları, Çin için önemli bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle Kazakistan, enerji ve enerji sevkiyatı konularında Rusya'ya olan bağımlılığını azaltmak amacıyla Çin'in ilgisini çekmiş ve enerji ilişkileri olumlu bir seyir izlemiştir. Çin'in Doğu Türkistan, Tibet ve İç Moğolistan gibi azınlık bölgelerindeki ayrılıkçı hareketlere yönelik endişeleri bulunmaktadır. Doğu Türkistan'daki ayrılıkçı hareketler, Orta Asya ülkelerinin bağımsızlıklarını kazanmasıyla ilham almıştır. Bu nedenle, Çin, Orta Asya devletleriyle iyi ilişkiler kurarak Doğu Türkistan konusunda desteklerini almaya çalışmaktadır. Kazakistan, farklı etnik ve dini grupların buluşma noktası olması, Doğu Türkistanlıların ikamet etmesi ve büyük bir sınırı olması sebebiyle Çin için kritik bir öneme sahiptir. Kazakistan'ın etnik ve dini çeşitliliği, Çin'in güvenlik tehdidinde yönelik alışkanlıkları ve bağımsız ve güçlü bir devlet olma hedefi, Doğu Türkistan politikasında Çin'e desteği beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak, Kazakistan ve Çin arasındaki ilişkilerin gelişimi ve değişimi çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenmiştir. Ekonomik, siyasi ve güvenlik alanlarındaki işbirliği, enerji ihtiyaçları, sınır sorunlarının çözümü, terörle mücadele ve etnik ayrılıkçılığa karşı ortak hareket gibi konular ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Her iki ülke de, karşılıklı çıkarlar doğrultusunda ilişkilerini ilerletme yolunda adımlar atmaktadır (Niklas, 2007).

Türkmenistan, Orta Asya'da bulunan en büyük doğal gaz rezervlerine sahip olan bir ülke olarak, enerji sektöründeki önemi ve ilişkileriyle dikkate değerdir. Son yıllarda, Türkmenistan enerji ihracatının çeşitlendirilmesine odaklanarak kendi enerji sistemini kurma yolunda önemli adımlar atmıştır. Gaz taşıma ağlarının genişletilmesi ve gazla çalışan termal enerji üretim kapasitesinin artırılması, ülkeye kısmi bir enerji bağımsızlığı sağlamıştır. Türkmenistan hükümeti şu anda ana enerji politikası önceliğini, gaz üretim ve ihracat kapasitesini önemli ölçüde artırarak çeşitlendirilmiş dış pazarlara erişim sağlamak olarak belirlemiştir. Bununla birlikte, Türkmenistan'ın enerji sektörü hala büyük ölçüde gaz arzına dayanmaktadır ve mevcut gaz üretim düzeyiyle tüm yönlere gaz sağlama zorluklarıyla karşı karşıya kalabilir. Türkmenistan, dünyanın dördüncü büyük doğal gaz rezervine sahip olmasıyla da dikkat çekmektedir. Özellikle Türkmen hükümeti, rezerv miktarının daha da büyük olduğunu iddia etmektedir. Ülke, yaklaşık 30 gaz yatağını bin kuyuda geliştirerek gaz üretimine önemli bir katkı sağlamaktadır. Ancak, enerji sektöründe gaz bağımlılığı hala büyük bir sorundur. Türkmenistan, gazı ısınma hizmetleri ve yakıt tedariki için kullanırken, elektrik üretimi neredeyse tamamen gazla çalışan termal santrallerden sağlanmaktadır. Bu durum, ülkenin giderek artan gaz tüketimine bağımlı hale gelmesine yol açmaktadır. Türkmenistan'ın gaz ihracat rotalarını çeşitlendirmek için çabaları, Rusya'ya olan gaz taşıma bağımlılığının olumsuz sonuçlarını deneyimlemiş bir ülke olarak önemli bir önceliktir. Ancak, ülkenin kara ile çevrili konumu ve ekonomik olarak verimli boru hatları inşa etme ihtiyacı, bu çabaları sınırlamaktadır. Boru hatları inşası önemli bir yatırım gerektirir ve genellikle dış müşteriler tarafından finanse edilir. Türkmenistan, bu zorlukları aşmak ve enerji sektöründe çeşitlilik sağlamak için uluslararası enerji şirketleriyle işbirlikleri ve yatırımlar yapmaktadır (Aminjonov, 2016).

Orta Asya ülkeleri, enerji sektöründe çeşitlilik sağlama ve ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmak için Rusya'nın hakimiyetini dengelemek amacıyla "çok yönlü" bir dış politika izlemişlerdir. Türkmenistan da bu politikayı benimseyen ülkeler arasındadır. Bağımsızlığını kazandıktan sonra, Türkmenistan ve diğer Orta Asya ülkeleri, yabancı yatırımcıları çekmek ve teknoloji transferiyle enerji sektörünü



geliştirmek için çaba sarf etmiştir. Uluslararası enerji şirketlerinin yatırımları ve ortaklıkları, Türkmenistan'ın enerji sektöründe çeşitliliği artırma çabalarına destek olmuştur. Bu bağlamda, Çin'in Türkmenistan'daki gaz endüstrisinde olağanüstü bir konumu vardır. Özellikle petrol ve gaz üretimi ve yükselen petrol fiyatları sayesinde, Türkmenistan ve diğer Orta Asya ülkeleri enerji üretimlerini artırmış ve ekonomik büyüme sağlamıştır. Ancak, bu ülkelerin ekonomik yapıları hala bazı risklere ve zayıf noktalara sahiptir. Orta Asya'daki enerji sektörü, farklı evrelerden geçmektedir. İlk evre, Rusya'nın hakimiyetiyle karakterize edilirken, ikinci evre Batı şirketlerinin ilgisi ve yatırımlarıyla işaretlenmiştir. Son olarak, üçüncü evrede Çin'in yükselişi ve enerji sektöründe önemli bir konuma gelmesi gözlemlenmektedir. Bölgedeki dış oyuncuların farklı ve dalgalı yaklaşımları, bölgesel istikrar ve güvenlik konularında belirsizliklere yol açmıştır. Türkmenistan, enerji sektöründe çeşitlilik sağlama ve bağımlılığı azaltma çabalarını sürdürmektedir, bu da Orta Asya'daki enerji politikalarının dinamik ve değişken doğasını yansıtmaktadır (Raimondi, 2019).

2000 yılına kadar Çin Halk Cumhuriyeti'nin enerji ihtiyacının değişimini ve bu değişimin sonucunda uygulanan politikaları inceledik. Çin Halk Cumhuriyeti'nin petrol ihtiyacı 2020 yılına geldiğinde %60 oranında ithalata dayandı. Doğal gaz ithalatının ise %30'a dayandığı görülmektedir. Çin'in gelişiminin geridönülmez bir aşamada olmasını göz önüne aldığımızda bu bağımlılığın giderek artacağı kesindir (Downs, 2000).

Tüm bu veriler doğrultusunda Çin Halk Cumhuriyeti'nin artan enerji ihtiyacının karşılanması için öncelikle 1990'lı yıllarla birlikte Şanghay İşbirliği Örgütü'nün kurulması ve faaliyeti incelenecektir.

### 3. ŞANGHAY İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ

Orta Asya, tarih boyunca Avrupa, Orta Doğu ve Asya arasında bir geçiş noktası olmuştur. 19. yüzyılda İngiliz ve Rus imparatorlukları arasında rekabet yaşanmış ve Rusya bölgeyi kontrol altına almıştır. Sovyetler Birliği döneminde ise bölge, doğal kaynakları sömürülen ve ekonomik olarak izole bir şekilde yaşayan ülkelerden oluşmuştur. Sovyetlerin dağılmasından sonra, bu ülkeler ekonomilerini çeşitlendirmek ve bağımlılıklarını azaltmak amacıyla reformlar uygulamıştır. Güvenlik açısından bölge, uluslararası zorluklarla karşı karşıya olan önemli sahnelerden biridir. Ayrıca, enerji potansiyeli nedeniyle de dikkat çekmektedir. Çin ise enerji ihtiyacı nedeniyle Orta Asya'ya ilgi göstermiş ve ilişkilerini geliştirmiştir. Çin'in bölgedeki siyasi öncelikleri arasında istikrarı sağlamak, enerji kaynaklarına erişimi güvence altına almak ve bölgesel güçlerin etkisini önlemek yer almaktadır. Pekin ayrıca Doğu Türkistan'ı Orta Asya ve Güney Asya'nın bir çekim merkezi haline getirmek istemektedir. Çin, Orta Asya'da siyasi, askeri ve finansal araçlarla etkisini artırmış ve enerji jeopolitiğine dahil olmuştur. Şanghay İşbirliği Örgütü (SCO) de 2001 yılında bölgede güven inşa etmek ve Rusya'nın etkisini dengelemek amacıyla kurulmuştur (Adıbelli, 2001).

1992 yılında başlayan sınır güvenliği müzakereleri, Çin ve eski Sovyet cumhuriyetleri (Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan ve Rusya) arasında gerçekleşti. Bu süreç sonucunda 1996 yılında "Şanghay Beşi" olarak adlandırılan beş ülke, yıllık zirve toplantıları düzenlemeye başladı. İlk liderlik zirvesi 26 Nisan 1996'da Şanghay'da gerçekleşti ve "Sınır Bölgelerinde Askeri Güvenin Derinleştirilmesi Antlaşması" imzalandı. Ardından, 25 Nisan 1997'de Moskova'da yapılan ikinci toplantıda "Sınır Bölgelerindeki Askeri Kuvvetlerin Azaltılması Antlaşması" imzalandı, bu antlaşma silahsızlandırılmış bir bölge oluşturulmasını ve askeri faaliyetlerin kısıtlanmasını sağladı. Şanghay Beşi zirveleri sonraki yıllarda bölgesel terörizm, uyuşturucu kaçakçılığı ve diğer ortak tehditleri ele alarak genişledi. 2001'de SCO kuruldu ve üye sayısı arttı. SCO, suçla mücadele, ekonomik kalkınma, ulaşım, enerji, terörizm ve Afganistan savaşı gibi konularda üst düzey danışmalara ev sahipliği yaptı. Bu işbirliğini kolaylaştırmak için somut mekanizmalar ve resmi yapılar oluşturuldu (Weitz, 2008).

Orta Asya rejimleri, rejimlerini güvence altına almak için SCO'yu önemli bir araç olarak değerlendirmişlerdir. SCO, terörizmle mücadele, uyuşturucu kaçakçılığı ve ayrılıkçılıkla mücadele gibi konularda etkisini genişletmiştir. Bazı bilim insanları, SCO'yu iç güvenlik sorunlarıyla ilgilenen bir örgüt olarak tanımlamaktadır, ancak gizli veya stratejik bir niyeti olduğunu iddia etmemektedirler. Üye ülkelerin temel sorunları, ayrılıkçı hareketlerle başa çıkmak ve rejimlerini güvence altına almakla ilgilidir. SCO, çok taraflı güvenlik işbirliği kavramına dayanan bir örgüt olarak da tanımlanmaktadır.



Farklı çıkarlar, kapasite sorunları ve ulusal stratejiler nedeniyle SCO, yalnızca bir çok taraflı güvenlik örgütü olarak değil, aynı zamanda Çin-Rus stratejik ortaklığın bir sembolü ve ABD'ye karşı yumuşak dengeleme stratejisinin önemli bir aracı olarak da görülmelidir. Bu nedenle, SCO'nun rolü ve teorik temelleri üzerinde durmak önemlidir (Kocamaz, 2019).

Üyeleri arasında Rusya'nın da bulunması örgüt içinde tarihsel olarak var olan Rusya-Çin rekabetini yeni bir boyuta taşımıştır. Orta Asya'daki üye devletler, kendi çıkarlarını gözetmek amacıyla SCO örgütünü önemli bir araç olarak kabul etmiştir. Rusya, uluslararası bir örgüt aracılığıyla ABD hegemonyasına karşı durmak için SCO'yu kurarken, Çin de enerji güvenliğini sağlamak ve Rusya ile anlaşmazlıklarını aşmak için örgüte katılmıştır (Harunoğulları, 2017). Bu örgüt aynı zamanda Orta Asya ülkeleri için de Rusya'ya olan bağımlılıktan kurtulma fırsatı sunmuştur. Çin, bölgedeki enerji çıkarlarını korumak için Orta Asya ülkeleri ile güvenlik ve enerji politikalarını geliştirmektedir. Orta Asya'da uzun süre Rusya'nın altyapısına bağımlı olan ülkeler, bağımsızlık sonrasında kendi ekonomik kazançlarından mahrum kalmışlardır. Ancak son yıllarda Batılı petrol ve gaz şirketlerinin bölgeye yatırım yapması ve Çin'in rekabeti, enerji sektöründe hızlı gelişmelere yol açmıştır. Çin, Kazakistan'dan petrol ithalatını artıracak yeni boru hatları ve altyapı projeleriyle bölgedeki etkisini genişletmektedir. Özellikle Kazakistan için, Çin ile kurulan siyasi ve ekonomik ilişkiler, bağımsız bir dış politika oluşturma ve ekonomiyi çeşitlendirme fırsatını beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, Kazakistan, Doğu Türkistan'daki Uygur bağımsızlık hareketlerine destek vermekten kaçınmıştır. Çin ve Kazakistan, SCO çerçevesinde bölgedeki terör, aşırılıkçılık ve ayrılıkçılıkla mücadelede iş birliğini geliştirmiştir. Ancak, enerji alanındaki çıkar çatışmaları, SCO'nun enerji potansiyelini sınırlamaktadır. Rusya ve Çin, bölgedeki petrol ve gaz kaynakları konusunda farklı çıkarlara sahiptirler. Ayrıca, Rusya'nın askeri rolüne vurgu yapma isteği, Çin ve diğer bazı üye ülkelerin muhalefetiyle karşılaşmıştır. Tüm bu çıkar çatışmalarına rağmen, SCO Orta Asya'da önemli bir çok taraflı güvenlik örgütü olarak işlev görmeye devam etmektedir. Çin ve Rusya'nın çıkarları örtüşse de farklılaşmaktadır ve bu durum örgütün rolünü etkilemektedir (Weitz, 2008).

SCO'nun yapısı çok güçlü hale gelmiştir. Görevlerini unilateralizme karşı durmak, bölgesel istikrarsızlığı engellemek, örgüt içinde denge sağlamak (üye devletlerin eşitliği prensibi), ekonomik ve sosyal işbirliğini sağlamak, enerji potansiyelini geliştirmek, enerji sektöründe yatırımlar yapmak, terörizmi engellemek ve yabancı müdahalelere izin vermeden sorunları çözmek olarak özetlemek mümkündür (Rahman, 2007).

Asya ve Avrasya'da bölgesel işbirliği mevcuttur. Bu bölgenin ülkeleri Güney Asya Bölgesel İşbirliği Birliği (SAARC), Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (ECO) ve Bağımsız Devletler Topluluğu (CIS) gibi bölgesel organizasyonların üyeleridir. Ancak, işbirliği düzeyi potansiyelinin altında kalmaktadır ve bu organizasyonların kapsamı da beklenenden daha azdır. Öte yandan, Şanghay İşbirliği Örgütü (SCO), bölgenin önemli aktörlerini bünyesinde barındırmaktadır. Başlangıçta sınırlı bir kapsamla başlamış olmasına rağmen, hızla küreselleşme ve siyasi, ekonomik ve güvenlik alanında birçok bölgesel ve küresel gelişmelerin ardından, örgüt 2004 yılında kabul edilen "Taşkent Bildirisi" çerçevesinde, üye ülkelerin karşılaştığı çok boyutlu sorunları ele almak üzere kapsamını genişletmiştir. Bildirinin vurgusu, örgütün gelecekteki programında ekonomik işbirliğini önemli bir unsur olarak yer almasına karar verilmesidir. Ayrıca üye devletlerin dışişleri bakanlıkları arasında koordinasyon için bir protokol imzalanmış ve bölgedeki dış politika konularında daha yakın bir koordinasyon mekanizması belirlenmiştir. Kültür ve çevre alanlarında işbirliğinin artırılmasına da karar verilmiştir. Taşkent Bildirisi üzerine inşa edilerek, 2006 yılında Şanghay'daki yıllık zirvede tüm alanlarda işbirliğinin yoğunlaştırılması ve "kalıcı barış ve ortak refahla uyumlu bir bölge" oluşturma kararı yeniden vurgulanmıştır. Akademik ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesi, gençlik değişimleri, bilim ve teknoloji alanında işbirliği, çok taraflı uygulamalarla ikili turizm ve spor işbirliği konularında anlayış geliştirilmiştir. Zirvedeki daha da önemli bir gelişme, uluslararası ilişkilere yönelik bir vizyonun oluşturulmasıdır. SCO'nun vizyonu, karşılıklı güven, karşılıklı fayda, eşitlik, danışma ve bölgenin büyük kültürel ve medeniyet çeşitliliğini tanıyarak, diğer üye ülkelerin medeniyetlerine, değerlerine ve kalkınma modellerine saygı göstermeyi vurgulamaktadır (Aris, 2013).





#### 4. BİR KUŞAK BİR YOL: ZORUNLULUK MU YOKSA HEGEMONYA İLANI MI?

Soğuk Savaş sonrası dönemde, Avrasya'ya yönelik birçok politika ve bütünleşme projesi denendi, ancak bunların birçoğu başarısızlıkla sonuçlandı. Ancak günümüzde, Avrasya Ekonomik Birliği projesi, ABD'nin Yeni İpek Yolu projesi ve Çin'in Kuşak ve Yol Projesi (OBOR) gibi girişimler önemli adımlar olarak dikkate alınmaktadır. 2012 yılında Çin'in lideri olan Xi, ülkesinin dış politikasının çözülmesi gereken bir "sorun" olduğunu belirledi. Xi'nin Ekim 2013'te çevre politikası üzerine yaptığı bir konuşma ve Kasım 2014'te genel dış politika üzerine yaptığı diğer bir konuşma, daha kapsamlı bir dış politika için daha fazla koordinasyonun gerekliliğini vurguladı. Xi, zayıf liderlik ve dar sektörel çıkarların mücadelesi gibi sorunlara tepki olarak, Hu Jintao dönemindeki sorunlara karşılık harekete geçti. Çin'in dış ilişkileri artık sadece devlet-devlet "diplomasi"den ibaret değil, daha geniş bir perspektife ihtiyaç duyuyor. Ekonomik, kültürel ve güvenlik konularına daha geniş bir bakış açısıyla kapsamlı bir dış politikaya sahip olmak gerekiyor. Xi'nin yeni hedefi, dış politikanın "proaktif" ve "başarı için çaba sarf etmesi"dir. Bu terimler belirsiz olabilir, ancak birçok kişi için bu, Deng Xiaoping'in reaktif "bekle ve gizlen" dış politika stratejisinin sona erdiğini işaret eder. Xi, proaktif dış politikayı koordine etmek için dış ve güvenlik politikasını daha sağlam bir şekilde komünist parti kontrolü altına alarak gücü yeniden merkezileştirdi. Xi'nin hedefi, Çin'in ulusal çıkarlarına dayanan bir büyük stratejiyle diplomasiyi koordine etmektir.

Xi'nin konuşmaları, Çin'in Asya'da öncelik kazanma stratejileri hakkında yeni fikirler içermektedir. Bu yeni dış politika anlatısına göre çevre politikasının amacı, "Çin milletinin büyük yeniden doğuşu"nu gerçekleştirmektir. Xi'ye göre, Pekin'in öncelikle ekonomik işbirliği aracılığıyla komşu ülkelerle dostane ilişkileri derinleştirmesi gerekmektedir. Eylül 2013'te Çin, bölgesel "bağlantılılık" projelerini finanse etmek için AIIB'yi kurmayı teklif etti. Ayrıca, Xi'nin çevre politikası konuşmasında, bölgesel işbirliğinin "tüm bölge için paylaşılan inançlar ve davranış normları"ni içermesi gerektiğini belirtti. Xi, Çin'in fikirleri, hedefleri ve normları aracılığıyla dünyayı geliştirmek için ahlaki bir görev üstlenmek istediğini vurgulamaktadır. Bu paylaşılan inançlar, "paylaşılan kader toplumu"nun inşasına katkı sağlayacaktır. Bu kavramlar, karşılıklı saygı, karşılıklı güven, karşılıklılık, eşitlik ve kazan-kazan işbirliği gibi kavramları içerir ve aynı zamanda hiyerarşik Sinocentric bir bölgesel sistemi de yansıtır. Xi, bağlantılılığı sadece altyapı projelerinin donanımı olarak değil, Çin'in fikirlerinin, normlarının ve kurallarının etkisini de içeren bir "yazılım" olarak ele almaktadır. Bu şekilde, Çin'in bölge ve dünyayı kendi değerleriyle sosyalleştirebileceği düşüncesine dayanmaktadır (Callahan, 2016).

Çin'in uluslararası siyasetteki konumu, 21. yüzyılda etkileyici ekonomik büyümesi ve çok kutuplu bir dünya oluşumuyla birlikte önemli ölçüde değişti. Eski Çin Devlet Başkanı Hu Jintao ve Başbakan Wen Jiabao'nun ifade ettiği gibi, "Barışçıl Yükseliş" (hepingjueqi) ve daha sonra revize edilen "Barışçıl Kalkınma" (hepingfazhan) anlayışı, Çin'in uluslararası toplumda yapıcı ve uyumlu bir rol oynamayı hedeflediğini vurgulamıştır. Batı'da yapılan akademik tartışmalar, Çin'in rolünü yorumlarken gerçekçilik ve liberal kurumsalcılık gibi uluslararası ilişkiler teorileri etrafında yoğunlaşmıştır. Gerçekçilik, Çin'in ticaretçi ve milliyetçi politikalarını bir tehdit olarak görmekteyken, liberal kurumsalcılık ise Çin'i piyasa demokrasisine geçen bir ülke olarak tanımlamaktadır (Tzogopoulos, 2017).

Çin'in "Kuşak ve Yol İnisiyatifi" veya "Bir Kuşak Bir Yol" olarak da bilinen projeleri, Çin'in uluslararası alandaki etkisini daha da artırmak için geliştirilmiştir. Bu projeler, Çin'in İpek Yolu fikrini temel almaktadır ve Çin'i Orta Asya, Avrupa, Afrika ve Ortadoğu gibi birçok bölgeye bağlayan karadan ve denizden geçen yolları içermektedir. Bu projenin hedefleri arasında ulaşım, iletişim, üretim ve enerji altyapılarının yenilenmesi ve inşa edilmesi yer almaktadır. Projenin tamamlanması için önemli miktarda yatırım gerekmektedir ve bu yatırımların bir kısmı zaten gerçekleştirilmiştir.

Çin'in "Kuşak ve Yol İnisiyatifi"ne katılım oldukça geniş kapsamlıdır, 70'ten fazla ülkenin yer aldığı bu projeler, küresel GSYH'nın büyük bir kısmını, enerji rezervlerinin çoğunu ve dünya nüfusunun önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Projeler, Çin'in denizcilik ve karadan İpek Yolu boyunca işbirliği yaptığı ülkelerle politik diyaloga girmesini sağlamıştır. Çin, stratejik ortaklıklar kurarak ve altyapı projelerini finanse ederek ekonomik ve siyasi etkisini artırmayı amaçlamıştır. Altyapı geliştirme, finansal işbirliği ve politika iletişimi, İpek Yolu girişimi kapsamında önemli bir yer tutmaktadır. Çin, bu projeler



aracılığıyla ekonomik entegrasyonu teşvik etmekte, ticaret hacmini artırmakta ve ülkeler arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Ancak, Kuşak ve Yol İnisiyatifi bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Eleştirenler, projenin Çin'in jeostratejik çıkarlarına hizmet ettiğini ve etkisi altına aldığı ülkelerin aşırı borçlanma riskiyle karşı karşıya kalabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, projelerin sürdürülebilirlik, çevresel etkiler ve yerel toplulukların katılımı gibi konuları göz ardı ettiği öne sürülmektedir. Çin'in uluslararası siyasetteki konumu, Kuşak ve Yol İnisiyatifi gibi girişimlerle daha da güçlenmekte ve dünya genelinde etkisini artırmaktadır. Ancak, bu süreçte ortaya çıkan zorluklar ve eleştiriler, Çin'in uluslararası toplumla ilişkilerini şekillendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Gelecekte, Çin'in politika ve stratejileri uluslararası toplumda daha fazla tartışma ve değerlendirme konusu olacaktır (Aaltola, Käpylä, 2016).

OBOR'un hedeflerini aşağıdaki şekilde özetlememiz mümkündür:

#### OBOR: Uluslararası Hedefler

- Komşu devletleri Çin'e bağlamak ve Çin liderliğindeki yeni bölgesel organizasyonlara (SCO, AIIB, CICA) katılacak dostane bir topluluk oluşturmak.
- Çin'in ticaret açısından merkezi olan üç bölgeyi birleştiren yeni transit koridorlar oluşturmak: Doğu Asya, Orta Doğu ve Avrupa.
- RMB'nin uluslararası bir para birimi olarak uluslararasılaşmasını hızlandırmak.
- Biriktirilmiş döviz rezervlerini ABD Hazine tahvilleri gibi "güvenli liman" yatırımlarından daha iyi şekilde kullanmak.
- Çin'in küresel yönetimde önde gelen bir güç olarak varlığını göstermek.

#### OBOR: İç Hedefler

- Xinjiang'ın sınır bölgelerinin altyapısını ve kalkınma olanaklarını güncelleştirmek.
- Çin ekonomisindeki yavaşlama nedeniyle zaten aşırı kapasiteye sahip olan Çin inşaat şirketleri ve endüstrilerine (çelik, çimento) yeni pazarlar sağlamak.
- Çin'in iç bölgeleri arasında rekabeti teşvik etmek (1980'ler ve 1990'larda Doğu kıyı şehirlerinde olduğu gibi) ve transit merkezleri olarak rol oynamalarını sağlamak.

Ancak, OBOR aynı zamanda önemli endişelere de yol açmaktadır.

- Kamu Fonlarının Özel (Kötü) Kullanımı: İlk endişe, Orta Asya'daki hükümetlerin ve yerel elitlerin, bu Çin destekli projeleri kendi özel çıkarları için kullanarak fonları zimmetlerine geçirmesi veya başka şekillerde yanlış kullanması olabilir. Orta Asya'da her zaman yolsuzluk endişesi vardır, ancak bölgesel yönetim sorunları ve Çin projelerinin gevşek denetimi kombinasyonu, ciddi yönetim riskleri yaratabilir.
- Batılı Projelerin Displasmanı: İkinci olarak, "kamusal mal ikamesi" mantığına göre, bu önemli Çin fonlarının varlığı, Batılı bağışçıların faaliyetlerini baltalar ve etkilerini azaltır. Aynı zamanda Batılı bağışçıların yönetim veya çevresel koşullar talep etmesini de zorlaştırır.

OBOR girişimi bölgesel rekabetleri ve etnik çatışmaları şiddetlendirebilir. Özellikle, bazı bölgelerde yerel halkın dışlanması veya ekonomik faydaların adaletsiz bir şekilde dağıtılması durumunda, toplumsal huzursuzluklar ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Ayrıca, OBOR projelerinin altyapı geliştirmesiyle birlikte bölgedeki çevresel etkileri de dikkate almak gerekmektedir. Büyük ölçekli inşaat ve altyapı çalışmaları doğal kaynakları tüketebilir, ekosistemlere zarar verebilir ve biyolojik çeşitliliği etkileyebilir. Bu da yerel halkın geçim kaynaklarına ve çevresel dengeye zarar verebilir.

Ayrıca, OBOR girişiminin bazı ülkelerde siyasi etkileşimlere neden olabileceği de bir endişe kaynağıdır. Çin'in daha fazla ekonomik güç ve nüfuz kazanması, bazı ülkelerde bağımlılık yaratma veya politikalarını Çin'in çıkarlarına uyarlamaya zorlama riskini beraberinde getirebilir. Bu durum, egemenlik ve bağımsızlık endişelerine yol açabilir ve bölgesel dengeyi etkileyebilir.





Son olarak, OBOR girişiminin finansal sürdürülebilirlik sorunları da göz önünde bulundurulmalıdır. Büyük ölçekli altyapı projelerinin finanse edilmesi ve geri ödenmesi zorlu bir süreç olabilir. Bazı ülkelerde borçlanma sorunları ortaya çıkabilir ve bu ülkelerin ekonomik istikrarını tehlikeye atabilir. Ayrıca, projelerin getirileri ve yatırım geri dönüşleri belirsiz olabilir, bu da riskleri artırır.

Özetlemek gerekirse, OBOR girişimi potansiyel fırsatlar ve faydalar sunarken, beraberinde önemli endişeleri de getirmektedir. Bu endişeler, yönetim sorunları, toplumsal ve çevresel etkiler, siyasi etkileşimler ve finansal sürdürülebilirlik gibi alanlarda ortaya çıkabilir. Bu nedenle, OBOR girişiminin uygulanması ve etkileri dikkatlice incelenmeli, risklerin azaltılması ve faydaların adaletli bir şekilde dağıtılması için uygun önlemler alınmalıdır (Tzogopoulos, 2017).

## 5. SONUÇ

Çin Halk Cumhuriyeti'nin ilanından önce yabancı müdahaleler hat safhaya ulaşmış ve büyük bir iç savaş dönemi yaşanmıştır. Bu dönemin ardından Çin Halk Cumhuriyeti kurulmuş ve öncelik ülkenin gelişimi için iç kaynakların kullanımına önem verilmiştir. 1978 yılından itibaren Deng Xiaoping'in yönetimi ele geçirmesiyle reformlar başlatılmış ve üretimde yeni bir dönem başlatılmıştır. Fakat ülkenin kaynakları üretimin genişlemesiyle 1990'lı yıllarla birlikte yetersiz kalmaya başlamıştır. Özellikle 1993 yılında küçük ölçeklerde olsa da petrol ithalatı başlatılmıştır. Ülkenin sürekli gelişmesi, üretim kapasitesinin artması enerji kaynaklarına olan ihtiyacı sürekli arttırmıştır. Bu artış sonucunda 1990 yılına kadar uygulanan "Öz-Yeterlilik" ilkesi terkedilmiştir. Fakat bu ülkenin yönetiminde fikir ayrılıklarına sebep olsa da gelişim ve üretim kapasitesinin sürekli artması bu ülkenin tarih olmasına ve Çin'in tekrar ekonomik anlamda bölge ve dünya ülkeleri ile işbirliğini dayatmıştır. Bu işbirliğinin oluşturulmasını Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin yıkılması hızlandırmıştır. Sonuç olarak 1996 yılında başlayan girişimler 2001 yılında Şanghai İşbirliği Örgütü olarak sonuçlanmıştır. Bu bölgesel bir işbirliği örgütü olarak faaliyet gösterdi. Fakat Çin'in gelişimi ve 2000'li yıllarla birlikte dünyanın önemli ekonomilerini geride bırakarak dünyanın en önemli 2. ekonomisi olması Çin'in gelişimini geridönülmez bir aşamaya sokmuştur. Bu büyüklükte bir ekonominin enerji ihtiyacının karşılanması sadece Şanghai İşbirliği Örgütü ile mümkün olmamaya başladı. Bu nedenle 2013 yılında Bir Kuşak Bir Yol projesi ilan edildi. Kapsamı ve boyutu Çin Halk Cumhuriyeti'nin dünya siyasetinde söz sahibi olmasının ilanı olarak görülse de, temelinde enerji ihtiyacının ve güvenliğinin karşılanması olduğu su götürmez bir gerçektir. Zira "dünyanın fabrikası" olarak niteleyebileceğimiz bir ülkenin kendi gelişim sürekliliği için gerekli olan küresel işbirliği oluşturmasından daha doğal bir şey düşünülemez. Bu bağlamda Çin Halk Cumhuriyeti kendi gücünün ve küresel çapta da kurulabilecek işbirliğininin sınırına geldiğini düşünmekteyim. Zira bu proje neredeyse dünyanın tamamını kapsamaktadır.

## KAYNAKÇA

Aaltola, M. & Juha, K. (2016). The Regional Security Puzzle around Afghanistan Bordering Practices in Central Asia and Beyond, Verlag Barbara Budrich, 224-228

Adıbelli, B. (2006) Büyük Avrasya Projesi / ABD, Rusya ve Çin'in Var olma Mücadelesi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 114

Aksoy, E. (2019). Türkiye ve Japonya'da Vergi Sistemlerin Gelişimi ve Kişisel Gelir Vergisi Karşılaştırması. Aydın İktisat Fakültesi Dergisi, 4 (2) , 59-69.

Amanov, Ş.(2007). ABD'nin Orta Asya Politikaları, İstanbul, Gökkuşbu Yayınları, 2007, 67-68

Aminjonov, F. (2016). Kazakhstan's Energy Sector: Limitations of the Central Asian Energy Security Policy, Eurasian Research Institute, 8

Aris, S. (2013). Shanghai Cooperation Organization: Mapping Multilateralism in Transition, International Peace Institute, 6-8

Atay, E. (2015). Krizden inovasyon: Güney Kore örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (32).



Berktaş, G. & Köroğlu Türközü, H. (2022). Güney Kore'nin Somut Olmayan Kültürel Miras (Soküm) Süreci ve Kültürleri Koruma Yöntemi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Akademi*, 36 (3) , 1071-1084.

Bulut, S. (2018). 38. Enlemde Güç Mücadelesi: Kore Savaşı ve Türkiye'deki Tezahürleri. *Mavi Atlas*, 6 (1), 185-204.

Callahan, W. A. (2016). China's Belt and Road Initiative and the New Eurasian Order, *Norwegian Institute for International Affairs (NUPI)*, 2-3

Çakmak, U. (2016). Güney Kore'nin Ekonomik Kalkınmasının Temel Dinamikleri (1960-1990). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 151-171.

Çetin, R. & Karadaş, S. (2018). Han Nehri Mucizesi: Ekonomik Kalkınmada Güney Kore Örneği. *İstanbul İktisat Dergisi*, 68 (1), 93-112.

Derya, H. (2015). Almanya ve Japonya'nın sanayileşme sürecinde korumacı politikaların önemi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 97-117.

Dolanay, S. & Oğuzturk, B. (2018). Güney Kore ve Türkiye Ekonomik Büyüme Deneyiminin Otomotiv Sanayii Temelinde Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Geybullla Ramazanoğlu Özel Sayısı, 689-706.

Downs, E. S. (2000). China's Quest for Energy Security , *RAND Corporation*, 8-9

Eitz, R. (2012). Kazakhstan-China Security Ties, <http://www.sldinfo.com/kazakhstan-chinasecurity-ties/> Son erişim tarihi.10.05.2023

Erkin, E. (2011). Türk Cumhuriyetleri'nin Bağımsızlıklarının 20. Yılında Çin'in Orta Asya Politikaları, *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Rapor* , Ankara, 10-11

Erkök, B. (2021). Kalkınmada Güney Kore örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1401–1416.

Hava, H. T. (2021). İhracata yönelik kalkınma: Güney Kore örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (80), 2174-2201. DOI: 10.17755/esosder.721896.

Kavurmacı, A. (2021). Güney Kore'de Sendikal Örgütlenmeye Karşı Tutumlar: Samsung, Hyundai, LG Grup Örnekleri Üzerinden Bir Değerlendirme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 995-1010.

Kıncal, A. (2016). Japon kalkınması: Tarihsel süreç ve politikalar, *Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve İnovasyon Dergisi*, Sayı: 6, ISSN: 2148-1113, ss. 76-86.

Kocamaz, S. Ü. (2019). The Rise of New Powers in World Politics, *International Relations* , C:16, S: 61, 130

Köroğlu Türközü, H. (2017). Japon Sömürgeciliği Döneminde Kore Romanı Üzerine. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31 (43), 7-23.

Kösebalaban, H. (1998). Japon grand stratejisi: Yirminci yüzyıl Japon dış politikasında süreklilik ve değişim. *Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*: 57-98.

Kutay, K. (2003). Dünyadaki Yeni Güç Çin- Tek Kutuptan Çift Kutuba , *IQ Kültür-Sanat Yayıncılık*, İstanbul, 131

Niklas, S. (2007). China's Role in Central Asia: Soft and Hard Power, *Global Dialogue*, C:9, S:1-2, 79.

Oguzturk, B., Özbay, F. & Pehlivan, C. (2017). Güney Kore'nin büyüme sürecinde inovasyonun rolü: Ekonometrik bir analiz 1984-2015. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*



Dergisi, 22 (4), 1203-1222.

Oğuztürk, B. S. (2016). Güney Kore'nin kalkınmasında inovasyonun rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3 (5), 48-53.

Öz, E. & Vural, T. (2005) Ekonomisi ve Vergi Sistemiyle Japonya, Maliye Dergisi Sayı:149.

Özdemir, Z. (2014). Japon Kalkınması ve Piyasa Özgürlüğünün Sonu. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1) , 95-106.

Rahman, K. (2007). The Shanghai Cooperation Organization: Prospects and Opportunities:Policy Perspectives, Pluto Journals, C:4, S:1, 129-130

Raimondi, P., P. (2019). Central Asian Countries:Central Asia Oil and Gas Industry - The External Powers' Energy Interests in Kazakhstan, Turkmenistan and Uzbekistan, Social Science Research Network, 4-5

Roberts, I. & Ruseel, B. (2019). Long-term Growth in China, Reserve Bank of Australia, 44

Sıgır, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:9, s.29-47.

Şahin Söylemez, S. & Alpar, B. I. (2022). İş-Yaşam Dengesi Arayışında Japonya: İş, Aile ve Yaşam Alanlarına Dair Bir Değerlendirme. Journal of Social Policy Conferences , (82) , 223-266.

Tezer, Ö. (2019). Güney Kore'nin Ekonomik Elitleri ve Siyasal Sistem İçerisindeki Konumları. Fiscaeconomia, 3 (3) , 80-97.

Tisdell, C. (2009). Thirty Years of Economic Reform and Openness in China: Retrospect and Prospect, Economic Theory Applications and Issues, 2-4

Tzogopoulos, G. N. (2017). Greece, Israel, and China's "Belt and Road" Initiative, Begin-Sadat Center for Strategic Studies, 7

Weitz, R. (2008). China-Russia Security Relations: Strategic Parallelism without Partnership or Passion, Strategic Studies Institute, US Army War College, 65

Yegül, S. & Durgun, A. (2020). Ekonomik Büyümede Ar-Ge ve Yeniliğin Payı: Güney Kore Üzerine Ampirik Bir Analiz. Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nin Kuruluşunun İkinci Yıl Anısına, 30-42.

Yülek, M. (2013) Kalkınma tartışmalarında Japon modelinin yükselişi, düşüşü ve tekrar yükselişi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.



Araştırma Makalesi

DOI: [10.62101/iticudisticaretdergisi.1330285](https://doi.org/10.62101/iticudisticaretdergisi.1330285)

## **RUSSIAN FOREIGN POLICY TOWARDS AFRICA: HISTORICAL BACKGROUND AND FUTURE PROSPECTS<sup>1</sup>**

**1. Amira Goumidi<sup>2</sup>**

**ORCID No 0009-0003-3108-1448**

Başvuru Tarihi: 20.07.2023

Kabul Tarihi: 01.11.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to give a thorough analysis of Russian foreign policy toward Africa by investigating the historical context and future possibilities of this engagement. It will examine the origins of Russian participation in Africa, the causes that have led to its revival, the attitude of Western nations, and the current state of Russian-African relations. The research will also analyze the constraints of Russian participation in Africa, as well as prospects for further cooperation and collaboration on mutually beneficial subjects. The research will help us comprehend world politics and international relations in the twenty-first century.

**Keywords:** Russia, Africa, Russian Foreign Policy, Competition for Africa, International System.

## **RUSYA 'NIN AFRİKA 'YA YÖNELİK DIŞ POLİTİKASI: TARİHSEL GEÇMİŞ VE GELECEK BEKLENTİLERİ**

### **ÖZET**

Bu araştırmanın temel amacı, Rusya'nın Afrika'ya yönelik dış politikasının tarihsel bağlamını ve gelecekteki olasılıklarını araştırarak kapsamlı bir analiz sunmaktır. Araştırma, Rusya'nın Afrika'daki katılımının kökenlerini, canlanmasına yol açan nedenleri, Batılı ulusların tutumunu ve Rusya-Afrika ilişkilerinin mevcut durumunu inceleyecektir. Ayrıca, Rusya'nın Afrika'daki katılımının karşılaştığı kısıtlamaları analiz etmek ve karşılıklı çıkar konularında daha fazla işbirliği ve işbirliği olanaklarını belirlemek de dahil olmak üzere ileriye dönük işbirliği olanaklarını değerlendirecektir. Bu araştırma, yirmi birinci yüzyılın dinamik dünya siyaseti ve uluslararası ilişkileri anlamamıza katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeleri:** Rusya, Afrika, Rusya'nın Dış Politikası, Afrika'da Rekabet, Uluslararası Sistem.

### **1. INTRODUCTION**

We will examine the reasons for Russia's involvement in Africa, its historical background, and future prospects. As we know, Russia aims to maintain its global position by implementing long-term development initiatives, by taking advantage of Africa's large population, huge natural resources, and

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Amira Goumidi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [mirago12@outlook.com](mailto:mirago12@outlook.com)



energy supplies. Therefore, understanding Russia's foreign policy towards Africa is crucial for effective decision-making and policies. This article is an attempt to discover Russian foreign policy towards Africa. An examination of the historical foundations of Russia, with an emphasis on long-term cooperation and economic goals in Africa. And on access to natural resources and new markets, with a particular focus on the energy sector. In addition to the reactions of other global powers, this research also explores current opportunities, challenges, and initiatives. And potential risks. Bearing in mind the growing economic and geopolitical importance of the continent.

## **2.HISTORY OF RUSSIA-AFRICA RELATIONS**

### **2.1. Pre-Cold War Period**

Russian interests in Africa have evolved since the tsarist era, which originated in the Middle Ages, when Orthodox pilgrims and Russian Christians met in the Holy Land, and Russian and African Muslims met in Islamic holy places (Shubin, 2013). Russian explorers also visited African countries, established consulates in Egypt and Alexandria, and established diplomatic relations with Ethiopia and South Africa in 1898 (Davidson & Filatova, 1998). Before 1953, contacts between the Soviet Union and Africa have been limited due to the capitalist status of the countries under colonial control. However, Nikita Khrushchev's shift in power sparked an interest in engaging with independent governments and anti-colonial movements (Giles, 2013).

Then Russia's diplomatic relations with African countries were resumed after World War II, but relations grew significantly in the late 1950s and early 1960s, as most of the colonies became independent states. These movements were led by middle-class youth (Rubinstein, 1975; Molera, 1976).

The first major arms shipment from the Soviet Union to Africa occurred in 1955, followed by diplomatic relations with Algeria, Ghana, Guinea, Mali, Sudan, Morocco, and Libya, leading to their participation in the 22nd Congress of the Communist Party in 1961 (Giles, 2013). The Soviet Union also greatly influenced African history, as it supported Egypt, Angola, and South Africa (United Nations, 2013) The Soviet Union launched the Declaration on Granting Independence to Colonial Nations and Peoples at the United Nations General Assembly in 1960, with the support of 89 countries, including the colonial powers (Collins, 1993). Soviet military assistance to Africa focused on creating and equipping armed units and contributing to liberation efforts in the former Portuguese colonies, Zimbabwe, Namibia, and South Africa (Giles, 2013).

The Kremlin pursued a foreign policy towards Africa with four main goals: establishing a permanent presence, supporting local communist parties, providing economic and military assistance, and undermining the influence of the West and NATO. They opposed sending Soviet troops, while Fidel Castro sent 300,000 Cuban soldiers to support the liberation movements. The Kremlin eventually engaged in a bitter struggle with China for influence over local revolutionary movements (Scalapino, 1963; Gliges, 2002).

### **2.2. Post-Cold War Period**

The 1990s saw a significant deterioration in African relations with the Soviet Union, leading to the Soviet Union disintegration and a lack of connection with African countries. Soviet government focused on internal issues, leaving many cooperative projects incomplete. Trade volume plummeted from \$1.3



billion to \$740 million, and Soviet Union closed nine embassies and consulates, further deteriorating cultural and scientific connections (Fidan & Aras, 2010) .

Russia's new authorities and media portrayed Soviet Union supporters negatively, fueling xenophobia and racism. Economic difficulties and social factors strained relations between Russia and Africa (Makarychev & Yatsyk, 2014).

Russian Federation faced domestic and international problems post-Soviet Union, adopting a new foreign policy approach under President Boris Yeltsin, aiming to appease the West and restore relations (Abu Samhadana, 2012).

Yeltsin sought to withdraw from Africa due to economic problems, leading to the closure of Moscow's embassies in nine African nations. Russia also suspended trade missions and cultural centers. The Russian government suspended aid to African countries and demanded debt repayment. Diplomatic, political, and military cooperation ceased, and economic ties suffered. Trade between Russia and Africa dropped significantly from one billion dollars in 1992 to 740 million dollars by 1994. However, some Russian scholars believe Moscow's re-engagement offers economic and pragmatic foreign policy benefits (Birgersson, Kozhemiakin, Kanet, & Tchimichkian, 1996).

Vladimir Putin's rise in Russia led to a shift towards realism in foreign policy, beginning with the expulsion of pro-Western foreign minister Andrey Kozyrev and the appointment of Yevgeny Primakov in 1996 (Arkhangelskaya & Shubin, 2013).

### **2.3. The Period of the Russian Absence from Africa**

Russia's absence from Africa from 1991 to the 2000s resulted from a lack of political, economic, and military engagement between Russia and African countries. This withdrawal was prompted by internal and external factors that caused economic, political and diplomatic relations to deteriorate significantly. Factors that contributed to this decline include a loss of ideological stimulus, economic instability, and political confusion (Filatova & Makarychev, 2012). The Russian government's internal focus and political instability impeded interaction with African countries, which affected the maintenance of the forged relations established during the Soviet era. His absence also greatly affected relations between Russia and Africa, leaving African countries without a reliable partner (Carmody, 2017). In addition to significant economic losses, especially in trade, as Russian trade decreased by 80% between 1990 and 2000, while Chinese trade increased by 700% (Demidov, 2010) and increasing diversity and competition among global powers, with China and other countries filling the void (Doroshenko, 2019).

## **3. MAIN FACTORS AND STRATEGY BEHIND RUSSIA'S RETURN TO AFRICA**

### **3.1. Factors of Russia's Return to Africa**

Russia's geopolitical return to Africa aims to challenge Western hegemony and increase its influence in Africa, driven by geopolitical reasons (Mankoff, J. 2009). Russia's tensions with the United States and its allies have strengthened its Russia-Africa relationship, with senior leaders stressing Africa's importance to Russia's foreign policy (Fidan and Aras, 2010).

In the year 2000, Russia's foreign policy under Putin underwent a major transformation, with an emphasis on international relations and Russia's sovereign interests. Known as the "awakening of the bear's roar", this period attracted worldwide attention and influenced decision-making in the world. Under Putin's rule, Russia has restored its international standing and national security, implemented the "Putin principle" and promoted a multipolar world without a single superpower (Oliker, 2020)





We see the support of Africans for Russia in sovereignty, peace, and security, and affirm its position at the crossroads of global development trends during the turmoil (Lavrov, 2016). Therefore, Russia must prioritize African relations, strengthen international cooperation, and transform its approach towards Russian-African relations, to the benefit of both Russians and Africans (Arkhangelskaya, Voivodsk, Kashin, Maslov, and Shubin, 2019)

As for the economic strategy, Russia's political return to Africa is driven by economic prospects, favorable prices, and African markets that provide innovative services for industrialization and modernization (Arkhangelskaya, Voivodsk, Kashin, Maslov & Shubin, 2019) One of the main economic drivers of Russia's political return to Africa is energy resources and technology. Africa is a region rich in natural resources such as oil, gas, and coal, all of which are essential energy sources for the Russian industry. More importantly, is a need to gain influence and control over these important resources (Biryukova & Zhiltsova, 2018). Russia seeks to participate in nuclear energy projects in Africa, with an emphasis on renewable energy sources. With expertise in nuclear power facilities and modern technologies, Russia's transition away from fossil fuels could have a significant economic impact. The Fourth Industrial Revolution, global digitalization, and cybersecurity can facilitate the joint development and testing of innovative Russian technologies (Arkhangelskaya et al., 2019).

Russia's political return to Africa also aimed to gain access to new agricultural products and maintain trade relations with Africa (Biryukova & Zhiltsova, 2018). Africa's close trade and economic cooperation may offer Russia low-cost raw minerals.(Arkhangelskaya et al., 2019) So, it focuses Russia's political return to Africa on developing infrastructure, transportation, energy, and communications (Biryukova and Zeltsova, 2018), and Russia seeks to establish long-term partnerships in Africa to develop transport and energy infrastructure, and to benefit from its competitive advantage in energy programs and energy networks (Arkhangelskaya et al., 2019). Africa's development and growing economic opportunities make it a potential target market for Russian investment, which requires effective regulation and regulation.

We also note that it has expanded its cultural influence in Africa by establishing local institutions to spread and promote Russian culture. The African Organization of Russophony and the Pan-African Organization PARADE support Russia's position on the Ukraine war and African governments. Russian diplomacy also turned to religious institutions such as Islam and Orthodox Christianity to bring Africans closer to Russia. The religion became part of the official ideology after 70 years of Soviet oppression, in which the Russian Church established a patriarchal Exarchate in Africa and transferred the allegiance of the Orthodox cathedral to the Moscow diocese (Al-Subaitly, 2023). Russia's return to Africa also focuses on strengthening international relations, building closer ties with other countries and organizations, and strengthening its position in the international community (Biryukova and Geltsova, 2018).Russia's return to Africa is also driven by political cooperation, alliances, and agreements, with the aim of enhancing regional and international influence, humanitarian aid, and international prestige (Biryukova and Geltsova, 2018). In addition, Moscow cooperates with African countries in the field of space technology, as Nigeria launched the first Earth observation satellite, NigeriaSat-1, in 2003 for \$13 million. Two more satellites, NigeriaSat-2 and NigeriaSat-X, were launched in 2011, and Angola launched the AngoSat-2 communications satellite from Pad 24 at the 81st position of the Baikonur Cosmodrome on October 12, 2022, at 18:00 Moscow time (Al-Jundi,2022). Africa's vast natural resources and growing middle class attract foreign investment, including from Russia. An underdeveloped energy and mining infrastructure presents opportunities for Russian companies. By 2025, the African middle class is reach more than 1 billion, which will greatly affect global demographics and consumer markets (Arkhangelskaya et al., 2019).



### **3.2. Strategies of Russia's Return to Africa**

During the Cold War, the Soviet Union viewed Africa, Asia, and Latin America as socialist reserves for victory over the West. The United States aimed to block Soviet targets, using third-world countries as proxy battlegrounds (Melvin, 2007; Liddy, 1990). Also during this phase, Soviet foreign policy in the Horn of Africa was inconsistent, with inconsistent accounts of Soviet reactions to important events. This may be due to internal political processes rather than a "grand plan". The Soviet Union's Horn of Africa policy mixed aggression with caution, resulting in cautious responses to local developments (Muhammad, 2009).

After that, the Soviet Union's policy in Africa differed from that of Russia during the Cold War, as it focused on regions that the West ignored until 2022, as Yevgeny Prigozhin leads the actions through a network of companies, including the Wagner Group, and is not constitutional. recognized as part of the Russian state (Dorisma and Masoor, 2022). President Putin's trips to Egypt, Algeria, South Africa, Morocco, and Libya have highlighted Russia's growing interest in Africa. His visit to South Africa in 2006 was the first by a Russian head of state to sub-Saharan Africa (Kolesnichenko, 2009),

Moscow aims to restore trust and influence in Africa by recreating longstanding alliances with poor countries. By establishing bilateral diplomatic relations and reviving the belief that Russia was never a colony, Russia aims to maintain political credibility and resist American global domination based on Western-style democratic values (Walt, 2018).

As for the economic side, Moscow's financial goals in Africa are based on the need for security and the strength of 60% of the world's ordinary assets. The African continent offers valuable financial benefits, including natural assets, speculative ventures, and a "virgin market" for specialized equipment and products (Lavrov, 2011). Russia's \$20 billion trade with Africa is mainly focused on arms and food exports, with Russian parastatals such as Rosneft and Lukoil competing in the mineral, gem, and oil sectors. The terms of these agreements are often hidden, making it difficult to estimate their value or duties on African countries (Florent et al., 2020 & Nmeková, T; Melnikova, L; & Piskunova, N, 2021).

The 2019 Russian-African summit also mentioned thermal energy, oil, and gas, agriculture, precious stones, military engagement, and equipment for African heads of state (TASS, 2019).

Nigeria has acquired 12 MI-35 attack helicopters and signed a training deal, while other countries have sought more military deals. Russia has more than 100 agreements in sub-Saharan Africa, including six in 2018. Twelve African heads of state visited Russia between 2015 and 2019 (review summary of the Kremlin press service, 2015; 2019).

Moscow's ambitions to control the African arms trade extend across the continent. Algeria has acquired 12 Su-34s, one Terminator II attack vehicle, and planned to purchase 12 Su-57s. Between 2013 and 2015, Algeria purchased 42 Mi-28N combat helicopters, 8 Mi-26 helicopters, and two Project 636 Varshavyanka submarines. However, the fall of the Soviet Union and the Algerian internal conflict weakened Russian-Algerian relations (Attalayar, 2022; Times Aerospace, 2020).

Moscow's ambitions to control the African arms trade extend across the continent. Algeria has acquired 12 Su-34s, one Terminator II attack vehicle, and plans to purchase 12 Su-57s. Between 2013 and 2015, Algeria purchased 42 Mi-28N combat helicopters, 8 Mi-26 helicopters, and two Project 636 Varshavyanka submarines. However, the fall of the Soviet Union and the Algerian internal conflict weakened Russian-Algerian relations (Attalayar, 2022; Times Aerospace, 2020).

As for the educational aspect, we note that 50,000 to 250,000 Africans received a Soviet education,



including the Peoples' Friendship University in Moscow, which affected industries such as health and manufacturing (Katsakioris, 2021). Russia aims to increase the enrollment of African students to 15,000 by 2025 through measures such as the “Scholarships for Russia and Africa” program (Carnegie Endowment for International Peace, 2019). Russia has established educational relations with African countries and colleges, including cooperative research institutes and exchange programs. Rosatom supports science, technology, engineering, and mathematics programs, and offers scholarships to African students studying in Russia. This support is particularly valuable for talented African students who lack the financial resources to study in Europe or the United States (Rosatom, 2030). The Russian Education in Africa strategy promotes the Russian language and culture, with the establishment of centers in several African countries and increased support for students studying the Russian language. This strategy aims to build long-term relations and create a new generation of African leaders with strong ties to Russia (Carnegie Endowment for International Peace, 2019).

## **4. THE POSITION OF WESTERN COUNTRIES ON THE GROWING RUSSIAN INFLUENCE IN AFRICA**

### **4.1. The American Position**

US officials are concerned about the growing influence of Russia and China, with both Republicans and Democrats arguing that reducing US dominance in Africa would benefit adversaries. Support for US interests in Africa is seen as a check against rivals who are expanding their influence on the mainland. Russia has shown interest in establishing a coordinated naval operations center in Eritrea, but US officials believe there is no evidence that Moscow is helping African countries tackle extremist psychological threats (New York Times, 2020). The United States fears Russia's growing influence in Africa, citing military activities, economic linkages, and political interference. Rex Tillerson warned African leaders about the potential risks and benefits of engaging with Russia (Sullivan, 2021) Russia's growing economic involvement in Africa raises concerns about terms and conditions, as the United States calls for transparency and accountability (Brookings, 2020). The United States is concerned about Russia's political interference in Africa, citing its history of supporting authoritarian regimes and opposing democratic institutions (Council on Foreign Relations, 2019).

### **4.2. Russo-French Rivalry in Africa**

Traditional French control of West Africa and the Sahel region is gaining international prestige and influence. The region is a major market for French exports, a source of natural resources, and a crucial line of defense against Europe's security concerns (Askar, 2021). As for Russia, it seeks to restore global influence in Africa, with a focus on the Sahel region for strategic relations (Bembe, 2023). One example of this influence is Russia's provision of affordable African weapons to African forces, although prices vary, including military helicopters and high-quality weapons for Mali (Irish. Pineau., & Felix, 2023) This Russian influence in Africa has alarmed European authorities, who have urged EU foreign policy chief Josep Borrell not to intervene and prevent European specialists from monitoring UN sanctions violations (Basu, 2023). It also bothered France in particular, as the Russian presence in Mali and Burkina Faso undermines France's relations with the countries of the Group of Five. France's colonial history and the international aid provided by the former Soviet Union left a negative impression on the people of these regions (Siegel, 2021). The rivalry between Russia and France in the Sahel has divided international powers, including the United States and China. Washington supports Paris and Europe to counter Russian influence, but this could increase military power. Without a case, it is likely to escalate (Basu, 2023). Three possible scenarios for Russia and European countries in the Sahel region include continued competition, diplomacy and dialogue, and an escalation of Russian influence. The first scenario involves continued competition for influence, which could lead to instability. The second



scenario focuses on diplomacy and dialogue, while the third scenario proposes Russia gaining territory and changing the regional balance of power (Fairlois, 2023).

### **4.3. Russia-China Rivalry in Africa**

China, a major African investor, has an eye on Russian influence in Africa, aware of potential threats to its interests (Xinhua News Agency, 2021). Russia is strengthening military and economic support for African countries, primarily through the export of military equipment and training (The Wilson Center, 2021). China aims to maintain good relations with Russia and African countries while protecting its interests in Africa, recognizing Russia's legitimate global power, and pursuing its own interests (Panda, 2019).

Russia is concerned about China's increasing activity in Central Asia and its military base in Djibouti. China's actions in Africa could undermine the Belt and Road Initiative. Academics at the University of Hong Kong have compared Russia's military-focused approach to China's economic penetration strategy, finding no concrete coordination between their strategies (Wang and Lu, 2019).

While China fears Russian competition in Africa, Moscow seeks to exploit the Soviet legacy by sending weapons and military advisors to regions lacking assistance, causing concerns about Chinese arms supplies (South China Morning Post, 2019).

China fears Russia's gains from instability in the Sahel region, which affects the regional status quo, and leads to an exacerbation of relations with China in the Wagner Group regions (Shane, 2020).

But we can see China and Russia cooperating in Africa through similar UN votes, focusing on peacekeeping and stabilization missions, but comparing their participation is problematic (Carnegie Moscow Center, 2020). China's pragmatic approach to Russian influence in Africa aims to protect interests, maintain positive relations, and maintain hegemony (The Diplomat, 2021).

### **4.4. Turkey's Position**

Russia's growing engagement with African countries raises concerns for Turkey, which has historically enjoyed close ties and invested heavily in infrastructure and economy (Daily Sabah, 2021). Both countries compete for regional influence, focusing on the African continent, regional resources, and military exchanges (Al-Kindi, 2022). Turkey is concerned about Russia's military cooperation with African nations, and apprehensive about competition (TRT World, 2021). Turkey faces competition from Russia's increasing African economic relations and infrastructure investments (Tabekli Oglu, 2022). Turkey's African approach is diverse, influenced by so called neo-Ottomanism or historical ties, focusing on political, economic, diplomatic, cultural, and religious relations (Al-Kindi, 2022). Turkey maintains African influence by deepening economic ties, building infrastructure projects, and establishing partnerships to counter Russian competition (Suleiman, n.d). Turkish Development Agency provides \$1 billion in aid, investments, and trade to African countries (Al-Kindi, 2022). Turkey strengthens military ties with African nations to maintain its position as a major arms supplier; It is aimed that offering military training and equipment sales to prevent Russian influence growth in the region (Tabekli Oglu, 2022).

### **4.5. Britain's Position**

The UK plans to build long-term strategic partnerships with Asia, Africa, and Latin America to counter Russia's influence and promote sovereignty, territorial integrity, and free trade (Foreign Office, 2022). Russia and the UK are re-engaging with Africa, focusing on commercial opportunities and political influence. Russia seeks BRICS membership and security cooperation, while the UK relies on historical ties and financial aid commitments. Africa's vastness supports both players and strengthening bilateral connections is crucial for large-scale public bids (Fletcher, 2019).



## 5. AN ASSESSMENT OF THE CURRENT RUSSIA-AFRICA RELATIONS

### 5.1. Diplomatic Relations

Russia-Africa diplomatic ties strengthened after the 2019 summit, with increased engagement in trade, investment, military cooperation, infrastructure development, and countering Western influence (Council on Foreign Relations, 2021). Russia's engagement with Africa aims to expand global influence and access new energy and natural resource markets. Negotiations include trade and investment treaties, and military cooperation includes weapons and training (Brookings Institution, 2021). Academics worry Russia's increasing influence in Africa may escalate competition with Western countries, potentially as part of a global strategy (Carnegie Moscow Center, 2021). Russian-Ukrainian conflict affects African nations, causing divisions among blocs due to voting in UN General Assembly (Hassan Isilow, 2022). Russia sees Africa as a global opportunity to showcase its dominance, viewed as a "great power struggle" by the West (Vayez, 2020). Russia seeks long-term African influence through regular meetings with African commissioners and regional economic groups, promoting peace and security at UN forums (Oxford Analytica, 2023). Russia, like China and Turkey, aims to strengthen strategic ties with Africa, focusing on Central Africa, Sudan, Comoros, and South Sudan, while also aiming to strengthen Egypt, Uganda, and Ethiopia. (Blanchard et al., 2022). Russia focuses on geopolitical partnerships with African countries like Zimbabwe, restarting supply and finished commodities shipments, and establishing joint ventures in coffee, tobacco, and mining (Ayat, 2021). Russia enhances military cooperation with African countries, providing arms and training, attracting support as a counterbalance to Western dominance, but raising concerns about potential harm (Brookings Institution, 2021)

Russia's African foreign policy prioritizes resource access and strategic locations, supporting Libyan proxy forces and influencing elections to gain access to oil riches and Mediterranean ports (Megerisi, 2020). Russia seeks access to Red Sea seaports, particularly Port Sudan, through connections to the Sudanese army, the Omar al-Bashir regime, and Western gold smuggling networks (Africa Center for Strategic Studies, 2021). Mali military coup presents Russia's potential influence in the Sahel, potentially providing cover for dictatorship, with Wagner mercenaries dispatched (Foreign Policy, 2021). Russia may refocus diplomatic efforts on supporting Colonel Mamady Doumbouya's military junta in Guinea, potentially gaining political clout and unfettered access to the mining industry (Africa Center for Strategic Studies, 2021). Russia consolidates its position in the Central African Republic and plans to expand its influence in the Gulf of Guinea, establishing contacts with presidents for oil and mineral networks (The National Interest, 2021). Russia targets President Joo Lourenço due to Soviet military academy training and Cold War connections, increasing interest in 2022 (World Politics Review, 2021).

### 5.2. Economic Relations and Trade

Russia provides military weaponry and training to African countries in exchange for natural resource access, promoting economic growth (Brookings Institution, 2021). Russia's increasing engagement with Africa aims to access new energy and natural resource markets, including uranium, which is crucial for Russian nuclear firms. Large-scale natural resource corporations are established, collaborating with African governments to open the Russian market to African commodities (The National Interest, 2020). Russia lacks essential raw materials, while Africa's abundant natural resources offer growth opportunities. Russian firms like Alrosa acquire diamonds and aid in Africa's energy development through Gazprom, Lukoil, Rostec, and Rosatom (The National Interest, 2020). Russia expands mining involvement in Africa, focusing on strategic minerals like cobalt and copper, signing agreements, and seeking joint ventures (Africa Center for Strategic Studies, 2021). Russia gains influence in Africa's energy sector, particularly oil and gas, through significant investments (Carnegie Moscow Center, 2021). Russia seeks to secure access to raw materials and natural resources in Africa, improving its dominance





as an armaments supplier and expanding into resource-related sectors (Africa Center for Strategic Studies, 2021). Russian commercial firms own 36 large African projects, including 14 mining and 9 hydrocarbon projects. Mining projects are in central and southern Africa, while hydrocarbon operations are in the Gulf of Guinea and the Mediterranean. Rosneft, Tatneft, and Gazprom are partially owned by the Russian government. Lukoil is more involved in the Gulf of Guinea. (Grissom et al., 2022).

### **5.3. Russian Aid**

Russia boosts African aid, but low investment in development aid persists, and sanctions may further shrink aid budgets (Foreign Policy, 2021), 7.3%-8.7% spent between 2012-2017, no identifiable external organization (Foreign Policy, 2021). Russian aid to African countries has expanded to include health, education, and infrastructure, with an emphasis on development and humanitarian aid (TASS, 2019) It also focuses on education, offering scholarships and training to African students and professionals, with the aim of increasing cultural exchanges and establishing cultural centers in various African countries (TASS, 2021). Russia provides aid for infrastructure development to African countries, such as Sudan, with deals worth \$1.5 billion signed in 2019 (TASS, 2019). Russian aid to Africa remains modest compared to China and the United States, but increased engagement may broaden alliances and provide development support (Al Jazeera, 2019).

## **6. THE FUTURE OF RUSSIA-AFRICA RELATIONSHIP**

### **6.1. Opportunities**

1- Africa's abundant natural resources, including oil, gas, minerals, and metals, attract Russian investment in infrastructure projects. African countries can export resources to Russia, diversifying economies, creating jobs, and reducing poverty, potentially promoting economic growth (Russia's Return to Africa, 2019).

2- Russia's increased involvement in Africa may enhance its political clout and counterbalance Western influence, potentially forming alliances with African countries (Carnegie Moscow Center, 2019).

3- Russia-African security collaboration may boost regional stability and security by providing military aid, training, and weaponry to address terrorism and insurgency concerns (United States Institute of Peace, 2019).

### **6.2. Limitations**

1- Russia's small trade and investment involvement in Africa limits its influence on development, which could lead African countries to give priority to other major powers (Al Jazeera, 2019).

2- Russia faces competition from global powers such as China, the United States, and Europe, which seeks to strengthen relations with African countries, which requires Russia to compete with established countries with greater influence (Brookings Institution, 2019).

3- Political instability in African countries hinders Russia's ability to establish stable partnerships due to weak institutions, corruption, and weak governance, which may limit political influence and security cooperation (Carnegie Moscow Center, 2019).

4- Russian interference in Africa may limit sovereignty, raise tensions and raise concerns about transparency and accountability in aid and investment, according to the Council on Foreign Relations, 2019).

### **6.3. Challenge**





1- Russia's involvement in Africa involves private military contractors, weapon sales, and misinformation, potentially damaging its reputation and affecting long-term relationships (Kumar, 2022).

2- Russia's involvement in Africa has been criticized for human rights abuses, including forced evictions, environmental damage, and labor abuses, potentially damaging Russia's reputation and limiting future cooperation. (Shelton, & Carozza, 2013) .

3- Russia's participation in Africa must be sustainable and beneficial for both parties, focusing on economic diversification, infrastructure development, and capacity building, rather than exploitation of natural resources (Moscow Cente, 2019).

4- Russia's cultural and linguistic ties with Africa hinder communication, effectiveness of aid, and potential tensions with West-allied African nations (Foreign Policy, 2019).

5- China and the US compete for Africa's influence, with Russia's new involvement potentially causing tensions and conflicts (Carnegie Moscow Center, 2019a, b).

#### **6.4. Future Prospects**

Russia's increasing engagement with Africa, including the 2019 Russia-Africa Economic Summit, presents complex future prospects with opportunities for cooperation and potential conflict (Moscow Times, 2019).

Russia and African countries can enhance economic and political cooperation in the energy, infrastructure, and security sectors by diversifying investments, addressing human rights violations, and promoting sustainable development through capacity building and infrastructure development (Foreign Policy Research Institute, 2019).

Political instability, weak governance, and African conflicts may also lead to tensions between Russia and African countries, which may lead to unintended consequences (Deutsche Welle, 2020).

Russia's disregard for human rights causes diplomatic isolation and international pressure in Africa, which impedes relations and causes dire consequences (Brookings Institution, 2020 The Diplomat, 2019).

Russia-Africa relations are complex and uncertain and require policymakers to prioritize mutual benefits, human rights, and sustainable development while avoiding conflict (Sullivan, 2021). Russia's engagement with Africa has major political ramifications, as it strengthens diplomatic relations and provides military and technical assistance. This includes military cooperation agreements, arms supply, and training. However, Russia's participation has faced criticism for lacking transparency and undermining democratic institutions and human rights (Carnegie Endowment for International Peace, 2019).

Russia's future engagement in Africa can be classified into four categories based on its current participation and potential expansion. The first tier includes North African countries like Algeria, Egypt, Libya, and Sudan, where Russia has significant participation and large rents. The second tier includes 14 countries with favorable local conditions for Russian engagement, including Gabon, Nigeria, Chad, Guinea, Rwanda, South Sudan, Angola, Cameroon, Democratic Republic of the Congo, Guinea-Bissau, Madagascar, Mozambique, South Africa, and Zimbabwe. Russia is likely to extend its participation in these countries as opportunities arise. The third tier includes Kenya, Mauritania, Morocco, Niger, Rwanda, Uganda, Benin, Côte d'Ivoire, Sierra Leone, Somalia, Togo, Tunisia, Zambia, Burkina Faso, Equatorial Guinea, Eritrea, Ethiopia, Gambia, Ghana, Liberia, Mali, Republic of the Congo, Senegal, and Tanzania. The fourth tier includes six countries with low Russian participation and low capacity, with Russia unlikely to significantly expand its activities in these regions (Grissom et al., 2022).



The new international order, which is characterized by the loss of American hegemony and the growth of a multipolar world, is expected to intensify competition and conflict in critical regions.

## CONCLUSION

Russia's foreign policy towards Africa has evolved over time, with a renewed focus on expanding global influence, accessing natural resources, and countering the growing influence of the US, China, and other international powers. The complex relationship involves economic, political, and security implications, with Russia's economic focus on trade, investment, and military involvement. Western countries are concerned about Russia's growing influence, while some African countries welcome its engagement.

## REFERENCES

Abu Samhadana, E. A (2012). *The Russian Strategy towards the Middle East: (2000-2008, Palestinian Case Study)* (Master's Thesis). Gaza: Al-Azhar University.

Al-Jundi, A. M. (2022). The launch of the Angosat 2 communications satellite. From: <https://www.inst-sim.com/3/other/angosat-2/>

Al-Kindi, R. M. (2022). Russia's Presence in Africa: Motives and Consequences. Trends Center for Research and Consulting. From: <https://apa-inter.com/post.php?id=4209>

Arkhangelskaya, A. (2013). Africa–Russia: New Wave. *Global Review*, 11-17

Askar, A. (2021). The Motives of the Russian-French Rivalry in the Sahel and Sahara Region. Al-Ahram Center for Political and Strategic Studies.

Birgerson, S. M., Kozhemiakin, A. V., & Kanet, R. E. (1996). Russian policy in Africa: disengagement or cooperation? *Revue d'études comparatives est-ouest*, 27(3), 145-170.

Biryukova, M., Gorbunova, V., & Zhiltsova, O. (2018). Modern trends in the development of financial innovations in banking. *Economy and society*, (11 (54)), 158-164.

Blanchard, C. M., Arieff, A., Bowen, A. S., Humud, C. E., Sharp, J. M., Thomas, C. DC (2022). *Middle East and North Africa: Implications of 2022 Russia-Ukraine War*. Congressional Research SVC. Library of Congress Washington.

Brookings Institution (2019). Russia's Return to Africa: A New Cold War in Africa? From: Brookings Institution (2019). Russia's expanding role in Africa. From: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2019/06/18/russias-expanding-role->

Brookings Institution (2020). Russia's renewed interest in Africa poses challenges for the West. From: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/02/03/russias-renewed-interest-in-africa-poses-challenges-for-the-west/>

Brookings Institution (2020). Russia's Return to Africa: An Overview of Motivations, Priorities, and Challenges. From: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2020/02/18/russias-return-to-africa-an-overview-of-motivations-priorities-and->

Brookings Institution (2021). *Russia in Africa: A Strategic Perspective*. From: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2021/01/28/russia-in-africa-a-strategic-perspective/>

Carmody, P. (2017). *The new scramble for Africa*. John Wiley & Sons.



Carnegie Endowment for International Peace (2019). Late to the Party: Russia's Return to Africa. From: <https://carnegieendowment.org/2019/10/16/late-to-party-russia-s-return-to-africa-pub-80056>

Carnegie Moscow Center (2019). Russia in Africa: Prospects and Challenges. Carnegie Moscow Center. From: <https://carnegie.ru/2019/10/16/russia-in-africa-prospects-and-challenges-pub-80171>

Carnegie Moscow Center (2021). Russia's Return to Africa. From: <https://carnegiemoscow.org/commentary/80241>

Collins, C. J. (1993). The cold war comes to Africa: Cordier and the 1960 Congo crisis. *Journal of International Affairs*, 243-269.

Council on Foreign Relations (2019). Russia in Africa. From: <https://www.cfr.org/backgrounder/russia-africa>

Council on Foreign Relations (2021). Russia's Africa Play. From: <https://www.cfr.org/backgrounder/russias-africa-play>

Davidson, A., & Filatova, I. (1998). *The Russians and the Anglo-Boer War*. Cape Town: Human & Rousseau.

Davutoglu, A. D. (2010). *Strategic depth Turkey's position and role in the international arena*. Beirut: Arab House of Science Publishers.

Demidov, A. (2010). Russia's strategic interests in Africa: oil, diamonds and arms exports. *Post-Communist Problems*, 57(5), 26-37.

Deutsche Welle (2020). Russia's military involvement in Africa: What does it aim to achieve? From: <https://www.dw.com/en/russias-military-involvement-in-africa-what-does-it-aim-to-achieve/a-51724336>

Doroshenko, M. (2019). Russia's return to Africa: Prospects and challenges. *Russian Journal of Economics*, 5(3), 272-288.

Fidan, H., & Aras, B (2010). The return of Russia-Africa relations. *Journal des*, 52.

Fletcher, B. (2019). Britain and Russia in Africa: Not Necessarily at Loggerheads. Chatham House. From: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/britain-and-russia-africa-not-necessarily-loggerheads>

Foreign Office (2022, February 10). The UK to deepen ties with Asia, Africa, and Latin America. Gov. uk. <https://www.gov.uk/government/topical-events/uks-partnerships-with-africa>

Foreign Policy Research Institute (2019). Russia's New Strategic Relationship with Africa. From: <https://www.fpri.org/article/2019/11/russias-new-strategic-relationship-with-africa/>

Giles, K. (2013). *Russian Interests in Sub-Saharan Africa*. Strategic Studies Institute and U.S. Army War College Press.

Isilow, H. (2022). Russia strengthens ties with Africa despite Western sanctions. Anadolu Agency. From: <https://www.aa.com.tr/en/politics/russia-strengthens-ties-with-africa-despite-western-sanctions/2604742>



Kanet, R. E., & Moulioukova, D (2022). Russia's return to Africa: a renewed challenge to the West?. *Post-Soviet Affairs*, 38(5), 427-439.

Katsakioris, C. (2021). Students from Portuguese Africa in the Soviet Union, 1960–74: Anti-colonialism, education, and the socialist alliance. *Journal of Contemporary History*, 56(1), 142-165.

Kolesnichenko, A. (2009). How President Medvedev Almost 'Set Fire' in Namibia. *Argumenty i Fakty*. From: [<http://www.aif.ru/politics/article/27715>. ↗](<http://www.aif.ru/politics/article/27715>.)

Kremlin (2019). Review of the Kremlin's press service digest (available on kremlin.ru) for the period from January 2015 to August 2019. From: <http://en.kremlin.ru/events/president/news/61432>.  
<http://en.kremlin.ru/events/president/news/61432>

Kumar, R. (2022). Russian Mercenaries in Africa.

Lavrov, S. (2011). Foreign Minister Answers Questions on Three Radio Stations. October 21.

Lavrov, S. (2011). Statement by Russian Foreign Minister Sergey Lavrov at the 6th East Asia Summit Plenary Session.

Lavrov, S. (2016). Russia's foreign policy in a historical perspective. *Russia in Global Affairs*, 30.

Makarychev, A., & Simão, L. (2014). Russia's Development Assistance with a Focus on Africa. Oslo: Norwegian Peace Building Resource Centre (NOREF), Policy Brief, July.

Makarychev, A., & Yatsyk, A. (2014). The four pillars of Russia's power narrative. *The International Spectator*, 49(4), 62-75.

Mankoff, J. (2009). *Russian foreign policy: the return of great power politics*. Rowman & Littlefield Publisher

Megerisi, T. (2020). *Geostrategic Dimensions of Libya's Civil War* (p. 10). Africa Center for Strategic Studies.

Oliker, O. (2020, May 7). Russia Has Become Deeply Dependent on Putin. In *How Putin Changed Russia Forever*. Foreign Policy. From: <https://foreignpolicy.com/2020/05/07/how-putin-changed-russia-forever/>

Oxford Analytica (2023). Wagner's influence in Africa may prove exaggerated. *Emerald Expert Briefings*, (oxan-db).

Panda, A. (2019). Chinese, Russian, South African Navies Conduct Trilateral Naval Exercises.. From: <https://thediplomat.com/2019/11/chinese-russian-south-african-navies-conduct-trilateral-naval-exercises/>

Scalapino, R. A. (1963). Sino-Soviet Competition in Africa. *Foreign Aff.*, 42, 640.

Shelton, D., & Carozza, P. G. (2013). *Regional protection of human rights* (Vol. 1). OUP USA.

Shubin, V. (2013). Russia's policy towards Africa. *ISPI Analysis*, (168), 1-7

South China Morning Post (2019, December 26). China and Russia's scramble for influence in Africa: Which nation will come out on top? Retrieved from



<https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3044083/china-and-russias-scramble-influence-africa-which-nation-will>

Suleiman, M (n.d.). Crowding out Moscow: Does Türkiye's growing influence in Central Asia lead to a possible clash with Russia? From <https://www.interregional.com/%D9%85%D8%B2%D8%A7%D8%AD%D9%85%D8%A9-%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%83%D9%88/>

Tabekli Oglu, A. I. (2022). Türkiye and Africa and the Mixing of Soft and Hard Power. Turkish Academy.

TASS (2019). Russia-Africa Summit to Bring Bilateral Ties to a New Level, Diplomat Says. From: <https://tass.com/search?str=Russia-Africa%20Summit>.

TASS (2019). Russia and Sudan sign a deal on infrastructure projects worth \$1.5 billion. From: <https://tass.com/search?searchStr=Russia%20and%20Sudan%20sign%20a%20deal%20on%20infrastructure%20projects&sort=date>

TASS (2019). Russia's assistance to African countries to focus on health, education and infrastructure - Putin. <https://tass.com/search?searchStr=Russia%E2%80%99s%20assistance%20to%20African%20countries%20to%20focus%20on%20health%20and%20%20education&sort=date>

The Diplomat (2019). Russia in Africa: A View from, Moscow. From: <https://thediplomat.com/2019/10/russia-in-africa-a-view-from-moscow/>

The Diplomat (2021). Is Russia Stepping Up Its Game in Africa? From: <https://thediplomat.com/2021/02/is-russia-stepping-up-its-game-in-africa/>

The Moscow Times (2019). Russian arms sales to Africa surge amid Moscow's push for influence. From: <https://www.themoscowtimes.com/2019/08/07/russian-arms-sales-to-africa-surge-amid-moscows-push-for-influence-a66834>

United Nations (2013). Declaration on the Granting of Independence to Colonial Countries and Peoples. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/declaration-granting-independence-colonial-countries-and-peoples>

United States Institute of Peace (2019). Russia's growing role in Africa. From: <https://www.usip.org/publications/2019/08/russias-growing-role-africa>

Vayez, A. (2020). A changing dynamic / The evolution of Russia-Africa relations. Republic. From: <https://republic.com.ng/august-september-2020/a-changing-dynamic/>

Walt, S. M. (2018). The hell of good intentions: America's foreign policy elite and the decline of US primacy. Farrar, Straus and Giroux.

Wang, J., & Luo, J (2021). Feature: China-Russia cooperation benefits Africa. Xinhua News Agency. From: [https://www.xinhuanet.com/english/2021-01/08/c\\_139652202.htm](https://www.xinhuanet.com/english/2021-01/08/c_139652202.htm)



# İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK TARZININ FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

1. Oğuzkan Dal<sup>2</sup>

ORCID No 0000-0002-3092-8200

Başvuru Tarihi: 31.07.2023

Kabul Tarihi: 12.10.2023

Yayın Tarihi: 29.12.2023

## ÖZET

Bu çalışmamız özellikle dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin finansal başarıya odaklandığı göz önüne alındığında, bu çalışmaların, akademik literatürde hala önemini korumaktadır. Bu çalışmada, dönüşümsel liderlik tarzı incelenmiş ve bu etkileri test etmek için çalışan bağlılığı ve çalışan motivasyonu gibi aracı roller ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırma sürecinde, 441 katılımcının katılımıyla anketler toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümsel liderlik tarzının şirketin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte çalışan bağlılığının finansal performans üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu görülmüştür ancak motivasyonun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışan bağlılığının artmasıyla finansal performansın etkilendiği görülmüştür ancak motivasyonun artmasıyla finansal performans arasında etki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Dönüşümsel Liderlik, Finansal Performans, Çalışan Motivasyonu, Çalışan Bağlılığı.

## THE INTERMEDIATE ROLE OF EMPLOYEE MOTIVATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON FINANCIAL PERFORMANCE IN BUSINESSES

### ABSTRACT

This study was carried out especially to investigate the effect of transformational leadership style on financial performance. studies at the global level, which are associated with the performance of organizations. Considering that businesses focus on financial success, these studies still maintain their importance in the academic literature. In this study, the transformational leadership style was examined and mediating roles such as employee engagement and employee motivation were discussed separately to test these effects. During the research process, questionnaires were collected with the participation of 441 participants and the data obtained were subjected to statistical analysis. According to the results of the study, it was observed that the transformational leadership style did not have a direct effect on the financial performance of the company. However, it was observed that employee engagement had a partial effect on financial performance, but motivation did not have a significant effect on financial performance. It was observed that the financial performance was affected by the increase in the commitment of the employees, but no effect could be found between the increase in the motivation and the financial performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Financial Performance, Employee Motivation, Employee Engagement.

<sup>1</sup> Bu makale doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Oğuzkan Dal, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [oguzkandal@hotmail.com](mailto:oguzkandal@hotmail.com)





## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler rekabetin yoğun olduğu globalleşen bir dünyada faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, başarılı olabilmek ve devamlılığı olan rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile etkili liderlik tarzlarına odaklanmak önem arz etmektedir. Liderlik tarzları, işletmelerin performansı ve başarısı üzerinde belirleyici bir faktör olarak kabul edilmektedir. Dönüşümsel liderlik tarzı, son yıllarda büyük bir ilgi görmüş ve işletme literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Bu liderlik tarzı, liderlerin vizyon ve hedefleriyle çalışanları motive etmelerini ve onların potansiyelini ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve bağlılığı da işletmelerin başarısı için hayati öneme sahiptir. Motive ve bağlı çalışanlar, daha yüksek performans gösterir ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Öncelikle dönüşümsel liderlerden bahsedilip, örgütsel bağlılık ve motivasyon konularıyla birlikte finansal performans konusu incelenmiştir. Dönüşümsel lideri ve örgüt finansı için değişik kaynaklardan yararlanılmıştır, bunlar kitaplar, yerli ve yabancı süreli yayınlar bilgisayar zeminli elektronik kaynaklardır. Konuya oldukça değişik bakış açılarından bakan çalışmalara özellikle odaklanılmış, geniş bir içerik olması temel hedef olmuştur

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın tam olarak amacına hizmet etmek için kullanılan kavramlar bu bölümde incelenip teorik olarak bilgiler verilecektir.

### 2.1. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratma ve onları dönüştürme sürecine odaklanan bir liderlik tarzıdır (Bass & Riggio, 2006). Bu liderlik tarzı, takipçilerin potansiyellerini keşfetmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve daha yüksek performans göstermelerine yardımcı olmayı amaçlar. Dönüşümsel liderler, vizyon ve hedeflerle ilgili ilham verici bir ortam yaratır, takipçilere güven ve destek sağlar, örnek oluştururlar ve onların liderlik becerilerini geliştirmelerini teşvik ederler (Yukl, 2010).

Liderlik, bir grup veya organizasyonu etkileme sürecidir ve liderin vizyon, yetenekler, davranışlar ve ilişki kurma becerileri yoluyla takım üyelerini yönlendirmesi ve motive etmesini içerir (Yukl, 2013). Liderlik, liderin etkisi altında olan kişilerin davranışlarını yönlendirme ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma sürecidir (Northouse, 2013). Liderlik, çeşitli liderlik tarzlarının ve yaklaşımlarının incelendiği geniş bir araştırma alanıdır. Bu tarzlar arasında dönüşümsel liderlik, işlemci liderlik, otantik liderlik, dağıtımcı liderlik gibi farklı yaklaşımlar bulunur. Liderlik tarzları, liderin davranışları, lider-takipçi ilişkileri ve liderin yönetim sürecindeki rolü gibi faktörler üzerinde odaklanır (Bass & Riggio, 2006). Genel Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı genel olarak 1978 yılına atıfta bulunulsa da, aslında bu tanımın ilk kez J. V. Downtown tarafından 1973 yılında oluşturulduğu ifade edilmektedir. Ancak bu yaklaşımın daha geniş çevrelerce bilinir ve anlaşılır hale gelmesi, siyaset bilimi alanında tanınmış olan McGregor Burns tarafından gerçekleştirilmiştir. Burns, Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden etkilenerek çalışmasını ortaya koymuştur. Burns, liderlik kavramı ile yönetici kavramı ve içerikleri arasındaki farklılıkları belirlemeye çalışmıştır.

McGregor Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı, Bernard Bass'ın katkılarıyla daha da yaygın hale gelmiştir. Burns'e göre, dönüşümcü liderin temel özelliği, takipçilerin performansını ve motivasyonunu en üst düzeye çıkarmaktır. Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran belirgin özellikler, bağımsızlık, eşitlik, insan odaklı bakış açısı gibi prensipleri işgörelere uygulayarak böyle bir algı oluşturmaya çalışmalarıdır. Burns'un açıkladığı dönüşümcü liderlik, ekonomik, siyasi veya diğer güç ve otoritelere bağlı olmayan hedeflere ulaşabilmek için işgörelere aktif hale getirme sürecini ifade etmektedir (Burns, 1978). Siyaset bilimci Burns, dönüştürücü liderlik kavramından 1978 yılında ilk olarak bahseden kişidir. Bu kavram daha sonra Bass'ın çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir (Akbaba



Altun, 2001). Burns'e göre iki çeşit liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar etkileşimci ve dönüşümsel liderliktir.

Burns'un görüşüne göre liderlik, sadece liderin görüşlerine ve önerilerine uyum sağlama, cezalandırma ve ödüllendirme süreciyle sınırlı değildir. Burns, Dönüşümcü liderlik olarak adlandırdığı liderlik tarzına karşı etkileşimci liderlik yaklaşımının olduğunu savunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, sadece yönlendirme ve kontrol etme üzerine kurulu bir liderlik anlayışı olmayıp, izleyicileri etkilemeyi ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefler.

Bass açısından bakıldığında, liderin takipçilerindeki etkileri açısından bakılan bir teoridir. İşgörenler liderlerine saygı gösterme eğilimindedirler. İzleyenler için sadakat, güven, övülme, gibi açılar önemlidir. Bass'a göre, kendilerine atfedilen görev ve sorumlulukların ne denli önemli olduğunu farkında olarak, şahsi yeteneklerini örgüt üyelerinin kabulünü kazanmaya yönelik şekilde sunarak yüksek beklentileri harekete geçirerek etkin bir şekilde destek sağlayarak liderlik yaparlar.

## **2.2. Çalışan Motivasyonu**

Çalışan motivasyonu, iş ortamında çalışanların içsel veya dışsal uyarıcılar tarafından etkilenerek, işe karşı duydukları istek, enerji ve çaba düzeyini belirleyen ve bu şekilde performanslarını etkileyen bir süreçtir. Motivasyon, çalışanların kişisel hedeflere ulaşma, işin değerini anlama, ödüllendirilme beklentisi ve iş tatmini gibi unsurlardan kaynaklanabilir ve çalışanların işe bağlılığını, çabalarını sürdürmelerini ve performanslarını artırmalarını sağlayabilir (Kanfer, 1990; Latham, 2007).

Motivasyonun temel anlamını anlamadan önce, kelimenin kökenini incelemek faydalı olabilir. "Motivasyon" kelimesi, İngilizce "Motive" ve "Motivation" kelimelerinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı ise hareketlendirmek veya güdülendirmektir (Eren, 2003). Bu kelimenin Latince kökeni ise "Hareket etmek" anlamına gelen "Movere"dir (Adair, 2003). Motivasyon, bir organizasyonun belirlenen vizyonuna, hedefine ve amacına ulaşma durumuyla ilişkilidir ve çalışanların işlerine istekli ve hevesli bir şekilde yaklaşmalarıyla ilgilidir. Beklentileri karşılanan ve kendilerine değer verildiğine inanan çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkilenir. Bu nedenle, çalışanlar daha verimli, etkin ve etkili bir şekilde çalışırken, organizasyon da büyüme ve karlılık hedeflerine daha kolay ulaşır. Motivasyonun faydalarını özetlemek gerekirse (Baygüz, 2011); Örgütün ve çalışanların amaçları uyumlu hale gelir, bununla birlikte işgören bu durumdan kazanç sağlayacağını farkında olur, bu da örgütün çıkarına bir durumdur. Teknolojiden hareketle ve günlük değişimle örgütler, sabit bir motivasyon yerine, "esnek motivasyon" a yönelebilirler. Örgütler işgörenlerin ekonomik ve sosyal refahını geliştirerek etkinliklerini ve verimliliklerini artırırlar. İşgörenlerin motivasyonu artınca iş tatmini de artacaktır.

Motivasyonun tanımı bölümünde bahsettiğimiz iki yaklaşım arasında ayırım yapabiliriz. Birincil yaklaşım, insan motivasyonunu açıklayan ve içeriğini inceleyen teorileri içerir ve genellikle "kapsam teorileri" olarak adlandırılır. Bu teoriler, insan ihtiyaçlarını araştırır ve bu ihtiyaçların nasıl karşılandığını inceler. İkincil yaklaşım ise motivasyonun oluşumunu ele alır ve "süreç teorileri" olarak adlandırılır. Süreç teorileri, ihtiyaçların ortaya çıkışından tatminine kadar olan gözlemlenebilir süreçleri analiz ederek temel özelliklerini anlamamıza yardımcı olur (Kingir, 2006).

Kapsam teorisi, bireylerin belirli bir amaca yönelik motivasyon ve çaba düzeyini, amacın kendisi ve amaca ulaşmak için gerekli kaynaklar arasındaki algıladıkları uyum ve tutarlılık derecesi ile açıklayan bir teoridir (Locke & Latham, 2002).

En popüler ve yaygın motivasyon teorilerinden biri olan Maslow'un teorisi, A. Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, bireyin üst basamaktaki gereksinmelerini karşılayabilmesi için öncelikle alt basamaktaki gereksinimleri gidermesi gerekmektedir (Akat ve Budak, 2002). Maslow'un ortaya koyduğu bu ihtiyaçlara bakacak olursak en temelde fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır, ardından güvenlik ihtiyaçları bulunmakta, daha sonra



sosyal ihtiyaçlara, saygınlığa ve kendini gerçekleştirilmeye doğru aşağıdan yukarıya doğru beşe bölünmüş bir piramit şeklinde ilerler.

Süreç teorileri ise bireylerin motivasyonunu ve davranışlarını, hedef belirleme, çaba sarf etme, performans değerlendirmesi ve geri bildirim gibi süreçlerin etkileşimi ve dinamiklerine odaklanarak açıklayan bir teoridir (Vroom, 1964). Başka bir teori ise Davranış şartlandırma teorisi, davranışa dışardan etki eden faktörlere dayanır. Genel olarak ta davranış, sonuçların bir fonksiyonudur. Bu teoride klasik ve edimsel şartlandırma olmak üzere iki türlü şartlandırma yöntemi vardır (Tınaz, 2000).

Vroom'un beklenti kuramında yer alan beklenti valens ve araçsallık kavramları ile bağlantılıdır, bu kuramda anahtar görev yaparlar. Bu teoride ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu başarıdır bununla birlikte birey göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalı ödülü istemelidir (Eren, 2003). J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi, işgörenlerin aynı performansı gösteren diğer bireylerle eşit bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediği temeline dayanarak motivasyonun sağlanmasını amaçlar (Şimşek ve Çelik, 2009). İşyerinde yöneticilerin herkese eşit davranıp davranmadığı, işgörenler için önemli bir kavramdır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanların işletme ile duygusal, zihinsel ve davranışsal bağ kurmalarını ifade eden önemli bir kavramdır ve işletmenin sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktördür (Meyer ve Allen, 1991).

Türkiye'deki birçok kuruluş, bağlılık konusunda kapsamlı araştırmalar yaparak, etkinlikler ve programlar yaparak bu faydayı ortaya koymaya çalışmaktadır. Genellikle kurumsal ve finansal örgütlerde, örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmada kritik bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Rekabetçi piyasa dinamiklerinin hakim olduğu günümüzde, bir işgörenin örgütüne bağlı olması, kuruma büyük ölçüde fayda sağlayacağı açıktır. Temel olarak, örgütsel bağlılık, çalışanları reaktif bir tutum yerine inisiyatif alan, zamanında yönlendirme yapan proaktif bir tutum sergilemeye teşvik eder. Bu nedenle, işletmeler, istenen hedeflere uyum sağlamak, rekabetçi olabilmek ve sağlam bir mali yapıya sahip olmak için çalışanların bağlılığını artırmak için çaba sarfetmelidirler (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Örgütsel bağlılık türleriyle ilgili yapılan literatür taramasında, bu kavramın genellikle toplumsal bağlılık, eylemsel bağlılık ve çok yönlü bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç temel grupta sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Bu farklı türler, çeşitli akademisyenler tarafından farklı teoriler ve araştırmalarla ele alınmıştır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar toplumsal bağlılığı, bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını ve örgütün değerlerine olan inançlarını ifade eden bir kavram olarak tanımlarken, diğerleri eylemsel bağlılığı, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının davranışsal boyutunu vurgulayarak, örgüte olan katılım ve sadakati içerdiğini belirtmektedir. İşgörenin örgüte olan tutumları, kurum için fedakarlık yapma, devamsızlık düzeyi, kurumun bir parçası olarak kalma gibi davranışlarını etkiler (Gülova ve Demirsoy, 2012). Başka bir bakış açısıyla, örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt ile ilişkisini değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucunda örgüte yönelik bakış açısı ve duygusal bağlanmayı ifade eder

Tzioni, Tzioni, örgütsel bağlılığı sınıflandırırken üç farklı türden bahsetmektedir (Balay, 2000). Her bir bağlılık türü farklı motivasyon ve ilişki dinamiklerine dayanmaktadır, ve bu şekilde örgütsel bağlılık kavramı çeşitlilik kazanır. Bunlar, İlgi kaybı bağlılığı, Etik bağlılık, Karşılıklı çıkar bağlılığı.

Bu yaklaşımlarla birlikte, Kanter için örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt içindeki etkileşimlerini şekillendiren kişilik sistemleri ve sosyal sistemler arasındaki karmaşık ilişkilerin bir sonucudur. Davranışsal Bağlılık işgörenlerin bir örgütte yıllarca devam etmeleri sorununu ve bu durumun üstesinden nasıl geldiğiyle alakalıdır. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı bağlılığın davranışsal boyutuna odaklanmaktadır (Gündoğan, 2009). Buna göre işgörenler çalıştıkları işletmeye veya genel anlamda örgüte enerji, zaman, yetenek ve bilgi yatırarak bir



yan bahise girmekte ve buna karşılık olarak örgütten veya işletmeden kazanç elde etmektedirler. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımına göre işgörenin eylemler ile bu eylemlerle gerçekleştirdiği faaliyetlerle bağlanması, aynı zamanda inançlarına sahip olması, örgütsel bağlılığı ifade eder. Bu yaklaşım, Becker'ın yaklaşımına benzerlik gösterir ve tutarlı davranışlar sergileyerek önceki davranışlara da bağlılık gösterilir. (İnce ve Gül, 2005).

## 2.4. Finansal Performans

Finansal performans, bir işletmenin gelirleri, karlılığı, varlık değeri, öz sermaye getirisi ve finansal oranları gibi çeşitli mali göstergelerle ölçülen ve değerlendirilen bir kavramdır (Merchant ve Otle, 2015). İşletmelerin finansal performansı, sağlıklı bir mali yapıya sahip olmalarını, karlılıklarını sürdürmelerini ve paydaşlarının beklentilerini karşılamalarını sağlamada önemli bir göstergedir (Ittner ve Larcker, 2003). Finansal performans, işletmenin kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, maliyetlerin kontrolü, gelirlerin artırılması ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme stratejilerinin uygulanması gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Kaplan ve Norton, 1996).

Kamu veya özel sektörde işverenlerin, işgörenlerin performanslarını ölçmelerine yardımcı olmak ve işgörenlerin istenen düzeyde iş yapıp yapmadığını belirlemek veya kritik yapma fırsatı vermesi, bunun sonucu olarak ta işletmelerin istenen verimde olup olmadığının tespitidir (İplik, 2004). Nihayetinde işletmelerin performanslarını değerlendirmelerinin sebebi budur. Örgütlerin performans ölçme ve değerlendirmesinin faydaları olarak. Örgütün nasıl ilerlediğini ve işlediğini net olarak ve objektif olarak görme olanağı vermesi, olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi, örgütün karşılaşılabilecekleri sorunları önceden görüp başarı ve başarısızlığın nedenlerini belirlemede faydalı bilgiler içermesi, ödül performansını belirlemesi, önceden belirlenmiş planlara uyulması söylenebilir (Baki ve Ustasüleyman, 2001).

Finansal Performans Ölçümleri örgütlerde devam eden bir büyüme gerçekleştirmek nesnel bir sonuç çıkarmak, etkin bir finansal performansı ölçme yöntemiyle olur. Bu şekilde bir finansal ölçme sisteminin de, kendisinden beklenen hangi ölçüde yapabildiği, pozitif ve negatif yönleriyle örgüt yöneticilerine bir perspektif oluşturmaktadır.

Örgütler muhasebeden aldıkları veriler doğrultusunda finansal datalarını oluştururlar. Bu finansal verilerin doğru şekilde değerlendirilebilmesi için doğru analiz edilip yorumlanması gerekmektedir. Dataların analiz edilip birlikte yorumlanmasına finansal analiz denilebilir. Finansal analiz, örgütlerin finansal bakımdan ne durumda olduğunu, şimdiye kadar neler yaptıklarını ve gelecekte ne gibi kararlar almasına yarayan bilgiler sunar. Finansal analiz amacına göre, yapısına göre ve analistin durumuna göre üç farklı kısımda incelenebilir bunlar yönetim analizi, yatırım analizi, kredi analizidir.

## 3. LİTERATÜR

Çalışmamızda güncel olan literatür ile kavramların ilişkileri üzerine bir literatür çalışmasına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans İlişkisi ile ilgili çalışmalar

<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>	<i>İçerik</i>
Gümüş, A. (2015). Doktora Tezi.	Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, yenilikçilik davranışı ve firma performansına etkisi	Dönüştürücü Liderlik, İşlemci Liderlik, Araştırmacı Yenilikçilik, Fırsatçı Yenilikçilik, Firma Performansı
Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011)	Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi	Değişim Odaklı Liderlik Örgütsel Performans
Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990)	Developing Transformational Leadership	Dönüştürücü Liderlik



Küçükaltan, B. ve Mert, G. (2020).	Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Performans İlişkisinin Değişim Mühendisliği Aracı Rolünde İncelenmesi: İmalat Sanayii Örneği	Değişim Mühendisliği Dönüşümcü Liderlik
Than Thanh Son Mayıs (2020)	Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance	Transformational leadership, knowledge sharing, organizational performance, knowledge collecting and donating, operational and financial performance
Abdullah ÇALIŞKAN (2018)	Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü	Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı, Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık
Yükser, Burçin (2017)	Dönüştürücü liderliğin rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı ile ilişkisi : bankacılık sektöründe bir uygulama	Dönüştürücü Liderlik, Rekabet Üstünlüğü, Finansal Sektör
Metin Ocak, Alperen Ozturk (2018)	The Role of Transformational Leadership Behaviours' Effects on Corporate Entrepreneurship Behaviours and Financial Performance of Firms	Transformational Leadership, Corporate Entrepreneurship, Financial Performance, Manufacturing Industry Firms, Hierarchical
Anoop Patiar (2009)	Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia	Market competitionTransformational leadership styleDepartmental performanceHotels and resortsDepartment managers

**Tablo 2:** Dönüşümsel Liderlik Tarzının Çalışan Bağlılığı ile İlişkisi Üzerindeki Çalışmalar

Yazar	Konu	İçerik
Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)	Transformational leadership (2. baskı). Psychology Press	Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık Çalışan Performansı
Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996)	Transformational leader behaviors and substitute forms of leader behaviors. Journal of Management	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık
Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008)	Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. Journal of Applied Psychology	Dönüşümcü Liderlik
Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006)	Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. Academy of Management Journal,	Dönüşümcü Liderlik



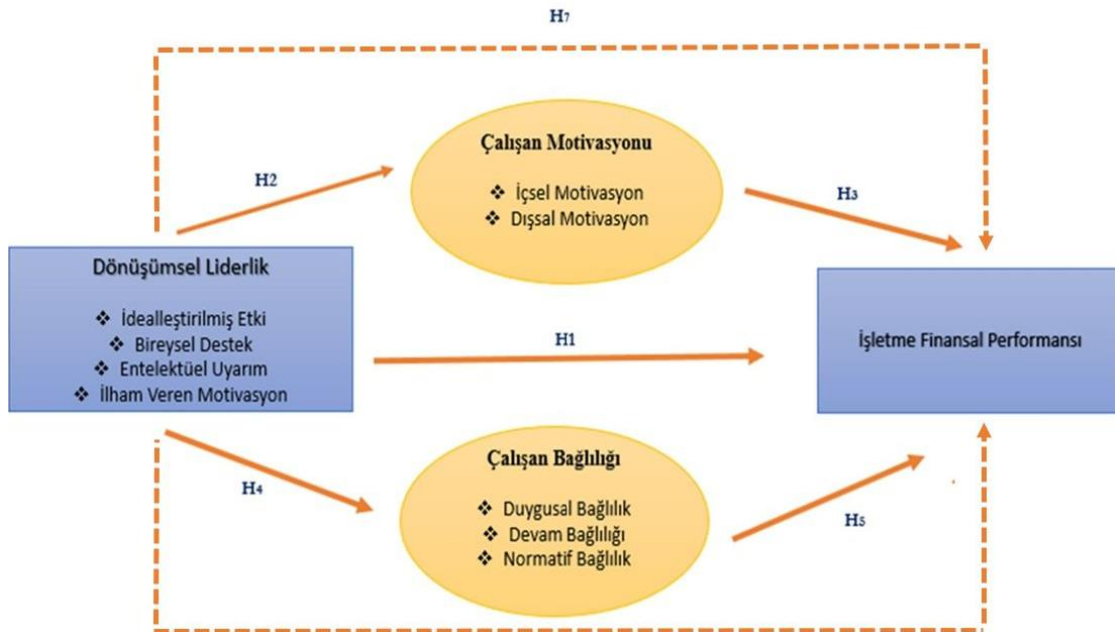
**Tablo 3:** Çalışan Bağlılığının İşletme Finansal Performansı ile İlişkisi Üzerine Çalışmalar

Yazar	Konu	İçerik
Bilal ÇANKIR (2019)	Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi	Performans, İş Performansı, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık
ÇANKIR, B. ve SEMİZ ÇELİK, D. (2018).	Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği,	İş Performansı, Örgütsel Bağlılık
BALAY, R. (1999).	İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları	İş Performansı, Örgütsel Bağlılık
Yavuz ÖZEK (2019)	Finans Sektöründe Ekonomik Kaygı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Finansal Performans, Ekonomik Kaygı, Tükenmişlik, Bankacılık Sektörü

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE AMACI

Bu bölümde özellikle araştırmamızın amacını ve önemini vurguladıktan sonra, araştırmanın modeli ve hipotezleri üzerinde duracağız. Yapılacak analizleri detaylı şekilde inceleyeceğiz. İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans üzerindeki etkisinde Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü araştırması, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığının liderlik tarzları aracılığıyla finansal performansa etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın önemi, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını ve rekabet avantajlarını elde etmelerinde liderlik tarzlarının ve çalışanların motivasyonunun ve bağlılığının kritik önem taşımasıdır. Dönüşümsel liderlik tarzı, işletmelerdeki liderlerin vizyon, ilham ve mentorluk gibi özellikleriyle çalışanları etkileyerek onların motivasyonunu artırır ve bağlılığını güçlendirir. Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ise işletmenin performansını doğrudan etkileyerek, verimlilik, yaratıcılık, sadakat ve memnuniyet gibi faktörleri olumlu yönde etkiler.



**Şekil : 1** Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeline istinaden bu model üzerinden çıkarılan ana hipotezimiz ve alt hipotezimiz test edilecektir. Araştırmanın 7 adet ana hipotezi ve 25 adet alt hipotezi bulunmaktadır, bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

**H1: Dönüşümsel liderlik tarzı finansal performansı etkiler.**

H1a: Bireysel ilgi finansal performansı etkiler.

H1b: Zihinsel motivasyon finansal performansı etkiler.

H1c: Entelektüel uyarımın finansal performansı etkiler.

H1d: Karizmatik etki finansal performansı etkiler.

**H2: Dönüşümsel liderlik tarzı çalışan motivasyonu etkiler.**

H2a: Bireysel ilgi çalışan motivasyonu etkiler.

H2b: Zihinsel motivasyon çalışan motivasyonu etkiler.

H2c: Entelektüel uyarım çalışan motivasyonu etkiler.

H2d: Karizmatik etki çalışan motivasyonu etkiler.

**H3: Çalışan motivasyonu finansal performansı etkiler.**

H3a: İçsel motivasyon finansal performansı etkiler.

H3b: Dışsal motivasyon finansal performansı etkiler.

**H4: Dönüşümsel liderlik tarzı çalışan bağlılığını etkiler.**

H4a: Bireysel ilgi çalışan bağlılığını etkiler.

H4b: Zihinsel motivasyon çalışan bağlılığını etkiler.

H4c: Entelektüel uyarım çalışan bağlılığını etkiler.

H4d: Karizmatik etki çalışan bağlılığını etkiler.

**H5: Çalışan bağlılığı finansal performansı etkiler.**

H5a: Duygusal bağlılık finansal performansı etkiler.

H5b: Devam bağlılık finansal performansı etkiler.

H5c: Normatif bağlılık finansal performansı etkiler.

**H6: Dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.**

H6a: Bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

H6b: Zihinsel motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

H6c: Entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

H6d: Karizmatik etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü vardır.

**H7: Dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.**



H7a: Bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

H7b: Zihinsel motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

H7c: Entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

H7d: Karizmatik etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonunun aracı rolü vardır.

Çalışmamız çoğunlukla hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren farklı şirketlerin finansal performanslarını analiz etmek amacıyla, finansal verilerini denetim raporlarıyla birlikte şeffaflık ilkesine uygun olarak yayınlayan şirketlerin inceleneceği bir çerçeve üzerinde yürütülecektir. Bu çalışmada, genel olarak hazır giyim sektöründeki orta ve alt düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlardan oluşan bir örnekleme dayanarak, minimum 441 katılımcıyla yapılan bir anket kullanılmıştır. Örnekleme hatası  $\pm\%5$  ve  $\%95$  güvenilirlik düzeyine göre belirlenmiştir.

Bu araştırmanın temel hedefi, bilimsel bir yaklaşıma dayanarak işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde incelemektir. Araştırma, objektif verilere dayanarak ilgili alanlarda güvenilir sonuçlara ulaşma amacı taşımaktadır. Sistematik ve nesnel bir bilimsel yaklaşımı benimseyerek işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın amacı, araştırılan alanlarda geçerli sonuçlara ulaşmak ve kanıtlarla desteklemek için bilimsel yöntemler kullanmaktır. Birincil araştırma yöntemi olan anketler aracılığıyla birinci elden veriler toplanmış ve ikincil araştırmalardan elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir.

## **5. ANALİZ VE BULGULAR**

Araştırmanın ilk kısmında, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği kontrol edildi. Her ölçek için açılımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi içi tutarlık analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulandı. Açılımlayıcı faktör analizi, ölçeklerin yapısal yapısını keşfetmek ve alt boyutlarını belirlemek amacıyla kullanıldı. Güvenirlik analizi içi tutarlık analizi ise ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek için gerçekleştirildi. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce önerilen faktör yapısını test etmek ve ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanıldı.

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği sağlandıktan sonra, ölçek alt boyut puanları hesaplandı. Bu puanlar, her katılımcının ölçek alt boyutlarındaki yanıtlarının toplamıdır. Ardından, elde edilen puanlara yönelik uç değerlerin varlığını tespit etmek ve normal dağılımın sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için uygun istatistiksel testler uygulandı. Kolmogorov-Smirnov testi ve histogram analizi, ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiğini ve uç değerlerin olmadığını doğrulamak için kullanıldı. Ölçekler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirildi. Bu analiz, her bir ölçeğin diğer ölçeklerle olan ilişkisini değerlendirmek için kullanıldı. İstatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edildi ve bu ilişkilerin gücü  $r$  değeri ile ifade edildi.

Son olarak, hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kuruldu. Bu model, ölçekler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde analiz etmek için kullanıldı. Analizler için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) v.26 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) yazılım programları kullanıldı. Tüm istatistiksel testler, 0,05 güven seviyesinde ( $p < 0,05$ ) gerçekleştirildi.



## 5.1.Tanımlayıcı istatistikler ve frekans dağılımı

Bu bölümde tablo 4'te görüleceği üzere katılan çalışanların sosyo-demografik ve iş yetkinliklerine ilişkin frekans dağılımı sunuldu. Bu tablo, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin demografik dağılımları göstermektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, çalışanların %25.9'u kadın, %74.1'i ise erkektir. Yaş dağılımında, %15.2'si 20-29 yaş aralığında, %71.9'u 30-39 yaş aralığında ve %12.9'u 40-49 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna göre incelendiğinde, %5.4'ü ön lisans, %84.1'i lisans ve %10.4'ü yüksek lisans mezunudur. Bu veriler, çalışanların demografik profillerini göstererek, işletme finans performansı üzerindeki etkilerini anlamak için dikkate alınması gereken faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	114	25,9
	Erkek	327	74,1
Yaş	20-29	67	15,2
	30-39	317	71,9
	40-49	57	12,9
Eğitim Durumu	Önlisans	24	5,4
	Lisans	371	84,1
	Yüksek Lisans	46	10,4

Tablo'5 de, araştırmaya katılan çalışanların iş unvanı, çalıştıkları bölüm, çalıştıkları sektör, kurumda çalışma süresi ve iş tecrübesi gibi faktörlere ilişkin dağılımları göstermektedir. İş unvanı dağılımına baktığımızda, çalışanların %47,8'i uzman, %52,2'si ise yönetici/müdür pozisyonundadır. Çalıştıkları bölümlere göre incelendiğinde, en yüksek oranda çalışan %27,7 ile satın alma bölümünde yer almaktadır. Dış ticaret (%24,9) ve üretim (%14,7) bölümleri de diğer önemli dağılım oranlarına sahiptir. Çalıştıkları sektörler incelendiğinde, %80,5'i tekstil sektöründe çalışmakta, diğer sektörler ise daha düşük yüzdelerde temsil edilmektedir. Kurumda çalışma süresi analiz edildiğinde, çalışanların %67,3'ü 5 yılın altında çalışmaktadır. İş tecrübesine göre incelendiğinde ise, %71,0'u 11-15 yıl arasında deneyime sahiptir. Bu veriler, çalışanların pozisyonları, bölümleri, sektörleri, çalışma süreleri ve tecrübeleri gibi demografik faktörlerin işletme finans performansı üzerindeki etkisini anlamak için değerli bir kaynaktır.

**Tablo 5:** Katılımcıların Çalışma ve Tecrübe Özellikleri

		N	%
İş Ünvanı	Uzman	211	47,8
	Yönetici/Müdür	230	52,2
Çalışılan Bölümü	Satın Alma	122	27,7
	Dış Ticaret	110	24,9
	Pazarlama	18	4,1
	Merchandiser	33	7,5



	Üretim	65	14,7
	IT	23	5,2
	Grafiker	8	1,8
	Muhasebe / finans	9	2,0
	Tedarik	9	2,0
	Diğer	44	10,0
Çalışılan Sektör	Tekstil	355	80,5
	İnşaat	30	6,8
	Otomativ	38	8,6
	Diğer	18	4,1
Kurumda Çalışma Süresi	5 Yılın Altında	297	67,3
	5-10 Yıl	97	22,0
	11-15 Yıl	47	10,7
İş Tecrübesi	5 Yılın Altında	57	12,9
	5-10 Yıl	14	3,2
	11-15 Yıl	313	71,0
	16-20 Yıl	57	12,9

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği'ne yönelik doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre elde edilen istatistiksel değerler şu şekildedir:  $\chi^2=822,66$ , d.f.=161,  $\chi^2/df=5,11$ , RMSEA=0,09, NFI=0,84, CFI=0,87, GFI=0,86, ve SRMR=0,044. Elde edilen  $\chi^2$  değeri, modelin verilere tam olarak uyum sağlamadığını göstermektedir. Ancak,  $\chi^2/df$  oranının 5,11 olması, modelin verilere uygun bir uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri 0,09 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. NFI, CFI ve GFI değerleri sırasıyla 0,84, 0,87 ve 0,86 olarak bulunmuştur. Bu değerler, modelin kabul edilebilir bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. SRMR değeri ise 0,044 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, Dönüşümsel Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, modelin verilere uygun bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir. Ancak,  $\chi^2$  değeri modelin tam uyum sağlamadığını gösterse de, diğer uyum indeksleri (RMSEA, NFI, CFI, GFI ve SRMR) modelin kabul edilebilir bir uyumu temsil ettiğini göstermektedir. Bu analiz sonuçları, ölçeğin yapısal yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu desteklemektedir.

Çalışan Motivasyon Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:  $\chi^2=361,25$ ; d.f.=85;  $\chi^2/df=4,25$ , RMSEA=0,03, NFI=0,95, CFI=0,96, GFI=0,97, SRMR=0,05. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin verilere uyumunu değerlendirmek için kullanılan istatistiksel ölçütlerle birlikte değerlendirilmiştir.  $\chi^2/df$  değeri 4,25 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin verilere uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,03 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir uyum gösterdiğini ve verilere iyi bir şekilde uyduğunu göstermektedir. NFI değeri 0,95, CFI değeri 0,96 ve GFI değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin verilere uyumunun yüksek olduğunu ve modelin verileri iyi bir şekilde açıkladığını göstermektedir. SRMR değeri ise 0,05 olarak bulunmuştur, bu da modelin iyi bir şekilde uyum sağladığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, Çalışan Motivasyon Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analiziyle iyi bir şekilde uyum sağladığını ve ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin kullanılacağı araştırmalarda, çalışanların motivasyonunu doğru bir şekilde ölçmek ve analiz etmek için bu ölçeğin güvenilir ve geçerli bir araç olduğu söylenebilir.

Çalışan Bağlılığı Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:  $\chi^2=551,10$ ; d.f.=110;  $\chi^2/df=5,01$ , RMSEA=0,05, NFI=0,90, CFI=0,87, GFI=0,90, SRMR= 0,05.





Çalışan Bağlılığı Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, modelin verilere uyum sağladığını göstermektedir. Ölçümler arasındaki ilişkilerin yapısal modelle uyumlu olduğunu gösteren  $\chi^2/df$  oranı düşük ve RMSEA değeri kabul edilebilir düzeydedir. Ancak, NFI ve CFI değerleri biraz düşük bulunmuştur, bu da modelin iyileştirilebileceğini ve daha iyi bir uyum elde edilebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Çalışan Bağlılığı Ölçeği'nin geçerliliği ve güvenilirliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Gelecekte, modelin daha da geliştirilerek ölçeğin bağlılık kavramını daha iyi yansıtması hedeflenebilir.

İşletme Finansal Performansı Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre  $\chi^2=12,84$ ; d.f.=3;  $\chi^2/df=4,28$ , RMSEA=0,01, NFI=0,98, CFI=0,87, GFI=0,98, SRMR= 0,02, modelin iyi bir uyum sağladığı görülmektedir.  $\chi^2/df$  değeri 4,28 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin verilere uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,01 olarak belirlenmiştir, bu da modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Ayrıca, NFI değeri 0,98, CFI değeri 0,87, GFI değeri 0,98 ve SRMR değeri 0,02 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, modelin veriye uyumunu desteklemekte ve ölçeğin güvenilir bir şekilde finansal performansı ölçme yeteneğini yansıtmaktadır. Bu sonuçlar, İşletme Finansal Performansı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

## 5.2. Ölçek Alt Boyutları Arasında Korelasyon İlişkisi Sonuçları

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, İşletme Finansı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde önemli noktalar ortaya çıkmaktadır. Bu tablo, işletme finans performansı ile diğer 9 alt boyut arasındaki korelasyonları göstermektedir. Korelasyonlar Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmış ve r değerleri olarak ifade edilmiştir. Tablodaki r değerleri, -1 ile +1 arasında bir aralıkta değişmektedir. Pozitif bir r değeri, iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, negatif bir r değeri, iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu gösterir. 0 olan bir r değeri, iki değişken arasında bir ilişki olmadığını gösterir.

Tablo incelendiğinde finansal performansı etkileyen faktörler ve sonuçları şu şekildedir.

- İdealleştirilmiş Etki, işletme finans performansı ile pozitif ve zayıf ilişkiye sahiptir ( $r = 0,12$ ,  $p=,012$ ). Bu, İdealleştirilmiş Etki'nin işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan İdealleştirilmiş Etki'nin artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Bireysel Destek, işletme finans performansı ile zayıf pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,11$ ,  $p=,021$ ). Bu, Bireysel Destek'in işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Bireysel Destek'in artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Entelektüel Uyarım, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,28$ ,  $p<,001$ ). Bu, Entelektüel Uyarım'ın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Entelektüel Uyarım'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- İlham Veren Motivasyon, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,27$ ,  $p<,001$ ). Bu, İlham Veren Motivasyon'un işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan İlham Veren Motivasyon'un artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Dışsal Motivasyon, işletme finans performansı ile düşük bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,11$ ,  $p=,016$ ). Bu, Dışsal Motivasyon'un işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Dışsal Motivasyon'un artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- İçsel Motivasyon, işletme finans performansı ile bir ilişki olmadığı saptandı ( $r = 0,03$ ,  $p<,001$ ).
- Normatif Bağlılık, işletme finans performansı ile orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir ( $r = 0,37$ ,  $p<,001$ ). Bu, Normatif Bağlılık'ın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Normatif Bağlılık'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.



- Devam Bağlılığı, işletme finans performansı ile yüksek bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,59$   $p < ,001$ ). Bu, Devam Bağlılığı'nın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Devam Bağlılığı'nın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.
- Duygusal Bağlılık, işletme finans performansı ile çok güçlü bir pozitif ilişkiye sahiptir ( $r = 0,82$ ,  $p < ,001$ ). Bu, Duygusal Bağlılık'ın işletme finans performansı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve artan Duygusal Bağlılık'ın artan finansal performansla ilişkili olduğunu gösterir.

Sonuç olarak, İşletme Finansal Performansı ölçeği ile ilişkili faktörler arasında çeşitli ilişkiler bulunmaktadır. Bireysel destek, entelektüel uyarım, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık gibi faktörlerin işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, işletmelerin çalışanların motivasyonunu artırmak ve bağlılığını sağlamak için bu faktörlere odaklanmasının önemini vurgulamaktadır.

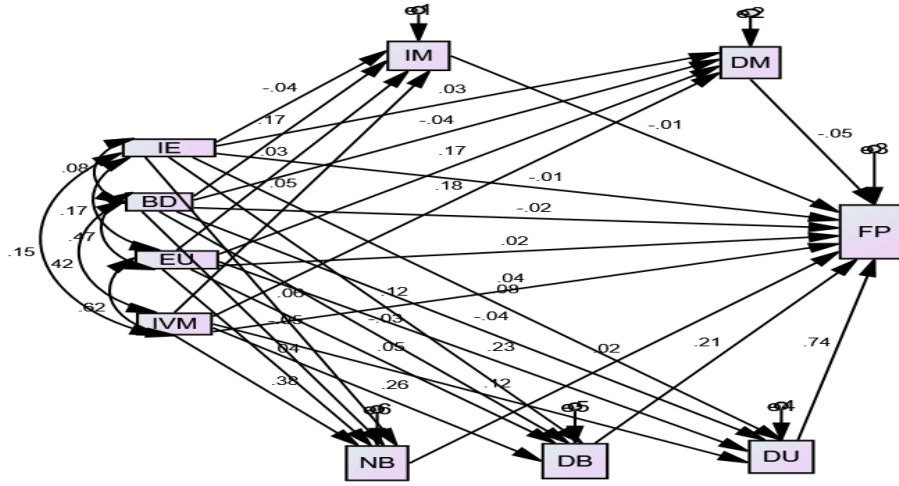
**Tablo 6: Korelasyon Analizi Sonucu**

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İdealleştirilmiş Etki	—	,08	,17**	,15**	,08	-,01	,12*	,16**	,13*	,12
2. Bireysel Destek		—	,47**	,42**	,11*	,20**	,13**	,11*	,13**	,11*
3. Entelektüel Uyarım			—	,62**	,26**	,14**	,26**	,22**	,30**	,28**
4. İlham Veren Motivasyon				—	,27**	,14**	,39**	,30**	,26**	,27**
5. Dışsal Motivasyon					—	,22**	,58**	,34**	,10*	,11*
6. İçsel Motivasyon						—	,27**	-,15**	,01	-,03
7. Normatif Bağlılık							—	,56**	,37**	,37**
8. Devam Bağlılığı								—	,56**	,59**
9. Duygusal Bağlılık									—	,82**
10. Finansal Performansı										—
Ortalama	3,67	3,81	4,04	3,83	3,75	3,84	3,67	3,74	3,85	3,91
SS	0,64	0,69	0,67	0,64	0,74	0,67	0,84	1,00	0,70	0,60
Olası Min-Mak	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Gerçek Min Mak	1,88-5	1,75-5	2-5	1-5	1-5	1-4,64	1-5	1-5	1-5	1,4-5

\*  $p < ,05$  (two-tailed). \*\*  $p < ,01$  (two-tailed).

### 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın bu bölümde tahmin modelimize ilişkin yapısal eşitlik modeli uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Aşağıdaki grafikte, yapısal eşitlik modeli sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz, İşletmenin Finansal Performansı (FP) bağımlı değişkeni ile İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ayrıca, Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV), Normatif Bağlılık (NB),



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

Modelimiz genel olarak geçerliliği sağlanmış ve yol grafiğinin detayları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablodaki değerler, regresyon analizi sonuçlarını temsil etmektedir. "b" sütunu, standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını gösterirken, "SE" sütunu bu ağırlıkların standart hata değerlerini ifade etmektedir. " $\beta$ " sütunu ise standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını temsil etmektedir. "CR" sütunu, kritik oranları belirtirken, "R2" sütunu bağımsız değişkenlerin tahmin ettiği varyansları ifade etmektedir. Son olarak, "p" sütunu istatistiksel anlamlılığı ifade eder. İstatistiksel anlamlılık düzeyi \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  olarak belirtilmektedir.

Aracı etkinin var olabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracılık yoluyla gerçekleşmelidir.

Bu koşullar, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı etki analizi çerçevesinde incelenir. Bu çerçeve, bir bağımsız değişkenin etkisini aracılık yoluyla aktardığı durumları incelemek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Bu bilgi ışığında, İlk önce bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler üzerindeki etkisi incelendi. Buna göre, İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Normatif Bağlılık (NB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.50$ ,  $SE = 0.08$ ,  $\beta = 0.38$ ,  $CR = 6.68$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, IVM'nin NB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça NB de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Devam Bağlılık (DB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.41$ ,  $SE = 0.09$ ,  $\beta = 0.27$ ,  $CR = 4.51$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, IVM'nin DB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DB de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Duygusal Bağlılık (DU) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.13$ ,  $SE = 0.06$ ,  $\beta = 0.12$ ,  $CR = 2.09$ ,  $p = .04$ ). Bu sonuç, IVM'nin DU üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DU de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin Dışsal Motivasyon (DM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.20$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = 0.18$ ,  $CR = 2.98$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, IVM'nin DM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IVM düzeyi arttıkça DM de artmaktadır.



- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin İçsel Motivasyon (IM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p = .38$ ).

Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin Duygusal Bağlılık (DU) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.24$ ,  $SE = 0.06$ ,  $\beta = 0.23$ ,  $CR = 3.76$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, EU'nun DU üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, EU düzeyi arttıkça DU de artmaktadır.
- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin Dışsal Motivasyon (DM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.19$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = 0.17$ ,  $CR = 2.788$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, EU'nun DM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, EU düzeyi arttıkça DM de artmaktadır.
- İlham Veren Motivasyon (IVM) bağımsız değişkeninin NB ( $p = .49$ ), DB ( $p = .40$ ) ve IM ( $p = .58$ ) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Bireysel Destek (BD) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:

- Bireysel Destek (BD) bağımsız değişkeninin İçsel Motivasyon (IM) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.16$ ,  $SE = 0.05$ ,  $\beta = 0.17$ ,  $CR = 3.17$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, BD'nin IM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, BD düzeyi arttıkça IM de artmaktadır.
- Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkeninin NB ( $p = .30$ ), DB ( $p = .51$ ), DU ( $p = .46$ ) ve DM ( $p = .58$ ) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin aracı değişkenler üzerindeki etkileri şu şekildedir:
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin Devam Bağlılığı (DB) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.18$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = 0.12$ ,  $CR = 2.52$ ,  $p = .01$ ). Bu sonuç, IE'nin DB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, IE düzeyi arttıkça DB de artmaktadır.
- İdealleştirilmiş Etki (IE) bağımsız değişkeninin NB ( $p = .18$ ), DU ( $p = .08$ ), IM ( $p = .42$ ) ve DM ( $p = .55$ ) aracı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi incelendiğinde, Devam Bağlılık (DB) ( $b = 0.12$ ,  $SE = 0.02$ ,  $\beta = 0.21$ ,  $CR = 7.08$ ,  $p < .001$ ) ve Duygusal Bağlılık (DB) ( $b = 0.60$ ,  $SE = 0.02$ ,  $\beta = 0.74$ ,  $CR = 24.85$ ,  $p < .001$ ) aracı değişkenlerinin İşletmenin Finansal Performansı (FP) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılık düzeyinin İşletmenin Finansal Performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV) ve Normatif Bağlılık (NB) aracı değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilmemiştir (DM:  $p = .10$ , NB:  $p = .47$ , IM:  $p = .83$ ).

Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde, İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmamaktadır (IVM:  $p = .30$ , IE:  $p = .69$ , BD:  $p = .50$ , EU:  $p = .56$ ).

Yapılan eşitlik analiz sonuçlarına göre, bu çalışmada incelenen bağımsız değişkenler (İlham Veren Motivasyon, İdealleştirilmiş Etki, Bireysel Destek, Entelektüel Uyarım) ile bağımlı değişken (İşletmenin Finansal Performansı) arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumda, aracı etkiden bahsetmek için gerekli olan koşullar sağlanmamaktadır. Bu bulgular, incelenen bağımsız değişkenlerin İşletmenin Finansal Performansı üzerindeki etkilerinin doğrudan olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada aracı etkilerin varlığına dair bir kanıt elde edilememiştir.

**Tablo 7 : Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu**

Yapısal İlişkiler			<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>CR</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>p</i>
<b>NB</b>	<---	IVM	.50	.08	.38	6.68		***
<b>NB</b>	<---	EU	.05	.07	.04	0.70		.49
<b>NB</b>	<---	BD	-.06	.06	-.05	-1.04	.16	.30
<b>NB</b>	<---	IE	.08	.06	.06	1.35		.18
<b>DB</b>	<---	IVM	.41	.09	.27	4.51		***
<b>DB</b>	<---	EU	.08	.09	.05	0.84		.40
<b>DB</b>	<---	BD	-.05	.08	-.03	-0.65	.11	.51
<b>DB</b>	<---	IE	.18	.07	.12	2.52		<b>.01</b>
<b>DU</b>	<---	IVM	.13	.06	.12	2.09		<b>.04</b>
<b>DU</b>	<---	EU	.24	.06	.23	3.76		***
<b>DU</b>	<---	BD	-.04	.05	-.04	-0.74	.11	.46
<b>DU</b>	<---	IE	.09	.05	.08	1.75		.08
<b>IM</b>	<---	IVM	.06	.06	.05	0.87		.38
<b>IM</b>	<---	EU	.04	.06	.04	0.56		.58
<b>IM</b>	<---	BD	.16	.05	.17	3.17	.05	<b>.01</b>
<b>IM</b>	<---	IE	-.04	.05	-0.04	-0.80		.42
<b>DM</b>	<---	IVM	.20	.07	.18	2.98		<b>.01</b>
<b>DM</b>	<---	EU	.19	.07	.17	2.78	.09	<b>.01</b>
<b>DM</b>	<---	BD	-.05	.06	-.05	-0.86		.39
<b>DM</b>	<---	IE	.03	.05	.03	0.59		.55
<b>FP</b>	<---	IE	-.01	.03	-.01	-0.40		.69
<b>FP</b>	<---	BD	-.02	.03	-.02	-0.67		.50
<b>FP</b>	<---	EU	.02	.03	.02	0.59		.56
<b>FP</b>	<---	IVM	.04	.04	.04	1.03		.30
<b>FP</b>	<---	NB	.02	.02	.02	0.72	.65	.47
<b>FP</b>	<---	DB	.12	.02	.21	7.08		***
<b>FP</b>	<---	DU	.60	.02	.74	24.85		***
<b>FP</b>	<---	DM	-.04	.02	-.05	-1.64		.10
<b>FP</b>	<---	IM	-.01	.02	-.01	-0.22		.83

**Note:** Model = AMOS yardımı ile Yol Analizi (YEM). Bağımlı değişken İşletmenin Finansal Performansı (FP), bağımsız değişkenler= İlham Veren Motivasyon (IVM), İdealleştirilmiş Etki (IE), Bireysel Destek (BD) ve Entelektüel Uyarım (EU). Aracı değişkenler= Dışsal Motivasyon (DM), İçsel Motivasyon (IV), Normatif Bağlılık (NB), Devam Bağlılığı (DE), Duygusal Bağlılık (DB). *b*, standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını temsil eder. *SE*, *b*'nin standart hata değerini gösterir.  $\beta$ , standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarını gösterir. *CR* = Kritik Oran *R*<sup>2</sup>, bağımsız değişkenler tarafından tahmin edilen varyansları gösterir. \*  $p < .05$ 'i, \*\*  $p < .01$ 'i, \*\*\*  $p < .001$ 'i ifade eder.





**Tablo 8:** Hipotezlerin Genel Sonuç Tablosu

Hipotezler		Desteklenme Durumu
<b>H1</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H1a</b>	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H1b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H1c</b>	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H1d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşletmenin Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H2a</b>	Bireysel İlginin Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2c</b>	Entelektüel Uyarımın Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H2d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H3</b>	<b>Çalışan Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H3a</b>	İçsel Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H3b</b>	Dışsal Motivasyonunun Finansal Performans Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İşletmenin Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H4a</b>	Bireysel İlginin Çalışan Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4c</b>	Entelektüel Uyarımın Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H4d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Tarzlarının Çalışan Bağlılığı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H5</b>	<b>Çalışan Bağlılığının İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.</b>	Kısmen Desteklendi
<b>H5a</b>	Duygusal Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
<b>H5b</b>	Devam Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
<b>H5c</b>	Normatif Bağlılığın İşletmenin Finansal performansı Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H6a</b>	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6c</b>	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H6d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H7</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik Tarzının Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.</b>	Desteklenmedi
<b>H7a</b>	Bireysel İlginin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi



<b>H7b</b>	Zihinsel (İlham Veren) Motivasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H7c</b>	Entelektüel Uyarımın Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi
<b>H7d</b>	İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır.	Desteklenmedi

#### 5.4.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Limitleri

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları kapsamında İlk olarak finansal raporları bir denetim şirketi vasıtasıyla yayınlanan ve Borsa İstanbul'da işlem gören firmaların verileri kullanılmıştır. Bu durum, çalışmanın sonuçlarının genelleştirilmesini kısıtlayabilir ve diğer sektörler veya piyasalarla ilgili farklı sonuçlara yol açabilir. İkinci bir sınırlılık, liderlik ölçeğinin katılımcıların bir üst yöneticisini düşünerek cevaplaması gereken sorulardan oluşmasıdır. Bu durum ise, çalışmanın üst düzey yöneticileri kapsamamasına neden olmuştur. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları sadece orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan bir örnekleme dayanmaktadır. Bu durum da alt düzey yöneticilerin veya diğer çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin farklı perspektifleri dikkate almama riskini taşımaktadır.

Sınırlılıkların bilincinde olmak önemlidir ve gelecekteki araştırmaların farklı endüstrileri, farklı piyasaları ve daha geniş katılımcı gruplarını kapsayacak şekilde genişlemesi gerekmektedir. Bu, liderlik tarzlarının finansal performans üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir

#### 6. TARTIŞMA

İş birliği ve liderlik becerileri bir organizasyonun başarısı için önemli bir faktördür. Liderlik tarzları, organizasyonun yönetim yaklaşımı, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabilir. Ancak, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sonuçlarında çeşitlilik ve farklılıklar ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak için çoklu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın odaklandığı liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisi, hipotezlerimize dayanarak yapılan anket çalışmalarında genel olarak desteklenmemiştir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar, liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinin değişebileceğini ve farklı bağlamlarda farklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir. Sosyal bilimlerdeki araştırmaların karmaşıklığı, katılımcıların farklı perspektiflere sahip olabileceği ve organizasyonların farklı yapı ve kültürlere sahip olduğu göz önüne alındığında, liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisini anlamak için daha kapsamlı bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Bu bağlamda, liderlik tarzıyla birlikte organizasyon kültürü, iş süreçleri, pazar koşulları, rekabet faktörleri ve diğer değişkenlerin etkisini değerlendirmek gerekmektedir

Çalışmanın metodolojisi 441 katılımcıya ulaşılarak yapılan anket verileri ile uygulanmış olup, istatistiksel analizle oluşturulan hipotezler test edilmiştir. İlk olarak liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkisi test edilmiş olup, ilk hipotezin alt hipotezleri de dört liderlik tarzı için farklılaştırılmıştır.

H1 : Dönüşümsel Liderlik Finansal Performansı Etkiler : Gümüzüde geçerliliğini sürdüren dönüşümsel liderliğin işletmenin finansal performansına etkisi bulunamamıştır, çok sınırlı olduğu görülmüştür. Bizim araştırmamızdaki gibi etkilerin açıklanamadığı çalışmalardan biri, Waldman, Javidan ve Varella (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, stratejik düzeyde dönüşümsel liderliğin yerine karizmatik liderliğin geçebileceğini öne sürmektedir. Araştırmacılar, karizmatik liderliğin finansal performansla ilişkisini incelemiş ve dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Diğer bir çalışma olarak Avolio ve Bass (2004) tarafından gerçekleştirilen "Multifactor



Leadership Questionnaire" adlı bir anket üzerine dayanmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümsel liderliği ölçmek için kullanılan anketin sonuçlarına dayanılarak dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir. Bununla paralel Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yapılan bir araştırma ise dönüşümsel liderlik tarzının diğer liderlik özellikleriyle birlikte finansal performans üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu çalışmanın sonuçları, dönüşümsel liderliğin finansal performansı doğrudan etkilemediğini göstermektedir. Top of Form Bottom of Form Alt hipotezlerden de bizim araştırmamızdaki gibi etkilerin açıklanamadığı çalışmalar mevcuttur. "H1a: Bireysel İlgi Finansal Performansı Etkiler" Nelson ve Quick (2013) tarafından yapılan bir çalışmada bireysel ilginin finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı belirtilmektedir. Diğer bir alt hipotez olan "H1b: Zihinsel (İlham Veren) Motivasyon Finansal Performansı Etkiler" Avey ve arkadaşları tarafından (2011) yapılan bir araştırmada, zihinsel motivasyonun finansal performansla doğrudan ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır. "H1c: Entelektüel Uyarımın Finansal Performansı Etkiler" Scott ve arkadaşları tarafından (2004) yapılan bir araştırma örnek verilebilir. Bu çalışmada, entelektüel uyarımın finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. "H1d: İdealleştirilmiş Etkinin Finansal Performans Üzerinde Etkisi" Howell ve arkadaşları tarafından (2005) yapılan bir araştırma örnek olarak verilebilir. Bu çalışma, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Özetle dönüşümsel liderliğin finansal performans üzerinde etkili olmasında çalışan bağlılığı belirleyiciliğinin etkisi bizim çalışmamıza göre çok sınırlı olarak bulunmuştur.

H2: Dönüşümsel Liderliğin Çalışan Motivasyona Etkisi Vardır : Çalışan motivasyonun literatürünün de ele alındığı çalışmada H2 hipotezimiz ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. Ayrıca bu ana hipotezden; bireysel ilgi, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki tarzlarına uygun şekilde dört alt hipotez oluşturulmuştur. Analizlere göre hem ana hipotez hem de "H2a: Bireysel İlginin Çalışan Motivasyonunu Etkiler", "H2b: Zihinsel İlgi (İlham Veren) Motivasyonun Çalışan Motivasyonu Etkiler.", H2c: Entelektüel Uyarım Çalışan Motivasyonu Etkiler" ve "H2d: İdealleştirilmiş Etki Çalışan Motivasyonunu Etkiler." alt hipotezleri nin bizim çalışmamızdaki gibi etkileri bulunamamıştır. H2 Ana hipotezimizdeki gibi etkilerin açıklanamadığı akademik araştırmalardan birisi Javidan ve Waldman (2003) tarafından yürütülen araştırma, liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, dönüşümsel liderlik tarzının işletmenin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Araştırma, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında dönüşümsel liderliğin çalışan motivasyonu üzerinde farklı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka örnekte ise, Den Hartog ve Belschak (2012) tarafından yapılan çalışma, dönüşümsel liderlik tarzının işletmenin çalışan motivasyonu üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Araştırma, liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi anketler aracılığıyla incelemiş ve dönüşümsel liderliğin diğer liderlik tarzlarından önemli ölçüde farklı bir motivasyon etkisi olmadığını göstermiştir. Alt hipotezlerimizden "H2a" alt hipotezimiz ile aynı etkilerin olmadığı Nelson ve Quick (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, bireysel ilginin çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışmada, bireylerin ilgi alanları ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir ve bireysel ilginin çalışan motivasyonunu etkilemede istatistiksel olarak anlamlı bir rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. "H2b" hipotezimizin etkilerinin açıklanamadığı, Avey ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, zihinsel (ilham veren) motivasyonun çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını desteklemektedir. Bu araştırmada, zihinsel motivasyonun çalışan motivasyonu ile ilişkisi incelenmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. "H2c" hipotezimiz için açıklanamadığı Scott ve Bruce (1994) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, entelektüel uyarımın çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu araştırmada, entelektüel uyarımın çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediği incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. "H2d" hipotezimiz ile açıklanmayan Bass ve Riggio (2006) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını görülmektedir. Bu çalışmada, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının liderlik ve



motivasyon arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çalışan motivasyonunu etkilemede diğer liderlik faktörlerinden farklı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

H3 : Çalışan Motivasyonunun Finansal Performansa Etkisi Vardır : Çalışan motivasyonun finansal performansa etkisi olan hipotezlerden bizim hipotezimizdeki etkilerle açıklanmayan çalışmalar mevcuttur H3 ana hipotezimiz ve alt hipotezlerimiz olan “H3a , H3b” hipotezleri teste tabi tutulmuştur ve bizim çalışmamızda etkileri bulunamamıştır. Ana hipotezimiz olan H3 hipotezimizle açıklanmayan bir çalışma olan Amabile (1993) tarafından yapılan araştırmada, çalışan motivasyonunun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışma, çalışanların motivasyon düzeyleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer şekilde alt hipotezlerimize baktığımızda “H3a” alt hipotezimiz gibi açıklanamayan, Deci ve diğerleri (2001) tarafından yürütülen bir çalışma, içsel motivasyonun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını desteklemektedir. Bu araştırma, çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ve finansal performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. “H3b” ile aynı etkiye sahip olmayan Grant (2008) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması, dışsal motivasyonun finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu çalışma, dışsal motivasyon faktörleri ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H4: Dönüşümsel Liderlik Çalışan Bağlılığını Etkiler : Çalışan bağlılığı literatürünün de ele alındığı çalışmada H4 ana hipotezle teste tabi tutulmuştur. “H4a , H4b, H4c, H4d” alt hipotezlerimiz de ana hipotezimiz ile birlikte bizim çalışmamızdaki etki bulunamamıştır. “H4” Hipotezimiz ile aynı etkiyi göstermeyen Eisenbeiss ve Knippenberg (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüşümsel liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. Alt hipotezimizle aynı etkiyi sağlamayan çalışmalar “H4a” için Grant (2007) tarafından yürütülen bir çalışma, bireysel ilginin çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını göstermiştir. “H4b” alt hipotezimiz ile baktığımızda Amabile ve Kramer (2011) tarafından gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması, zihinsel (ilham veren) motivasyonun çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur. “H4c” Bakker ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, entelektüel uyarımın çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. “H4d” Avolio ve Bass (2002) tarafından yürütülen bir çalışma, idealleştirilmiş etkinin tarzlarının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olmadığını desteklemiştir.

H5: Çalışan Bağlılığı Finansal Performansı Etkiler : Bu çalışmanın odak noktalarından biri olarak da H5 hipotezi test edilmiş ve kısmen etkileri bulunmuştur. Ayrıca aynı hipotez işlemci ve dönüşümcü liderlik için de alt boyutlarda ele alınmış olup, analizin sonucu ile birlikte “H5a” ve “H5b” etkileri bulunmuş, ancak “H5c” hipotezimizde etkileri bulunmamıştır. Özetle, liderlik tarzlarının finansal performans üzerinde etkili olmasında çalışan bağlılığı kısmen belirleyicidir. “H5a” ve “H5b” hipotezleri ile aynı yönde sonuçları çıkan çalışmalardan, Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığın işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Çalışma, duygusal bağlılığın işletmenin performansını artıran bir faktör olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte , Mathieu ve Zajac (1990) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, devam bağlılığının işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma, çalışanların devam bağlılığının işletmenin başarı ve performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. “H5c” hipotezimiz ile aynı etkilerin açıklanamadığı Meyer ve Allen (1991) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışma, normatif bağlılığın işletmenin finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığını bulmuştur. Araştırma, normatif bağlılığın finansal performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini göstermiştir.

“H6: Dönüşümsel Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Bağlılığının Aracı Rolü Vardır : H6 Hipotezi ve “H6a”, “H6b”, “H6c”, “H6d alt hipotezleri ile birlikte test edilmiştir ve etkileri bulunamamıştır. Çalışmamıza göre dönüşümsel liderlik tarzının çalışan bağlılığının aracı rolü ile finansal performans üzerinde etkisine rastlanmamıştır. “H6” Hipotezimiz gibi etkilerin açıklanamadığı odsakoff ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir araştırma, dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan



bağlılığının aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, dönüşümsel liderlik tarzının doğrudan finansal performansı etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan bağlılığı üzerinden gerçekleşmediğini göstermektedir. “H6a” alt hipotezimizde ise Han ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen bir çalışma, bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, bireysel ilginin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H6b” alt hipotezimizde Chen ve Kanfer (2006) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, zihinsel (ilham veren) motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, zihinsel motivasyonun finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H6c” alt hipotezimizde Janssen (2000) tarafından yürütülen bir çalışma, entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, entelektüel uyarımın finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini göstermektedir. “H6d” alt hipotezimizde Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan bağlılığı üzerinden geçmediğini bulmuştur.

H7 : Dönüşümsel Liderliğin Finansal Performans Üzerindeki Etkisinde Çalışan Motivasyonunun Aracı Rolü Vardır : H7 Hipotezi ve “H7a”, “H7b”, “H7c”, “H7d alt hipotezleri ile birlikte test edilmiştir ve etkisi bulunamamıştır. Çalışmamıza göre dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde Çalışan Motivasyonunun etkisine rastlanmamıştır. “H7” Hipotezimiz gibi etkilerin açıklanamadığı Bass ve Riggio (2006) tarafından yapılan bir araştırma, dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Çalışma, dönüşümsel liderlik tarzının doğrudan finansal performansı etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan motivasyonu üzerinden gerçekleşmediğini bulmuştur. “H7a” alt hipotezimizde Macey ve Schneider (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, bireysel ilginin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, bireysel ilginin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak bu etkinin çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H7b” alt hipotezimize göre Grant (2008) tarafından yürütülen bir çalışma, zihinsel (ilham veren) motivasyonun finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, zihinsel motivasyonun finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur. “H7c” alt hipotezimizde Zhou ve George (2001) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, entelektüel uyarımın finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını bulmuştur. Çalışma, entelektüel uyarımın finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini göstermektedir. “H7d” alt hipotezimizde Avolio ve diğerleri (2004) tarafından yürütülen bir araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performans üzerindeki etkisinde çalışan motivasyonun aracı rolünün olmadığını göstermektedir. Araştırma, idealleştirilmiş etkinin finansal performansı doğrudan etkileyebileceğini, ancak çalışan motivasyonu üzerinden geçmediğini bulmuştur.

## **7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Liderlik, organizasyonların finansal performansını artırma sürecinde önemli bir faktör olmakla birlikte, bu konuda yapılan literatür çalışmaları liderliğin rolüne, tarzına ve organizasyon stratejisine odaklanmaktadır. Günümüz küresel senaryosunda, liderlik tarzının ve liderlik gelişiminin önemli yönü bulunmaktadır. Ancak sosyal bilimlerde çok farklı değişkenlerin insan doğasına etkisi nedeni ile bu çalışmamızda işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan sınırlı ve kısmi bir etkisi ortaya koymuştur. Bu bulgu, mevcut literatürdeki çalışmalarla da desteklemektedir.





Bununla birlikte, dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığı üzerinde bir etkisinin kısmen olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik ve işletme yönetimi alanında stratejik kararlar alırken dönüşümsel liderlik tarzının rolünü anlamamızı sağlamaktadır. Bu bulgu, özellikle finansal performans üzerindeki etkisini değerlendirdiğimiz çalışmamızda ortaya çıkmıştır. Literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu bir şekilde, dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisinin ve bunun da işletme finansal performansına etkisinin karmaşık ve değişken olduğunu göstermektedir. Farklı faktörler, sektörler ve örneklem grupları arasında bu etkinin değişebileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda dönüşümsel liderlik tarzının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, kısmen bir etkisi olduğu sonucuna ulaştık. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin de sınırlı olduğunu gözlemledik. Bu sonuçlar, literatürdeki çeşitli araştırmalarla da uyumlu görünmektedir. Çalışan motivasyonu ve bağlılığı, işletmelerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Ancak, dönüşümsel liderlik tarzının bu faktörler üzerindeki etkisi karmaşık ve değişken olabilir. Bu sonuçlar, liderlik yaklaşımlarının tek başına yeterli olmadığını ve diğer faktörlerin de bu denkleme dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak, işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha ayrıntılı şekilde inceleyecek ve açıklayacak gelecekteki araştırmalara yönelik öneri olarak, mevcut çalışmamız genellikle genel tekstil perakende işletme ortamlarında yapılmıştır. Gelecekteki araştırmalar, farklı sektörlerde, örneğin teknoloji, sağlık, inşaat, perakende gibi sektörlerde odaklanabilir. Bu şekilde, liderlik tarzının sektörel farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha iyi anlayabiliriz. Bir açıdan da bakmak gerekirse liderlik tarzının etkisi, kültürel farklılıklar nedeniyle de değişebilir. Bu çalışmamız İzmir ve İstanbul bölgesinde gerçekleştirildi, gelecekteki araştırmalar, farklı kültürel bağlamlarda düşünülerek iç yurt içinde başka bölgelerde yada yurt dışında yapılabilir, dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak inceleyebilir. Gelecek çalışmalar açısından başka bir öneri ise, diğer değişkenleri de dahil etmektir, örneğin, çalışan motivasyonu ve bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik tarzının yanı sıra diğer faktörleri de dikkate alarak çalışanların motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı şekilde değerlendirebilir. Örneğin, örgütsel kültür, iş tatmini, ödüllendirme sistemleri gibi faktörlerin etkisi de incelenebilir. Son olarak ise dönüşümsel liderlik tarzının etkileri zamanla değişebilir. Gelecekteki araştırmalar, uzun vadeli çalışmalara odaklanarak, liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki uzun süreli etkilerini inceleyebilir.

Bu öneriler, gelecekteki araştırmaların dönüşümsel liderlik tarzının çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir. Bu şekilde, işletmelerin liderlik stratejilerini geliştirmeleri ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için etkili yöntemler geliştirmeleri konusunda daha bilinçli kararlar alabiliriz.

## KAYNAKÇA

Adair, J. (2003). Not Bosses but Leaders: How to Lead the Way to Success (3rd ed.). London: Kogan Page.

Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1999). İşletme Yönetimi. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Akbaba Altun, (2001). Elementary School Principals' Attitude towards Technology and Their Computer Experience



- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 150–191.
- Baki, A. (2021). Relationship With Independent Audit Quality And Financial Performance. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 3(2), 36-44. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/quantrade/issue/67822/1032898>
- Baki, B. ve Ustasüleyman, T. (2001). "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Ve Performans Ölçütleri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, s. 69-80.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Baygüz, B. (2011). *İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon*. Gazi Kitabevi.
- Burns, J. M. (1978). *Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Eren, E. (2003). *İşletmelerde Motivasyon ve İnsan İlişkileri*. Rota Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *The Emotional Intelligence of Leaders. Leader to Leader*, 1998(10), 20.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Vol 3, No 3, s. 49-76.
- Gündoğan T., (2009). *Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi* Ankara, Eylül, S. 63-64.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Ince, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M., Gül, H., ve Bozyiğit, S. (2017). *Türkiye'de Turizm Pazarlaması Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: 1990-2016*, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 113-130.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2003). *İşletmelerde Motivasyon ve İnsan İlişkileri*. Rota Yayınları.
- İnce, M. Ş.; Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Ittner ve Larcker, 2003. *Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurements*.
- Kaplan, S, David P. Norton.(1996) ( *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*).
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Consulting Psychologists Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.



- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Merchant and Van der Stede (2007, 1st ed. 2003): *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, 2nd ed.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*, London, SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pugh, L. (2007). *Change management in information services* (2nd ed.). Routledge, Taylor & Francis, Boca.
- Şimşek, M. Ş.; Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- TECİM, V. (2004). *Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi*.
- Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Usta, R. ve Yıldırım, M. (2014). Akademisyenlerin Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 291-306.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York. Vol.5 No.1, January 12, 2015.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, 15(4), 381–394.



# AVRUPA BİRLİĞİ REKABET HUKUKU'NDA AYRIMCILIK YASAĞI<sup>1</sup>

1. Aminat Bisultanova<sup>2</sup>

ORCID No 0000-0002-4193-7479

Başvuru Tarihi: 31.07.2023

Kabul Tarihi: 16.08.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

## ÖZET

Avrupa Birliği Rekabet Hukuku'nda "ayrımcılık yasağı", etkin ve sağlıklı bir rekabet ortamının sağlanabilmesinin yanı sıra Birliğin amaçları ışığında bir iç pazarın oluşumu için önemli bir kural haline gelmiştir. Rekabet Hukuku'nda genel olarak refah ve tüketicinin korunması hedefleri ön plana atılmakta ancak eşitlik ilkesi rekabet ortamının etkin bir şekilde işleyebilmesi için gereklidir. Çevrimiçi satışların da artması ile beraber eşit bir rekabet ortamının gerekliliği birçok Divan ve Komisyon kararı ile gündeme gelmiştir. Dolayısıyla, eşitlik, sadece Birlik içerisinde önemli bir ilke olarak kalmamakta, küreselleşen ticaret alanında da uyulması gereken önemli bir kriter haline gelmiştir. Bu çalışmada, Rekabet Hukuku'nda ayrımcılığın yeri saptanarak Divan ve Komisyon kararlarına, doktrin görüşlerine yer verilmiş ve ayrımcılık yasağının rekabet üzerindeki konumu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** AB Rekabet Hukuku, Ayrımcılık Yasağı, Eşitlik, İç Pazar, Etkin Rekabet, Eşit Rekabet.

## PROHIBITION OF DISCRIMINATION IN THE EUROPEAN UNION COMPETITION LAW

### ABSTRACT

The prohibition of discrimination in the European Union Competition Law has become an important rule for the formation of an internal market in the light of the Union's objectives, and providing an effective and healthy competitive environment. Welfare and consumer protection objectives are placed at the forefront and also with the increase in online sales, the necessity of an equal competitive environment has become an important issue for competition to work effectively. Therefore, non-discrimination principle has become an important criterion to be followed in the field of globalizing trade. In this study, the place of discrimination in EU Competition Law, the decisions of the Court and Commission, doctrinal views have been included, and the position of the prohibition of discrimination on competition has been determined.

**Keywords:** EU Competition Law, Prohibition of Discrimination, Equality, Internal Market, Effective Competition, Equal Competition.

### 1. GİRİŞ

Rekabet hukuku kuralları, ekonomik bütünleşmede ve Birlik yapısının oluşumunda önemli bir rol oynamıştır ve bu kurallar entegre bir Pazar yaratılmasını mümkün kılmıştır. Entegre bir pazarın sağlanması sonucunda, malların, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbestçe dolaşım sağlayabildiği ticaret alanı yaratılmıştır. Bu ortak pazar yapısı, Avrupa halkının yakınlaşmasını ve ekonomik refahın yükseltilmesini sağlamak amacıyla engellerin olmadığı bir ticaret hayatının oluşabilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece, rekabet serbestisi sağlanarak pazar içerisinde açık, etkin ve eşit rekabet ortamının sürdürülebilmesine olanak sağlanır. Serbest bir rekabet ortamının bulunduğu bir pazarda, etkili bir

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Aminat Bisultanova, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [eminebisultanova@gmail.com](mailto:eminebisultanova@gmail.com)



rekabet sürecinden geçilmesi sonucunda edinilen kazanımlar Birliğin ekonomik büyümesine katkı sağlamaktadır.

Serbest rekabet, adil şartların sağlanmasının yanında piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin, tüketicilerin ve diğer piyasa aktörlerinin fırsat eşitliğine sahip olması ve ayrımcılığa maruz kalmaması için gereklidir. Nitekim, Birliğin üye devletler arasında entegrasyonunun bir sonucu olan eşitliğin bozulması Birlik yapısı ile çelişmektedir. Eşitliğin sağlanması ve ayrımcı uygulamaların önüne geçilmesi Birlik yapısının korunabilmesi için en önemli amaçlar arasındadır.

Bu çalışmada, AB Rekabet Hukuku'nda işletmeler arası rekabette, işletme birleşmelerinde ve devlet yardımları kapsamındaki uygulamalarda ayrımcılık türleri ve bu davranışların ayrımcılık yasağı açısından değerlendirilmeleri ele alınacaktır.

## 2. AYRIMCILIK YASAĞININ HUKUKİ TEMELİ

### 2.1. Avrupa Birliği Anlaşması (ABA)

AB Anlaşması'nın hükümleri, rekabet hukukunun en önemli amaçlarından biri olan etkin rekabetin sürdürülmesi ve korunabilmesi için eşitlik veya ayrımcılık yapmama prensiplerine özel olarak yer vermektedir. AB Anlaşması'nın 2. Maddesi, eşitliğin sağlanması ve ayrımcılık yapılmamasını Birliğin üzerine kurulduğu değerler arasında saymaktadır.

Anlaşmanın 3. Maddesi, serbest dolaşım ilkesini benimsemekte ve etkin rekabet ortamının ve eşitliğin olduğu bir iç pazar yapısını hedeflemektedir. Birlik, sosyal piyasa ekonomisi kapsamında ele alınmakta, toplumun sosyal standartlarına ve diğer hedeflerine saygı duyulduğu ve piyasanın faydalı işleyişinin, piyasa aktörlerinin eylemleri tarafından engellenmediği, kısıtlanmadığı veya bozulmadığı bir sistem üzerine kurulu olduğu kabul edilmektedir (Hildebrand, 2017:3).

İç pazar yapısını korumayı hedefleyen kartel yasağı, teşebbüsler arasındaki her türlü gizli anlaşmayı engellemeyi amaçlamaktadır (Lorenz, 2013:309). Eşit rekabet ortamına ve iç pazar yapısına zarar veren oluşumlar olan karteller, kendi aralarındaki rekabeti sınırlayarak, kar marjlarını ayrımcı uygulamalar ile artırmayı hedefleyen bir oluşum olması sebebiyle, rekabete aykırı davranışın en ciddi biçimi olarak değerlendirilmektedir (Practical Law Competition, 2013).

Anlaşmanın 4. Maddesinin 2. Paragrafı, üye devletlerin anlaşmalar önündeki eşitliğine vurgu yapmıştır. Aynı şekilde, Anlaşmanın 9. Maddesi, eşitlik prensibine yer vermiştir. Bu doğrultuda, Birlik, rekabete dayalı faaliyetler de dahil tüm faaliyetlerinde vatandaşlar arasında ayrımcı uygulamalardan kaçınmalıdır.

### 2.2 Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma (ABİDA)

#### 2.2.1. ABİDA'da Eşitlik İlkesine Genel Yaklaşım

ABİDA'nın hükümleri uyarınca, rekabet ortamının korunabilmesi için gerekli en önemli ilke, eşitlik ilkesi olarak ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda, ABİDA'nın 8. Maddesi cinsiyet eşitliğini, ABİDA'nın 10. Maddesi ise geniş bir alanı hedefleyerek, ırk, din, sağlık durumu, yaş ve cinsel eğilim yönünde yapılan ayrımcılıkları da koruma altına almıştır. 18. madde ve 38. Madde eşitlik ilkesine, uyrukluktan kaynaklanan ayrımcılığı da eklemiştir. ABİDA'nın 40. maddesi, ortak piyasa düzeninin sağlanması amacıyla, rekabet ortamının aktörleri olan üreticiler ve tüketiciler arasında ayrımcılık yapılmasını yasaklamıştır.

ABİDA'nın 37. Maddesi, tek bir kuruluşun belirli mal veya hizmetlerin büyük bölümünü veya pazarın tümünü kontrol ettiği bir tür pazar yapısı olan tekellerin, üye devlet uyrukları arasında ayrımcılık yapmasını yasaklamaktadır. Dolayısıyla, özgür ve rekabetçi bir piyasanın oluşumu için, piyasadaki en güçlü aktörlerin, piyasanın işleyişini, kendi çıkarlarına ve rakiplerin ve tüketicilerin aleyhine olacak şekilde bozmamalarını sağlamak için kısıtlanması gerekmektedir (Fairhurst, 2016:672).

ABİDA'nın 26. Maddesi, serbest dolaşım ilkesine yer vermektedir. İç Pazar yapısı korunarak sınırların olmadığı bir Birlik, her üye devletin eşit şartlarda rekabet edebilmesini sağlamaktadır (Dadomo ve





Quenivet,2020:223). ABİDA'nın 65. Maddesi, Birlik içerisindeki ticaretin gelişimi ve etkin rekabet ortamının oluşabilmesi için büyük bir etken olan sermayenin ve ödemelerin serbest dolaşımına yönelik ayrımcı uygulamaları yasaklamaktadır.

AB hükümleri, temel olarak, serbest dolaşım ilkesinin hâkim olduğu, üye devletlerin uyrukluğuna bakılmaksızın eşit olduğu, kadın-erkek, tüketici-üretici eşitliğinin olduğu ve bu eşitliğin ayrımcılık yasağı ile koruma altına aldığı bir sistem oluşturmaktadır.

## 2.2.2 ABİDA'nın Rekabet Hukuku'na İlişkin Temel Hükümleri

### 2.2.2.1 ABİDA Madde 101: Rekabetin İşbirliği İçinde Sınırlandırılması

AB Rekabet Hukuku'nun en önemli ilkelerden biri olan ayrımcılık yapmama ilkesi, ABİDA'nın 101. Madde kapsamında yer alan maddi değerlendirmede açık ve örtülü olarak gözlemlenebilmektedir (Hjærtström ve Nowag, 2019 :15).

İlgili madde, iki taraflı anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliği kararları aracılığı ile rekabet ortamını zedeleyen davranışları kapsamaktadır. Anlaşma/karar/uyumlu eylemlerin, haklı gerekçe bulunmaksızın, pazardaki rekabeti kısıtladığı, engellediği ve bozduğu bir durum söz konusu olduğunda iç pazar ile bağdaşmamakta ve yasaklanması gerekmektedir.

Teşebbüsler arası anlaşmalar, tarafların pazarda ortak bir şekilde hareket etmeye yönelik, yazılı veya sözlü bir şekilde, karşılıklı olarak niyetlerini beyan ettikleri bir durumu ifade eder. Bu anlaşmalar, ekonomik süreçte aynı seviyede faaliyet gösteren rakipler arasında (yatay anlaşmalar) veya farklı seviyelerde faaliyet gösteren rakip olmayan kişiler arasında (dikey anlaşmalar) akdedilen sözleşmeleri kapsamaktadır (Consten ve Grundig v Commission, 1966: 339). İki taraflı sözleşmenin tarafları olan teşebbüslerin ekonomik faaliyette bulunuyor olması gerekmektedir. Ekonomik faaliyet, ücret kaynağına bakılmaksızın, belirli bir pazarda mal ve hizmetlerin sunulmasından oluşan tüm ticari işlemleri ifade etmektedir (Lorenz, 2013: 68).

Teşebbüs birlikleri kararları, şekli ne olursa olsun, teşebbüs birliği tarafından alınan ve teşebbüs birliği üyelerinin rekabeti, amacı veya etkisi bakımından bozucu eylemlerde bulunmalarını sağlayan kararlardır.

Uyumlu eylemler ise, teşebbüsler arasında resmi ve sözlü olmayan, rekabet etmeyeceklerine dair bir ortak görüş ve bir anlayış olduğu durumlarda teşebbüsler arasındaki gizli anlaşma biçimidir (Horspool, vd., 2012:440).

Rekabete aykırı davranışın, amaç veya etki bakımından incelenmesi gerekmektedir. Bir anlaşmanın rekabete aykırı bir amaç taşıdığını belirleyebilmek için rekabet üzerinde olumsuz bir etki yaratma potansiyeline sahip olmalı ve iç pazarda rekabetin önlenmesine, kısıtlanmasına veya bozulmasına yol açabilecek nitelikte olmalıdır. Amaç bakımından ihlaller, açıkça rekabete aykırı olan ve zarar verme olasılığının "ciddi" olduğu davranışlardan kaynaklanmaktadır (T-Mobile Netherlands v Others,2009 :31). Bir anlaşmanın etki bakımından kısıtlayıcı olabilmesi için, fiili veya potansiyel rekabeti etkilemelidir (Ezrachi, 2021:99).

Teşebbüsler arasında akdedilen ve iki veya daha fazla tarafın bulunduğu anlaşmalar/kararlar/eylemler, Üye Devletler arasındaki ticareti kayda değer ölçüde etkilemelidir (Ezrachi, 2021:12). Ayrımcı uygulamaların yasak kapsamında ele alınabilmesi, iddia edilen rekabet kısıtlaması ile ticaret üzerindeki etkisi arasında doğal bir ilişkinin var olmasını gerektirmektedir (Guidelines on the effect on trade concept contained in Articles 81 and 82 of the Treaty,2004:63). Ticaretin olumsuz etkilenmesi ile iç pazar yapısının ve bununla beraber serbest dolaşım ilkesinin sağlanmasına engel olan bu ayrımcı uygulamalar ABİDA 101. madde kapsamında yasağa tabidir.

### 2.2.2.2 ABİDA Madde 102: Rekabetin Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Aracılığıyla Sınırlandırılması

ABİDA'nın 102. Maddesi, hakim durumdaki firmaların tek taraflı davranışlarını düzenlemektedir.



Hakim durum, bir teşebbüse, rakiplerinden, müşterilerinden ve nihayetinde tüketicilerinden önemli ölçüde bağımsız hareket ederek ilgili pazarda etkin rekabetin sürdürülmesine engel olmasını sağlayan ekonomik gücü elinde bulundurmasını ifade eder (United Brands v Commission, 1978: 65).

Hakim durumdaki teşebbüsün iç pazarda veya onun önemli bir bölümündeki hakim durumunu kötüye kullanması, Üye Devletler arasındaki ticareti etkileyebildiği ölçüde, iç pazarla bağdaşmadığı için yasaklanmıştır.

Hakim durumun kötüye kullanılması sonucunda üye devletler arasındaki ticaret üzerinde kayda değer bir etki bırakılmalıdır. Bu “etki” ifadesi, söz konusu eylemin sadece normal ticaret akışını değiştirmesini veya piyasanın kötüye kullanma olmadan gelişeceğinden farklı bir şekilde gelişmesine neden olmasını ifade etmektedir (O’Donoghue ve Padilla, 2020:1108).

Kötü niyetli davranışın, nesnel olarak gerekli olabildiğinin gösterilmesi ya da rekabete aykırı etkileri dengeleyen veya ağır basan ve aynı zamanda tüketicilere fayda sağlayan, ürettiği verimlilikler nedeniyle haklı kabul edilen bir durumda meydana gelmesi de mümkündür (Post Danmark A/S v Konkurrenceradet, 2012: 41). Böyle bir durumda söz konusu davranış rekabete aykırı olarak değerlendirilmeyecektir.

### **2.2.2.3 ABİDA Madde 107: Rekabetin Devlet Yardımları Aracılığı İle Sınırlandırılması**

ABİDA’nın 107. Maddesi, belirli teşebbüsleri veya belirli ürünlerin üretimini gözeterek rekabeti bozan veya bozma tehlikesi yaratan devlet yardımlarını yasaklamıştır.

Bu maddedeki devlet yardımları, teşebbüsleri ve devlet tarafından veya devlet kaynakları aracılığıyla verilen yardımları kapsamaktadır. Devlet kaynakları, devlet içindeki diğer kuruluşların kaynakları ve belirli koşullar altında özel kuruluşların kaynakları dahil olmak üzere, kamu sektörünün bütün kaynaklarını ifade etmektedir (Hofmann ve Micheau, 2016:65).

Seçici olmayan ancak yine de rekabeti bozabilecek veya bozma tehdidi oluşturabilecek genel önlemler, ABİDA 107 kapsamında değerlendirilmemekte, bu tür genel önlemler devlet yardımı olarak ele alınmamaktadır. Bir tedbirin rekabete aykırı bir etkisinin tespiti durumunda, ancak işleyişinde belirli teşebbüsleri veya belirli malların üretimini destekliyorsa seçici olarak kabul edilebilir (Hofmann ve Micheau, 2016:129). Divan bir kararında, bir devlet önleminin yardım teşkil edip etmediğini belirlemek için, alıcı teşebbüsün normal piyasa koşullarında elde edemeyeceği bir ekonomik avantaj elde edip etmediğinin tespitinin gerektiğini ifade etmiştir (Syndicat Français de l'Express International ve Diğerleri, 1996: 60).

ABİDA’nın diğer maddelerinde olduğu gibi, seçici bir devlet tedbiri, rekabeti bozması veya bozma tehdidi oluşturması ve Üye Devletler arasındaki ticareti etkilemesi halinde yasaklanmaktadır. Komisyon, devlet yardımı ile ilgili konularda, 107. Maddenin 1. paragrafının uygulanması için iki koşul olan Üye Devletler arasındaki ticaretin etkilenmesi ve rekabetin bozulmasını, genel bir kural olarak ayrılmaz bir şekilde bağlantılı kabul etmektedir (Commission Notice on the notion of State aid, 2016: 186).

107. Maddenin 3. Paragrafı uyarınca, iyi ve adil bir şekilde işleyen bir ekonomi için belirli durumlarda devlet yardımı gerekli olabilmekte, bu nedenle, kabul edilmiş bir dizi muafiyet bulunmaktadır (Fry, 2017: 1-2). Ayrıca, Avrupa Birliği iç pazarındaki rekabet ve ticaret üzerinde hiçbir etkisi olmadığı kabul edilen, küçük miktarlardaki devlet yardımları, De Minimis doktrini uyarınca, devlet yardımı kontrolünden muaf tutulmaktadır.

### **2.2.2.4 139/2004 Numaralı Birleşme Tüzüğü: Rekabetin İşletme Birleşmelerinde Sınırlandırılması**

Rekabet Hukuku’nda birleşmeleri düzenleyen 139/2004 sayılı 2004 tarihli Birleşme Tüzüğü, pazar içindeki birleşmelerin kontrolünü daha verimli hale getirmekte ve iç pazarda etkin rekabetin korunmasına yardımcı olmaktadır.



Birleşmeler, yatay birleşmeler, dikey birleşmeler ve holding birleşmeleri olarak üçe ayrılır. Yatay birleşmeler, aynı ürünleri üreten teşebbüsler arasında: dikey birleşmeler, aynı ürün pazarının farklı seviyelerinde faaliyet gösteren teşebbüsler arasında: holding birleşmeleri, teklif edilen birleşmenin taraflarının aynı ürün pazarına katılmadığı durumlarda meydana gelir (Horspool vd., 2012:473). Tüzüğün 1. Maddesi uyarınca, Birleşmenin, Tüzük kapsamında değerlendirilebilmesi için Tüzüğün 3. Maddesinde belirtilen yoğunlaşma tanımına girmeli ve Birlik boyutuna sahip olmalıdır.

Birlik boyutuna sahip olan bir birleşmenin iç pazardaki rekabeti önemli ölçüde engelleyip engellemediğinin analiz edilmesi gerekir. Bu inceleme, özellikle, söz konusu birleşmenin potansiyel olarak bir hakim durum yaratıp yaratamayacağını veya güçlendiremeyeceğinin kontrolünü içerir (Bergkvist, 2019:17).

Birlik boyutuna sahip olmayan birleşmeler ise, ABİDA 101 ve ABİDA 102 kapsamında incelenmektedir (Ezrachi, 2021:424). Birleşme Tüzüğü, ikincil kaynak olduğundan, ABİDA'nın 101 ve 102. Maddesi gibi birincil mevzuatın uygulanmasını engelleyemez. Nitekim Tüzük, ABİDA'nın 101. ve 102. Maddelerinin uygulanmasına hizmet etmekte ve iç pazarda rekabetin kapsamlı bir şekilde korunmasını sağlamaya yönelik bir mevzuat bütünüdür parçasını oluşturmaktadır (EC Merger Regulation, 2004: 7).

Bu doğrultuda, ABİDA 101 kapsamında ele alınan dikey birleşmeler, ortak bir mal veya hizmet için üretim ve dağıtım zincirlerinin farklı seviyesinde faaliyet gösteren iki veya daha fazla şirketin birleşmesini ifade eder. Pazardaki etkin rekabeti azaltmaya neden olabilecek birleşmeler, ABİDA 101/1 kapsamında değerlendirilmektedir. Ancak, 2022/720 sayılı yönetmelik, ABİDA 101/3 maddesi uyarınca, ABİDA'nın 101/1 kapsamı dışında kalarak muafiyetten yararlanabilecek birleşmeleri detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Muafiyet için (1) anlaşmaya taraf teşebbüslerden her birinin ilgili pazarda sahip olduğu pazar payı, %30'u geçmemeli, (2) belirli türde ciddi rekabet kısıtlamaları içermeyen, genellikle üretim veya dağıtımda bir iyileşmeye yol açan ve tüketicilere ortaya çıkan faydalardan adil bir pay sağlamalıdır (Commission Regulation on the application of Article 101(3), 2022: 9).

Birleşme Tüzüğü veya ulusal birleşme kontrol kuralları kapsamında bildirim mümkün olmayan yoğunlaşmaların, hakim durumun kötüye kullanılmasını yasaklayan ABİDA 102. Maddesi kapsamında tutulabileceği belirtilmiştir (Kokott, 2022, 48).

### 3. İŞLETMELER ARASI REKABETTE AYRIMCILIK YASAĞI

#### 3.1 İşletmeler Arası Rekabette Ayrımcılık Yasağının Anlamı Ve Önemi

İşletmeler arası rekabette, aynı seviyede faaliyet gösteren rakipler arasında veya farklı seviyelerde faaliyet gösteren rakip olmayanlar arasında akdedilen sözleşmeler aracılığı ile veya bir teşebbüsün belirli bir pazarda hâkim durumda olması halinde, bu hâkim durumunu ayrımcılık aracılığı ile kötüye kullanması söz konusu olduğunda ayrımcılık yasağı kapsamına girmektedir.

Ayrımcılık yasağı, piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin eşit şartlarda rekabet ederek serbest ticari faaliyetlerde bulunabilmelerine ve ekonomik olarak büyüebilmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, tüketicilerin, daha uygun fiyatlara, ürün çeşitliliğine ve daha yenilikçi ürünlere ulaşabilmesini sağlamaktadır.

#### 3.2. İşletmeler Arası Rekabette Ayrımcılığın Unsuru ve Kapsamı

ABİDA'nın 101/d Maddesi kapsamında ayrımcılık yasağına göre “ticari ilişkinin diğer taraflarına eşdeğer işlemler için farklı koşullar uygulayarak, onları rekabet edebilirlik açısından dezavantajlı duruma sokan” iki veya daha fazla taraflı anlaşmalar iç pazar ile bağdaşmamaktadır.

ABİDA'nın 102/c maddesi kapsamında ayrımcılık yasağına göre “ticari ilişkinin diğer taraflarına eş değer işlemler için farklı koşullar uygulanması suretiyle, onların rekabet edebilirlik açısından dezavantajlı duruma sokulmaları” söz konusudur ve bu suistimal hâkim durumdaki teşebbüsün tek taraflı davranışı ile meydana gelmektedir.

İki veya daha fazla teşebbüsün akdettiği anlaşmanın ABİDA 101/d kapsamına, hakim durumdaki teşebbüsün tek taraflı davranışın ABİDA 102/c kapsamına girebilmesi için eş değer işlemlerin olması,



bu işlemlere farklı koşullar uygulanması, bu farklı uygulama sonucunda dezavantajlı duruma gelmesi gerekmektedir.

Rakip alıcılarla yapılan, aynı veya benzer ürünleri içeren ve diğer ilgili ticari özellikleri farklı olmayan işlemler karşılaştırılabilir ise eş değer işlemler olarak kabul edilmektedir (Decision 30-53 of the High Authority, 1953:6). Ürünlerin yanı sıra kişilerin de karşılaştırılabilir olduğu durumlarda ayrımcılık söz konusu olabilmektedir.

Ürün veya kişilerin eşdeğer işlemler olarak değerlendirilebilmesi için, aynı ilgili ürün ve aynı coğrafi pazar ve aynı düzeyde bir ticaret meydana gelmelidir (O'donoghue ve Padilla, 2020:983).

Ayrımcılığın söz konusu olduğuna karar verilebilmesi için sadece farklı muamelenin değil, rekabetçi ilişkiyi bozma, başka bir deyişle o teşebbüsün bazı iş ortaklarının diğerlerine göre rekabetçi konumunu engelleme eğiliminde olduğuna dair kanıt bulunması gerektiği ifade edilmiştir (MEO—Serviços de Comunicaçōes e Multimédia SA v Autoridade da Concorrência, 2018:26).

### 3.3 İşletmeler Arası Rekabette ABİDA 101 Kapsamında Ayrımcılık Türleri

#### 3.3.1 Dikey Anlaşmalar Kapsamında Ayrımcılık

##### 3.3.1.1 Seçici Dağıtım Sistemlerinde Ayrımcılık

###### 3.3.1.1.1 Anlamı

Seçici dağıtım sistemi, tedarikçinin sözleşme kapsamındaki mal veya hizmetleri, doğrudan veya dolaylı olarak, yalnızca belirlenen kriterlere göre seçilmiş dağıtıcılara satmayı taahhüt ettiği ve bu dağıtımçıların, söz konusu sistemi işletmek için tedarikçi tarafından ayrılan bölge içindeki yetkisiz dağıtımçılara bu tür mal veya hizmetleri satmamayı taahhüt ettiği dağıtım sistemidir (Commission Regulation on the application of Article 101(3), 2022: 1/1-g).

###### 3.3.1.1.2 Metro Kararı ile Oluşan Doktrin

Metro davasında oluşturulan doktrin, seçici dağıtım sistemlerinin ABİDA'nın 101/1 maddesinin kapsamı dışında kalması için gerekli olan kriterleri belirlemektedir. Metro kriterlerinin karşılanabilmesi (1) satıcılar, tüm potansiyel satıcılar için aynı şekilde belirlenen ve ayrımcı bir şekilde uygulanmayan niteliksel ve objektif kriterler temelinde seçilmeli, (2) söz konusu ürünün özellikleri, ürünün kalitesinin korunması ve amacına uygun kullanımının sağlanması için böyle bir ağı zorunlu kılmalı ve (3) belirlenen kriterler gerekli olanın ötesine geçmemelidir (Metro SB-Großmärkte v. Commission, 1977:20).

İlke olarak, bu kriterleri karşılayan tüm dağıtımçıların kabul edilmeleri ve sözleşmeli malları alabilmeleri gerekmektedir (De Faveri, 2014: 180). Kriterleri karşılayan dağıtımçılara malların tedarikinin yapılmaması halinde ayrımcılık meydana gelecek ve ABİDA 101/1 maddesi ihlal edilecektir (De Faveri, 2014: 180).

Doktrinin ortaya atıldığı 'Metro SB-Großmärkte v. Commission' (1977) davasına göre, Metro'daki tüketim malları teknik olarak karmaşık ürünler olarak değerlendirilmiştir. Üreticiye seçici bir dağıtım sistemi kullanmasına izin verilmesinin temel gerekçesi, müşterilerin satış öncesi uzman tavsiyesi alarak ürünün doğru kullanılmasına yardımcı olunması olarak belirtilmiştir (Witt, 2021:5).

Lüks ürünler de seçici dağıtım sistemi kapsamına girebilmektedir. Bu ürünleri satın alan müşteriler için markanın itibarı ve mağazalarda uygun fiyat ile satın almak önem taşımaktadır (Kostecka-Jurczyk, 2020: 264). Aksi görüşte olan Divan, 'Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS' (2011) davasında, markanın prestijli imajını koruma ihtiyacının meşru bir amaç olmadığını belirtmiştir (Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS, 2011:44). Pierre Fabre şirketi, seçici dağıtım anlaşmalarında objektif kriterleri kullandığını ve internette satış yasağının uygulanmasının, müşteriye bireysel ve yüz yüze tavsiye verme ve markanın imajını koruma ihtiyacı ile haklı olduğunu savunmuştur (Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS, 2011:17). Bir görüşe göre, üreticinin bir ürünün imajını korumak için dikey kısıtlamalar kullanması, imaja yapılan yatırım olarak değerlendirilmekte ve kısıtlamaların haklı olduğu kabul edilmektedir (Iacobucci ve Winter, 2016: 59).



Metro kriterleri kapsamında ayrımcı olmayan şekilde belirlenen dağıtımçıların, lüks ürünleri korumak amacıyla kullanılması ve teşebbüslerin kendi itibarını korumaya çalışması bir rekabet ortamının doğal sonucu olarak değerlendirilmelidir.

### 3.3.1.2 Mutlak Çevrimiçi Satış Yasağı

Mutlak çevrimiçi satış yasağı, üreticinin perakendeciden satış ve pazarlama için yalnızca kendi onaylı internet sitesini kullanmasını talep ettiği ve perakendecinin ürünlerini üçüncü şahıslar tarafından işletilen çevrimiçi pazaryerleri aracılığıyla satmasını yasakladığı durumları ifade eder (Ezrachi, 2021:154).

Üretici veya bazı perakendeciler üçüncü şahıs platformlarını kullanabilirken diğerlerinin bu platformlarda satış yapması yasaksa, yani kısıtlama ağın tüm üyeleri için aynı şekilde belirlenmemişse, ayrımcılık bu varsayımda önemli bir sorun olabilmektedir (Anastasiadis, 2018:114).

Mutlak satış yasağı kapsamında önemli bir karar olan Coty Germany davasında, Coty, lüks kozmetik ürünlerinin satışının, distribütörü olmayan üçüncü taraf platformlar aracılığı ile yapılmasının markanın imajını zedelediğini ileri sürerek bu platformlarda satışları yasaklamıştır. Ancak Akzent GmbH, Coty'nin teklif ettiği sözleşmeyi imzalamayı reddederek lüks ürünleri Amazon üzerinden satmaya başlamış ve Coty, kabul etmediği satış platformunda satış yapan Akzent GmbH'ye karşı dava açmıştır.

Divan, Coty davasında, ürünün kalitesini korumak için "lüks havası" gerekliyse, lüks bir görüntünün korunmasının çevrimiçi pazar yeri satışlarının kısıtlanmasını haklı çıkaran meşru bir amaç olduğuna karar vererek, çevrimiçi pazar yerleri üzerinden satış yasağının, ürünün kalitesini korumak için gerekli olanın ötesine geçmediğini belirtmiştir (Coty Prestige,2010: 52). Divan, Pierre Fabre davasının aksine, çevrimiçi satışların mutlak olarak yasaklanmadığı durumlarda kısıtlamaların ABİDA ile uyumlu kabul etmektedir. Dolayısıyla sözleşmelerde yer alan maddelerin, internet satışları üzerinde mutlak bir yasak mı yoksa internet satışları üzerinde daha sınırlı bir kısıtlama mı içerdiğini tespit etmek, sözleşmenin rekabete uyumluluğunu değerlendirmek açısından önem taşımaktadır.

### 3.3.2 Tüketicilere Yönelik Coğrafi Kısıtlama Aracılığı ile Ayrımcılık

Coğrafi kısıtlama genellikle, çevrimiçi müşterilerin başka bir Üye Devlette bulunan bir internet sitesinden bir ürün veya hizmete ulaşmasını ve bir ürün veya hizmeti satın almasını engelleyen, onları otomatik olarak yerel bir siteye yönlendiren veya konuma göre teslimatı veya ödemeyi reddeden ayrımcı uygulamalardan oluşmaktadır (Madiğga, 2018:2).

Komisyon, iç pazarı bölme tehdidi oluşturabilecek ayrımcı uygulamaları engelleyebilmek adına 2018/302 sayılı Geo Blocking Regulation'ı yürürlüğe koymuştur. Düzenlemenin amacı, iç pazarın yapay bir şekilde bölünmesini önlemek ve müşterilere Birlik içindeki mal ve hizmetlere daha iyi sınır ötesi erişim sağlamak için, bu tür bir ayrımcılığa yol açtığında çevrimiçi ve çevrimdışı ticaret uygulamaları yasaklamaktır (Madiğga, 2018:2).

Komisyon, belirli video oyunlarını belirli bir bölgenin dışından coğrafi olarak engellemeyi kabul ederek anlaşma yapan Valve'nin (video oyunu yayıncılarına Steam'de oyunları etkinleştirmek ve oynamak için teknik araçlar sağlamaktadır) ve her bir yayıncının AB rekabet kurallarını ihlal ederek Avrupa pazarını böldüğünü tespit etmiştir (Antitrust: Commission fines Valve, 2021).

Margrethe Vestager (2021)'e göre Valve ve beş video oyunu yayıncısının, "coğrafi engelleme" uygulamalarına yönelik bugünkü yaptırımlar, AB rekabet yasası uyarınca şirketlerin sınır ötesi satışları sözleşmeye dayalı olarak kısıtlamalarının yasaklamakta ve bu tür uygulamalar, Avrupalı tüketicileri, AB Dijital Tek Pazarın avantajlarından ve AB'deki en uygun teklif için alışveriş yapma fırsatından mahrum bırakmaktadır. Dolayısıyla, tüketicilerin korunması ve iç pazar yapısının sürdürülebilmesi için coğrafi engellenmenin önüne geçilmelidir.

### 3.3.3 Yatay Anlaşmalar Kapsamında Ayrımcılık

#### 3.3.3.1 Fiyat Sabitleme İçeren Kartel Anlaşmaları





Karteller kapsamında fiyat sabitleme, iki veya daha fazla rakip teşebbüsün kendi çıkarları için, mal veya hizmetlerinin fiyatlarını belirli bir oranda sabit tutmak için anlaşması halinde meydana gelmektedir.

Pazarın daha büyük bir payını kontrol eden karteller, diğer işletmelere karşı eşit davranmayarak rekabet etmesine engel olmakta ve piyasadan tamamen çıkmasına sebep olabilmektedir (<https://www.stpaulschambers.com/cartels-and-price-fixing-penalties-in-the-uk/>). Bu özelliğe sahip anlaşmalar, rekabeti amaç bakımından kısıtlayıcı etkiye sahip olabilmektedir (Guidelines on the applicability of Article 101 of TFEU to horizontal co-operation agreements, 2011:205).

2016 senesinde verilen bir kararda, Amazon platformunda rakip olan Trod Limited ve GB eye Limited, şirketleri, Amazon sitesinde başka bir satıcının daha ucuz olduğu durumlar dışında, hiçbir rakibin ürünleri için birbirlerinin fiyatlarını düşürmeyeceği konusunda anlaşarak yasadışı bir fiyat sabitleme karteline katılmışlardır (<https://www.stpaulschambers.com/cartels-and-price-fixing-penalties-in-the-uk/>). Birbirlerinin fiyatlarını düşürmemek için uğraşan rakipler, fiyatların yapay olarak yüksek tutmakta ve bu durumda müşterilerin gereğinden fazla ödeme yapmalarına sebep olmaktadır (Competition and Markets Authority, 2016). Satıcılar, rekabetin doğasına uyacak şekilde rakiplerinden bağımsız olarak kendi fiyatlarını belirlemelidir. Böylece bütün rakipler eşit şekilde fiyat belirleme özgürlüğüne sahip olacak ve daha sağlıklı bir ortamda ticari faaliyetlerin gerçekleşmesi sağlanacaktır.

### 3.3.3.2 Ayrımcılık İçeren Standardizasyon Anlaşmaları

Standardizasyon anlaşmaları genellikle çeşitli araçlarla, yeni ve iyileştirilmiş ürünler veya pazarlar yaratmak ve tedarik koşullarını iyileştirmek gibi pozitif ekonomik etkiler üretir (Guidelines on the applicability of Article 101 of TFEU to horizontal co-operation agreements, 2011:277).

Standardizasyon anlaşmaları, standarda uygun ürünler arasındaki rekabeti teşvik etmesi nedeniyle genellikle rekabeti artırıcı etkiye sahipken, şirketler bir standarda dahil olan belirli teknolojileri kapsayan patentlere sahip olduğunda rekabet sorunları ortaya çıkabilir (Geradin, 2017:2).

#### 3.3.3.2.1 Standardizasyon Anlaşmalarına Uygulanan FRAND Terimleri

Patentlere sahip olan şirketler, diğer firmaların sahip olduğu teknolojiyi, ilgili standardın uygulanmasını zorlaştırmak için kullanmak suretiyle diğer firmalara ayrımcı uygulamalarda bulunabilmektedir. Bu sorunların önüne geçebilmek adına ve standartlara etkin erişimin sağlanabilmesi için FRAND (adil, makul ve ayrımcı olmayan) şartları oluşturulmuştur.

FRAND şartlarının standardizasyon anlaşmalarına uygulanmasını içeren Texas Instruments/Qualcomm (2009) davasında cep telefonu ekipmanları sektöründe faaliyet gösteren altı firma Komisyon'a şikayette bulunmuş ve Qualcomm'un standardı için gerekli olan patentlerin lisanslama hüküm ve koşulları, Qualcomm'un FRAND taahhüdüne uymadığı gerekçesiyle rekabeti ihlal ettiğini ifade etmiştir (Geradin, 2017:7). Ancak Komisyon inceleme sonrası davayı kapatmayı tercih etmiştir.

Standartlara eşit erişimin sağlanması iç pazarda etkili bir rekabetin oluşması ve ticaretin sorunsuz devamlılığı için önem arz etmektedir. Bu sebeple, erişim engelinin önüne geçebilmek adına daha caydırıcı düzenlemelerin getirilmesi gereklidir.

### 3.3.4 Fiyat Ayrımcılığı

#### 3.3.4.1 Anlamı

Fiyat ayrımcılığı, farklı müşterilere veya farklı müşteri sınıflarına, maliyetleri aynı olan mal veya hizmetler için farklı fiyatların belirlenmesi veya tedarik maliyetleri farklı olan müşterilere tek bir fiyat uygulanmasıdır (Post Danmark A/S v Konkurrencerådet, 2012:30). Tüketiciler arasında ayırım yapmak veya karşılaştırılabilir konumdaki rakiplere eşit işlemler için farklı fiyatlar tanımlamak, ayrımcılık yasağına aykırılık teşkil etmektedir.

ABİDA Madde 101'de yer alan kısıtlayıcı anlaşmalar, kararlar ve uyumlu eylemlere yönelik getirilen yasak, farklı fiyatlandırma uygulamalarını ve rakip tedarikçiler arasında alıcılara karşı müştereken fiyat ayrımcılığı yapmak için yapılan anlaşmaları engellemekte ve bunun sonucunda piyasa operatörlerinin paralel ticarete girmesini ekonomik açıdan zorlayıcı bir hale getirmektedir (Steppe ve Bostoen, t.y.).



Fiyat ayrımcılığının meydana gelebilmesi için ilk olarak teşebbüs, farklı fiyatlar talep edebilmek için tüketiciler arasında ayırım yapabilmelidir (Geradin ve Petit, 2005:4). İkinci olarak, fiyat ayrımcılığında başarılı bir şekilde yer almak için bir firma yeniden satışı veya arbitrajı engelleyebilmelidir.

Üçüncü bir koşul olarak piyasa gücünün şart olup olmadığı tartışmalıdır. Levine (2002)'e göre, fiyat ayrımcılığının yapılabilmesi, piyasa gücünün varlığını kanıtlamaz. Aksi görüşe göre, bir firmanın farklı fiyat uygulayabilmesi için bir miktar piyasa gücüne sahip olması gerekir, aksi halde hiçbir tüketiciye rekabetçi fiyatı aşan düzeyde fiyat vermeyi başaramayacaktır (Geradin ve Petit, 2005:4).

### 3.3.4.2 Doğrudan ve Dolaylı Fiyat Ayrımcılığı

#### 3.3.4.2.1 Doğrudan Fiyat Ayrımcılığı

Doğrudan fiyat ayrımcılığı, bir teşebbüsün açık olarak farklı fiyatlandırmaya başvurmasıdır. Teşebbüsün davranışı sonucunda, teşebbüsün rakipleri, sunulan farklı koşullardan yararlanan müşterilerini kaybetmektedir. Teşebbüs, üst pazardaki rakiplerini dışlamak ve böylece o pazardaki kendi konumunu güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Doğrudan fiyat ayrımcılığı, birinci ve üçüncü dereceden fiyat ayrımcılığı olmak üzere iki alt kategoride incelenmektedir.

Birinci derece fiyat ayrımcılığı, bir teşebbüs, tüketiciler arasında mükemmel bir şekilde ayırım yapabildiğinde, her tüketicinin belirli bir ürün veya hizmetin her bir birimi için ödemeyi kabul edeceği en yüksek tutarı talep etme yetisine sahip olduğunda söz konusu olmaktadır (O'donoghue ve Padilla, 2020:961).

Üçüncü derece fiyat ayrımcılığında bir teşebbüs tarafından, talep esnekliğine dayalı, farklı müşteri gruplarına farklı fiyatlar belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin, sinemalar öğrenciler ve belirli bir yaşı altındaki kişiler için indirimli biletler satmaktadır (O'donoghue ve Padilla, 2020:961).

#### 3.3.4.2.2 Dolaylı Fiyat Ayrımcılığı (İkinci Derece Fiyat Ayrımcılığı)

Dolaylı fiyat ayrımcılığında, teşebbüsler, tüketicilerin daha önce yaptıkları satın almalar yoluyla tercihleri hakkında bazı bilgilere sahip olabilmektedir. Örneğin, bir iş seyahatinde bulunan tüketici, hareket saatine yakın bir yerde rezervasyon yaparak veya sınırsız bir ücret seçerek, nispeten yüksek bir ödeme isteğine sahip olduğunu gösterebilmektedir. (Townley vd., 2017:689).

### 3.3.4.3 Fiyat Ayrımcılığı Türleri

#### 3.3.4.3.1 Yeniden Satış Fiyatının Belirlenmesi Yasağı

Yeniden satış fiyatının tespiti, perakendeciler veya dağıtımıcılar gibi alt pazardaki satıcıların yeniden satış fiyatlarını sınırlayan ve yukarı yönlü tedarikçi tarafından gerçekleştirilen dikey kısıtlama türüdür (Klein, t.y.). Tedarikçinin, dağıtımıcıların alt satışları için sabit veya minimum fiyatlar belirlemesi veya dağıtımıcıların indirim kullanmasını engellemesi, ABİDA 101 kapsamında ele alınmaktadır (Dean, 2018:4).

Yeniden satış fiyatının belirlenmesi, 2022/720 sayılı dikey grup muafiyet yönetmeliğinin 15. paragrafı kapsamında, muafiyetten yararlanmayan 'kesin' bir dikey kısıtlama olarak kabul edilmiştir. Ancak ABİDA Madde 101/3 kapsamındaki şartları karşıladığı takdirde muafiyet söz konusu olabilmektedir.

Yeniden satış fiyatının belirlendiği bir duruma örnek olarak, indirimli fiyatlarla satış yapan çevrimiçi kitapçıların oluşturulması, bir tüketicinin yerel bir kitapçıya göz atmasına ve ardından seçimlerini çevrimiçi olarak indirimli fiyatlarla sipariş etmesi olarak verilebilir (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1997:9). Kitaplar için perakende fiyat tespitinin yapılması perakendeciler arasındaki fiyat rekabetini engellemektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1997:110). Bu uygulamalar "bedavacılık" olarak nitelendirilmekte ve tüketiciler yüksek fiyatlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucunda yeniden satış fiyatının belirlenmesi fiyat ayrımcılığına sebep olmaktadır.



### 3.3.4.3.2 İkili Fiyatlandırma

İkili fiyatlandırma, aynı ürün veya hizmet için farklı pazarlarda farklı fiyatlar belirlenmesidir. Bir tedarikçi, distribütörün ürünlerini alt müşterilere çevrimiçi mi yoksa çevrimdışı mı satmayı planladığına bağlı olarak ürünlerini farklı şekilde fiyatlandırmaktadır. (EU Commission, Explanatory note on the new VABER and Vertical Guidelines)

İkili fiyatlandırmayı konu alan davada, medikal ürünler satan GlaxoSmithKline (GSK) firması, İspanya'da dağıtılacak ilaçlar için, diğer Üye Devletlere ihraç edilmesi amaçlanan ilaçlara kıyasla daha düşük fiyatlar uygulamıştır. Komisyon, GSK'nın uyguladığı ikili fiyatlandırmanın 101/1 maddesine aykırı olarak rekabeti kısıtlama amacına ve etkisine sahip olduğunu ve 101/3 maddesindeki muafiyet koşullarını karşılamadığını tespit etmiştir. (GlaxoSmithKline v European Association of Euro-Pharmaceutical Companies, 2018:5).

Çevrimiçi veya çevrimdışı satış kanallarına uygun düzeyde yatırımı teşvik edebileceği düşünülen ikili fiyatlandırmalar, muafiyet kapsamında değerlendirilebilmektedir. Muafiyetten yararlanabilmek için, toptan satış fiyatındaki farkın yatırımlardaki farklılıklar ve alıcının her bir kanalda satış yapmak için katlandığı maliyetlerle makul ölçüde ilişkili olması gerekmektedir (Guidelines on vertical restraints, 2022:209).

Örneğin, birçok üretici, çevrimdışı mağazalar çevrimiçi benzerlerine göre daha yüksek maliyete sahip olma eğiliminde olduğundan, pazardan çıkmalarını önlemek için çevrimdışı mağazalara daha düşük toptan satış fiyatları sunmayı tercih etmektedir (Dertwinkel-Kalt, Haucap ve Wey, 2015:538). Çevrimiçi mağazalar ve çevrimdışı mağazalar aynı toptan satış fiyatlarıyla karşılaşır ise, çevrimdışı mağazalar piyasa dışına çıkacak ve rekabet ortamında tutunamayacaktır. Üreticiler, çevrimdışı mağazalara daha düşük bir toptan satış fiyatı vermeye istekliyse, daha az verimli çevrimdışı mağazalar, pazarda daha verimli çevrimiçi rakiplerle rekabet edebilir (Dertwinkel-Kalt, Haucap ve Wey, 2015:538).

## 4. İŞLETMELER ARASI REKABETTE ABİDA 102 KAPSAMINDA AYRIMCILIK TÜRLERİ

### 4.1. Fiyat Dışı Ayrımcılık Türleri

#### 4.1.1 Mal Vermeyi Reddetme (Sözleşme Yapmayı Reddetme)

Sözleşme yapmayı reddetme, bir dışlayıcı suiistimal biçimi olarak sınıflandırılmakta, yalnızca rakipleri dışlama eğiliminde olduğu ve dolayısıyla bir pazardaki etkin rekabeti ciddi şekilde zedelediği ölçüde Birlik hukuku kapsamında yasadışı kabul edilmektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2007:3).

Hakim durumdaki teşebbüsün, sözleşme yapmayı reddetme sureti ile rakip teşebbüslerin rekabet edebilmesine engel olması, rakiplerin mal tedarik edememesine ve bunun sonucunda rekabet edebileceği bir tasarrufta bulunamamasına sebep olmaktadır. Hâkim durumdaki teşebbüs, diğer rakiplerine hizmet vermeye devam ederken bir rakibe tedarik sağlamayı reddettiği bu durumda, hizmet verilen başka teşebbüsler mevcut olduğundan, ilk bakışta bir ayrımcılık söz konusu olmaktadır (Hou, 2010:6). (The Unilateral Conduct Working Group, 2010:16).

Hakim durumdaki teşebbüsün rakiplerine karşı sözleşme yapmayı reddetmesini içeren Commercial Solvents v Commission (1974) kararında, hammadde pazarında hakim durumda olan Commercial Solvents firması, uzun zamandır müşterisi olan Zoja firmasına Ethambutol üretimi için gerekli olan ham maddeyi sağlamayacağını bildirmiştir. Commercial Solvents firması, söz konusu hammaddeyi kendi üretimine ayırmak amacıyla, hammaddeyi kullanarak benzer ürünleri üreten Zoja firmasına tedarik etmeyi reddetmektedir. Dolayısıyla, rakip firma açısından rekabetin ortadan kaldırılması riski meydana gelerek ABİDA 102 kapsamında hakim durumunu kötüye kullanılması söz konusudur (Commercial Solvents v Commission, 1974:25) Bununla beraber, sözleşmenin reddi, rakipler arasında, eşit şartlar altında rekabet edebilme imkanının ortadan kalkmasına sebep olmuştur.

#### 4.1.1.2. Zorunlu Unsur Doktrini



İstisnai durumlarda uygulanması gereken sözleşme yapma zorunluluğu, zorunlu unsur doktrini ile ortaya atılmıştır. Zorunlu unsur, üçüncü bir tarafın kendi ürün veya hizmetini bir pazarda sunmak için erişmesi gereken bir altyapı olarak tanımlanmıştır (<https://www.concurrences.com/en/dictionary/essential-facility>). Zorunlu unsur doktrinine göre, ilgili bir pazarda, fiziksel, coğrafi veya yasal kısıtlamalar nedeniyle tekrarı imkansız veya çok zor olan bir unsura, rekabet etmek için erişimin vazgeçilmez ve gerekli olduğu kabul edilmektedir (Dadomo ve Quenivet,2020:398).

Zorunlu unsuru ele alan ilk dava olan Oscar Bronner GmbH & Co. KG v Mediaprint Zeitungs (1998) davasında, Divan, hakim durumun kötüye kullanıldığını tespiti için değerlendirilmesi gereken kriterleri açıkça belirtmiştir (Oscar Bronner GmbH & Co. KG v Mediaprint Zeitungs, 1998:41): İlk olarak, reddin, hizmeti talep eden kişi açısından pazardaki tüm rekabeti ortadan kaldıracak nitelikte olması gerekir. İkinci olarak, somut olayda ana öğe olan unsurun, rakiplerinin ilgili pazardaki ticari faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi açısından zorunluluk arz etmesi gerekmektedir. Son olarak, hizmetin kendisi, o kişinin işini yürütmek için vazgeçilmez olmalıdır, diğer bir ifadeyle talep edilen girdinin fiili veya potansiyel ikamesi bulunmamalıdır.

Eşitlik ilkesi kapsamında, eşit konumda bulunan alıcılardan birine zorunlu unsur doktrini uygulayıp, bir diğerine uygulamaması halinde ayrımcı bir davranış ortaya çıkacaktır. Bu kapsamda, Sea Containers v Stena Sealink (1993) davasında, feribot hizmeti verdiği Kuzey Galler'deki Holyhead limanının sahibi olan Sealink, Sea Container'ın zorunlu unsura uygun bir temelde erişmesine izin vermeyerek hakim konumunu ayrımcılık sureti ile kötüye kullandığını belirtmiştir. İlgili bir pazardaki konumunu korumak veya güçlendirmek amacıyla bir pazardaki gücünü kullanan önemli bir tesisin sahibi, özellikle, bir rakibe erişim sağlamayı reddederek veya kendi hizmetlerinden daha az elverişli koşullarda erişim sağlayarak ve böylece rakibine rekabet açısından dezavantajlı bir durum empoze ederek ABİDA'nın 102. Maddesini ihlal etmektedir (Sea Containers v Stena Sealink,1993:66). Sealink, Sea Container'ın limandaki mevcut tesisleri olası kullanımıyla ilgili olarak sürekli olarak ertelemesi ve zorluklar çıkarması nedeniyle Sea Container'a karşı ayrımcılık yaptığı sonucuna varılmıştır.

#### 4.1.2. Yeni Bir Ayrımcılık Türü Olarak “Kendini Tercih Etme”

Kendi kendini tercih etme, dikey olarak bütünleşik bir teşebbüsün, alt pazardaki rakiplerine uygulanan muameleye kıyasla kendi alt hizmetine daha elverişli bir muamele uygulamasıdır (Lampecco, 2021:5)

Komisyon, Google Search (Shopping) (2017) kararında kendini tercih etmeyi bağımsız bir suistimal olarak değerlendirmiştir. Google, hakim durumunu kötüye kullanarak, kendi karşılaştırmalı alışveriş hizmeti olan Google Shopping'e yasa dışı avantaj sağlamıştır. Rakip karşılaştırmalı alışveriş hizmetlerini genel arama sonuçlarında alt sıralara indirme davranışının ulusal pazarlarda rekabete aykırı etkilere sahip olduğu değerlendirilmiştir (Google Search (Shopping), 2017:341).

Komisyon, Google Search davasında yeni bir kavram ortaya atarak “zorunlu unsur benzeri” yapıların ilgili pazarda rekabet için vazgeçilmezlik teşkil etmeyen, ancak yine de rakipler tarafından alternatifleri oluşturulamayan yapılar olduğunu belirtmiştir (Lamadrid ve Colomo, 2021). Zorunlu unsura benzer bir yapı olduğu ancak tam olarak zorunlu bir unsur olarak Bronner davasındaki kriterlerin uygulanmasının gerekli olmadığına karar vermiştir.

Google'ın, kendini tercih etme davranışın, anlaşmayı reddetme olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir (Graef, 2019:59). Nitekim, bir görüşe göre Google Search davasında geçerli olan tek rekabet yükümlülüğu, tedarik etmeyi reddetme teorisi olarak değerlendirilmiştir (Vesterdorf, 2015:4). Bu doğrultuda zorunlu unsur doktrini kapsamında değerlendirme yapan Komisyon, Google Search davasında zorunlu unsura erişimin doğrudan engellenmediği, erişimin sadece eşit olmayan şartlarda sağlanmakta olduğu gerekçesi ile zorunlu unsur kriterlerini uygulamadığını ifade etmiştir (Google Search (Shopping), 2017:650).

#### 4.2. Fiyat Ayrımcılığı



ABİDA Madde 102 kapsamında, hakim durumdaki bir teşebbüsün hakim durumunu kötüye kullanarak tek taraflı olarak farklı fiyatlandırma politikaları uygulayarak, aynı işlemler için eşit konumdaki rakiplere karşı ayrımcılık yapılması eşit rekabet ilkesini ihlal etmektedir.

İlgili madde kapsamında fiyat ayrımcılığının meydana gelmesi için ABİDA'nın 101. Maddesindeki fiyat ayrımcılığı şartlarının meydana gelmesi gerekmektedir.

#### 4.2.1. Coğrafi/Bölgesel Fiyat Ayrımcılığı

Coğrafi fiyatlandırma, eşdeğer durumdaki mal veya hizmetlerin, alıcının coğrafi konumuna göre farklı fiyatlandırıldığı bir uygulamadır (Colino, 2010:21). Teşebbüsler, bölgesel farklılığı avantaja çevirmekte, tüketiciler ise seçenekte azalma ve rekabetçi fiyatlara sahip ürün ve hizmetler ile karşı karşıya kalarak dezavantajlı duruma gelmektedir.

Bu doğrultuda en önemli karar United Brands Company (UBC) (1978)' göre, UBC tarafından 'chiquita' markası altında pazarlanan muzlar, aynı coğrafi kökene ait olup, hemen hemen aynı kalitededir. Boşaltma maliyetlerinin benzer olduğu Rotterdam ve Bremerhaven limanlarında aynı ödeme ve satış koşullarına tabi olarak boşaltılmaktadırlar. Maliyetlerin aynı olduğu bu durum değerlendirildiğinde, Rotterdam ve Bremerhaven'a giden UBC müşterilerine, muzlar için aynı satış fiyatının teklif edilmesi beklenmektedir. Ancak satış fiyatlarında ciddi farklılıklar mevcuttur.

Divan tarafından, hakim durumda olduğu belirlenen UBC'nin, coğrafi fiyatlandırma aracılığı ile hakim konumunu kötüye kullandığı, özellikle ulusal pazarları bölerek müşterilere zarar verecek şekilde hareket ettiği ve üye devletler arasındaki ticareti etkilediği tespit edilmiştir (United Brands v Commission, 1978:159).

Hakim durumdaki UBC'nin güçlü konumu sayesinde her tüketiciye aynı fiyatlandırmaya başvurması ihtimalinde de satış yapmasında bir zorluk yaşayamayacağı açıktır. UBC aynı özellikleri taşıyan muzların haklı bir gerekçelendirme olmaksızın ayrımcı fiyatlandırılması, farklı bölgelerde bulunan tüketicilere yönelik meydana gelmiş ve Divan'ın kararında belirtildiği gibi, devletler arasındaki ticareti olumsuz etkilemiştir.

#### 4.2.2. İndirim Sistemleri

Dışlayıcı özelliğe sahip indirim sistemleri, müşterilere daha fazla mal satabilmek amacıyla, satın alma davranışına bağlı olarak her müşterinin fiyatını farklılaştırabilen ve kişiler arası fiyat ayrımcılığına yol açabilen koşullu indirimlerdir (Discussion paper on the application of Article 82 of the Treaty to exclusionary abuses, 2009:141).

##### 4.2.2.1. Hedef İndirimleri

Hedef indirimleri, geçmiş bir referans döneminde müşteriler tarafından satın alınan hacimlere karşılık gelen ve gelecek dönemde tahmin edilen satın alma hacimleriyle karşılaştırılarak belirlenmektedir (De Luca, 2020:39). Alıcı, belirlenen miktarda bir alım yaptığı takdirde karşılaştırılan indirim hakkı kazanmaktadır.

Hedef indirimlerinde, eğer indirim oranı, satın alım miktarına bağlı olarak artıyor ise, indirim bir bağımlılık yaratmaya meyilli olacağı kabul edilmektedir (Kaya, 2018:239). Uzun bir dönemi kapsayan indirimler suistimale sebep olmaktadır. İndirim döneminin sonuna doğru, alıcıların tüm dönem için bir indirim güvence altına almak adına, hedef eşiğe ulaşma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya kaldıkları ifade edilmiştir (Ahlborn vd., 2021:7).

Michelin v Comission (1983) davasında, bir dizi seçici, hedefe dayalı indirim ve hedef ikramiye programları yürüterek hakim durumun kötüye kullanıldığı tespit edilmiştir. Satıcıların farklı rakiplerden mevcut en iyi teklifleri serbestçe seçmeleri ve buna göre tedarikçileri değiştirmelerinin engellenmesi, bayilerin tedarikçi seçimini sınırlaması sebebiyle rakiplerin pazara girişini zorlaştırmıştır (Michelin v Comission, 1983:85-86). Hakim durumda olan Michelin'in pazar gücünü elinde tutuyor olması ve indirim süresini uzun tutması sonucunda bir bağımlılık yaratması nedeniyle de hakim durumunu kötüye kullanmıştır (Ezrachi, 2021:527).





#### 4.2.4. Sadakat İndirimi

Sadakat indiriminde, satıcıların fiyat ayrımcılığı yapmasına izin verilmekte ve yaptıkları satın almalarda sadakat göstermesi koşuluyla alıcılara daha iyi bir fiyat sunulmaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016:24).

Hakim durumdaki havayolu olan British Airways'in, seyahat acentelerine performans ikramiyeleri vermesi suistimal olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu ikramiyeler geçmişe dönük olup, bireyselleştirilmiş ve aşamalı satış hedeflerine dayanmaktadır (Petit, 2015:7). İkraniyeler, seyahat acentelerinin rakip havayollarından bilet almasını engelleyen bir sadakat oluşturma etkisi yaratmış ve sadakat indirimi ile üst pazardaki rakip havayolu şirketleri ile alt pazardaki acenteler açısından ayrımcı bir uygulama yaparak rekabetin engellenmesine sebebiyet vermiştir (British Airways v Commission, 2007:,73)

General Wah (2017)'a göre, sadakat indirimlerinin varlığının her zaman davranışın kötü niyetli olarak tanımlanabileceğine dair kendiliğinden bir sonucu yol açmayacağı ifade edilmiş olsa da, hakim durumdaki bir teşebbüs tarafından verilen belirli sadakat indirimlerinin, her zaman piyasa sistemini engelleyerek davranışın suistimal olarak nitelendirileceği ileri sürülmüştür (Intel v. Commission, 2014:96). Buna karşın, Divan, davranışın sahip olacağı etkiyi incelemeyen, böyle bir indirim sistemini per se (kendiliğinden) suistimal olarak kabul etme yaklaşımını reddetmiştir (Intel v. Commission, 2014:129).

#### 4.2.5. Bağlı Fiyatlandırma

Bağlama, bir teşebbüs tarafından bir ürün veya hizmetin (bağlanan ürün) sağlanmasının, aynı teşebbüsten ikinci, ayrı bir ürün veya hizmetin (bağlı ürün) alınmasını gerektirmesi durumu ifade eder (Mandrescu, 2020:9).

Bağlamadan bahsedebilmek için, bağlama pazarında hakim durumda olma, bağlı ve bağlanan malların iki ayrı ürün olması, bağlama uygulamasının piyasayı bozucu dışlama etkisine sahip olma ihtimali ve bağlama uygulamasının nesnel olarak veya verimliliklerle gerekçelendirilmemesi gerekir (Discussion paper on the application of Article 82 of the Treaty to exclusionary abuses, 2009:50).

Bağlama uygulamaları, alıcıların sınırsız seçimler yapma fırsatını reddetmesi ve böylece rekabeti bozması sebebi ile sorunlu görülmektedir (O'donoghue ve Padilla, 2020:699). Müşterilerin, piyasalarda seçim yapabilmesi tüketici refahı ve tüketicinin korunması açısından önemli olduğu gibi etkin rekabetin sürdürülebilmesi için de önem taşımaktadır.

Microsoft v Commission (2007) davasında Komisyon, "öngörülebilir gelecekte etkin bir rekabet yapısının sürdürülmesini sağlamayacak şekilde rekabetin azalmasına yol açacaktır" ifadesini kullanarak bağlamayı rekabete aykırı değerlendirmiştir.

Margrethe Vestager (2021), Meta'nın çevrimiçi sınıflandırılmış reklam hizmeti Facebook Marketplace'i kişisel sosyal ağı Facebook'a bağlamasına itiraz etmekte ve Facebook Marketplace'e rakiplerin karşılayamayacağı önemli bir dağıtım avantajı sağladığından, Facebook Marketplace rakiplerinin pazar dışına itileceğinden endişe duyduğunu belirtmiştir.

### 5. İŞLETME BİRLEŞMELERİNDE AYRIMCILIK YASAĞI

#### 5.1 İşletme Birleşmelerinde Ayrımcılık Yasağının Anlamı ve Önemi

Teşebbüsler, rekabetin etkin ve yoğun olduğu bir pazarda, kar elde edebilmek, rakiplerine karşı daha güçlü bir konuma gelebilmek ve büyüebilmek amacıyla başka bir teşebbüsü bünyesine alarak birleşmelere başvurabilmektedirler. İşletme birleşmelerine izin verirken, Birliğin, eşitlik ilkesi çerçevesinde hem iç pazar yapısının güçlü bir şekilde sürdürülebilmesine ve eşit rekabet ortamının oluşabilmesine yönelik hareket etmesi gerekmektedir.

#### 5.2. İşletme Birleşmelerinde Ayrımcılık Yasağının Kapsamı

##### 5.2.1. ABİDA 102 Kapsamında



ABİDA 102. Madde kapsamına giren işletme birleşmelerinde ayrımcılığın meydana gelmesi, hakim durumdaki bir işletmenin bu hakim durumunu kötüye kullanması durumunda mümkündür. Ayrıca, hakim şirketlerin konumunu "rekabeti önemli ölçüde engelleyecek şekilde" yapısal olarak güçlendiren satın almalara da uygulanabileceği kabul edilmektedir (Europemballage and Continental Can v Commission, 1973:245).

### 5.2.2. Birleşme Tüzüğü Kapsamında

İşletme birleşmelerinin ayrımcılık yasağı kapsamında ele alınabilmesi için, Birleşme Tüzüğü'nde yer alan kriterlere uygun, Birlik boyutunda bir birleşmenin bulunması gerekmektedir.

### 5.3. İşletme Birleşmelerinde Ayrımcılık Yasağının Unsurları

Bir birleşme kapsamında ayrımcılığın meydana gelip gelmediğinin incelenmesi, eş değer işlemlere farklı koşullar veya farklı işlemlere eşdeğer koşulların dayatılması ve bu farklılığın sonucunda rekabetçi bir dezavantajın doğması gerekmektedir.

Birleşme sonucunda ilgili pazarda işletme sayısının azalması ile rekabetin azaldığı ve birleşen firmaların güçlenerek eşit konumdaki alıcılara karşı ayrımcı uygulamalar ve özellikle fiyatlamalar belirlemesi AB rekabet hukuku kapsamında iç pazar yapısı ve eşitlik ilkesi ile bağdaşmamaktadır.

### 5.4. İşletme Birleşmelerinde Ayrımcılık Türleri

#### 5.4.1 Davranışsal Tedbirler

Davranışsal tedbirler, belirli eylemleri zorunlu kılarak veya yasaklayarak birleşen firmaların ticari davranışlarını düzenlemektedir (OECD, Merger Control in Dynamic Markets", 2020).

Davranışsal tedbirler yaygın olarak, ayrımcılık yapmama yükümlülüklerini içermektedir. Örneğin, altyapı veya teknolojiye ayrımcı olmayan erişim, fikri mülkiyet haklarının lisanslanması, münhasır sözleşmelerin feshi veya belirli bir şekilde davranmaya yönelik diğer yükümlülükler gibi tedarik yükümlülükleri davranışsal tedbirlere örnek olarak verilebilir (European Competition Network, t.y.). Mal vermeyi reddetme durumunda tedarığın sağlanması veya rekabete aykırı bağlama gibi durumlarda bağlamadan vazgeçilmesi gibi yükümlülükler verilmektedir (Maier-Rigaudi ve Loertscher, 2020:4).

Dolayısıyla davranışsal tedbirler kapsamında ayrımcılık yapmama yükümlülüğü, birleşen işletmenin diğer piyasa katılımcılarına adil ve tarafsız bir şekilde davranmasını gerektirir.

#### 5.4.1.1. Birlikte Çalışabilirlik

Birlikte çalışabilirlik, platformların hizmetleri genelinde veri ve farklı işlevsellik biçimlerini değiş tokuş etme yeteneği olarak açıklanmıştır (Gasser, 2015:2). Birlikte çalışabilirliğin bozulması, 'pozitif veya negatif ayrımcılık' olarak tanımlanmaktadır (Intel v. McAfee, 2011:128).

Fitbit'in Google tarafından satın alınmasını içeren bir soruşturma da, Google'ın halihazırda dijital sağlık sektöründe önemli bir yere sahip olduğunu düşünen bazı piyasa katılımcıları, Google'ın ve Fitbit'in veritabanlarını rakiplerinin artık rekabet edemeyecekleri derecede birleştirerek bu sektörde rekabet avantajı elde edebileceği endişesini dile getirmiştir. Ancak Komisyon, Fitbit'in henüz kısıtlı tüketici ağına sahip olması ve Avrupa pazarında dijital sağlık sektörünün hala gelişmekte olması sebebi ile bu görüşe katılmamıştır. Nitekim, Fitbit'in Google tarafından satın alınması, Google tarafından verilen taahhütlerin giyilebilir cihazlar pazarının ve gelişmekte olan dijital sağlık alanının açık ve rekabetçi kalmasını sağlayacağı inancı ile onaylanmıştır. Google'ın hata mesajlarının veya izin isteklerinin ayrımcı bir şekilde görüntülenmesi yoluyla üçüncü taraf bileklere takılan cihazlarla (Fitbit) kullanıcıların deneyimini kötüleştirerek veya bileğe takılan cihazlara (Fitbit) eşlik eden uygulamalarının Google Play Store'a erişimi konusunda ayrımcı koşullar uygulayarak taahhütlere aykırı davranmaması şartı getirilmiştir (Google v Fitbit, 2020:208).

#### 5.4.1.2. Veri Taşınabilirliği



Veri taşınabilirliği önemi, kullanıcıların kendi verilerini yanlarında yeni bir sağlayıcıya götürmelerine izin vermektedir. Veri taşınabilirliği olmadığı takdirde bir pazardaki hakim firmalar, diğer pazarlarda pazar gücü elde etmek için verileri kullanabilirler. Veri taşınabilirliği teorik olarak ilgili pazarlardaki firmaların hala rekabet edebilmesini sağlayabilir, çünkü hâkim firmanın aşılmaz avantajının çoğu, taşınabilecek verilere erişimden kaynaklanmaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021:16).

Ancak bazı dijital platform pazarlarındaki mevcut deneyim, taşınan verilere erişimin tek başına rakip ürünlerin piyasaya girişini sağlamak için yeterli olmayabileceğini göstermektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021:17). Örneğin hem Google hem de Facebook, kullanıcılara bilgilerinin bir kopyasını alma olanağı sunmaktadır.

#### 5.4.2. Adil, Makul ve Ayrımcı Olmayan Şartlar (FRAND şartları)

Dijital platformlara tüketicilerin ve kullanıcıların adil erişimini sağlamak için önemli bir adım olan FRAND koşulları, "Adil, makul ve ayrımcı olmayan" erişim kavramını ifade eder.

FRAND erişim taahhütlerinin rekabet yapısını korumada yararlı olduğu kabul edilmekte ve bu taahhütler altta yatan rekabet endişelerini ele alan yeterli düzenleyici çerçevenin olmadığı durumlarda kullanılmaktadır.

FRAND koşullarını uygulamayı kabul eden Siemens/Drägerwerk (2013) davasında, taraflar, bir yanda kendi tıbbi ekipmanları ile diğer yanda hasta monitörleri arasında sürekli birlikte çalışabilirliği ve bunların hastane veri yönetim sistemleriyle birlikte çalışabilirliğini sağlama taahhütleri sunmuştur (Siemens/Drägerwerk, 2013:154) Arayüzler ve iletişim protokolleriyle ilgili tüm bilgilerin, talep üzerine üçüncü taraflara gecikmeden, /ayırım gözetmeden ve ücretsiz olarak sağlanacağı taahhüt edilmiştir.

Hem ayrımcılık yapmama hükümlerinin hem de erişim hükümlerinin tasarlanması, bunlara uyulması ve uygulanması zor olabilmektedir (Zhou, Peng ve Eichlin, 2021). Örneğin, birleştirilmiş işletmenin iki alt rakibinin, ayrımcı olmayan bir muameleyi garanti edecek şekilde ilgili açılardan maddi olarak benzer olup olmadığına dair sorunlar meydana gelebilir. Nitekim, London Stock Exchange Group/Refinitiv Business (2021) davasında, Komisyon, birleştirilmiş kuruluşun, mevcut ve gelecekteki tüm alt rakipleri tarafından belirli verilerine erişime izin vermesi ve müşterileri ayıracak ticari stratejilere girmemek koşulu ile birleşmeye izin vermiştir (London Stock Exchange Group v. Refinitiv Business, 2021:2).

#### 5.4.3. Çevrimiçi Pazarda Birleşmeler

Dijital pazardaki birleşmelerin en büyük odak noktası büyük teknoloji şirketlerinin (Amazon, Apple, Google, Facebook ve Microsoft) satın almalarının dışlayıcı etkilere sebebiyet vererek rekabete aykırı sonuçlar meydana gelmesini önlemektir.

Büyük teknoloji şirketleri tarafından yapılan satın alımlarda, ayrımcılık yapmama ilkesine karşı uygulamalar gözlemlenmektedir. Meta, Kustomer'in yakın rakipleri ve yeni girenlere yönelik, Meta'ya ait mesajlaşma kanalları için gereken ve iki yazılım programının iletişim kurmasını sağlayan bir kod olan uygulama programlama arabirimlerine ("API'ler") erişimi reddetmek veya erişimini azaltmak gibi stratejiler uygulamıştır. Komisyon, Kustomer'in rakiplerin ve yeni girenlerin pazardan dışlama stratejilerine girişme yeteneğine ve ekonomik bir teşvike sahip olduğunu tespit etmiştir (Meta/Kustomer, 2022). Komisyon, iki taahhüt karşılığında bu birleşmeyi onamayı kabul etmiştir. Bu taahhütlere göre, Meta, rakip müşteri hizmetlerine, yazılım sağlayıcılarına ve yeni girenlere mesajlaşma kanalları için uygulama programlama arabirimlerine, halka açık ayrımcı olmayan erişimi garanti etmesi gerekmektedir (Meta/Kustomer, 2022).

##### 5.4.3.1. Konglomera Birleşmeler Tarafından Satın Alınan Start-Up'lar. (Öldürücü Satın Almalar)

Konglomera birleşmeleri, ne tamamen yatay, (aynı ilgili pazardaki rakipler olarak) ne de dikey (tedarikçi ve müşteri olarak) bir ilişki içinde olan firmalar arasında meydana gelen birleşmelerdir (Commission Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008:5).



Konglomera birleşmelerin hedefi, güçlü konumda bulunmayan ancak büyüme potansiyeli yüksek olan küçük şirketlerin satın alınmasıdır. Konglomera birleşmeler tarafından rakip olarak görülen küçük firmaların satın alınarak etkin ve eşit rekabet ortamının bozulmasına yol açılmaktadır. Birleşmelerin rekabete aykırı olduğuna karar verilebilmesi için (1) birleşen firma rakiplerini piyasadan dışlama becerisi kazanmalı, (2) bunu yapmak için ekonomik teşvik olmalı ve (3) dışlayıcı etki, kalıcı tüketici zararına yol açmalıdır ki bu sadece birleşen varlığın pazar gücüne sahip olması durumunda meydana gelebilmektedir (Guidelines on the assessment of non-horizontal mergers, 2008:95-118).

Müzik sektöründe büyük yere sahip olan Spotify podcast'ler ve sesli kitaplar gibi bir takım start-up'ların satın alınmasıyla temel müzik dinleme özelliğinin ötesinde faaliyet göstermektedir. Doktrin, Spotify'nın satın almaları makul bir şekilde rekabeti artırıcı olarak kabul edilebiliyor ise Spotify'nın müzik sektöründe Apple ve Amazon'a kıyasla lider konumda olduğu ele alındığında aynı değerlendirmenin Apple veya Amazon içinde yapılabilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Yun, 2022:3) Dolayısıyla burada bir "büyük teknoloji devi şirketler" ile "müzik sektöründe lider konumda olan bir şirket" arasında farklı bir muamelenin meydana geldiği değerlendirilmesi yapılabilir. Mahkemeler bir şirketin kimliğinin farklı hukuk kurallarını tetiklediği gerekçesi ile ayrımcı bir rejim uygulamamış ve Spotify gibi örneklerde böyle bir yaklaşımın belirlenmesi, yalnızca pazar liderlerini daha da sağlamlaştırmaya hizmet ederken, rakiplerin pazar liderliği için mücadele etme yeteneklerini engellemektedir (Yun, 2022:7).

Dolayısıyla Birleşme kontrolü kapsamında inceleme yapılırken teknoloji veya dijital platform şirketlerinin özelliklerine göre bir ayırımın yapılmaması gerekir. Bu, hem rekabet otoriteleri tarafından firmaları ayırdığı izlenimi vermekte, hem de hakim durumda olmayan firmaların faaliyetleri gözardı edilerek kötüye kullanıma zemin hazırlamaktadır.

## 6. DEVLET YARDIMLARI YASAĞIYLA İLGİLİ OLARAK AYRIMCILIK YASAĞI

### 6.1. Devlet Yardımları Yoluyla Ayrımcılığın Anlamı ve Önemi

Devlet yardımlarının Birlik hedeflerine daha uygun hale getirilmesi amacı ile son zamanlarda Devlet yardımlarının modernizasyonu ile Devlet yardımlarını düzenleyen hükümler değişime uğramıştır. Bu yenilik ile hedeflenen, Birlik içinde ekonomik iyileşme, büyüme ve istihdamın sağlanmasının yanı sıra rekabet edilebilirliğin sürdürülmesidir (Flynn, Pesaresi, Siaterli ve Castele, 2016:5). İç pazar yapısının korunması amacı ile rekabeti bozucu davranışların kısıtlanması, eşit ve adil ortamın muhafaza edilebilmesi Devlet yardımları düzenlemelerinin odak noktası olmaktadır (Flynn vd., 2016:8).

### 6.2. Devlet Yardımları Yoluyla Temel Ayrımcılık Türü: Seçicilik

Bir tedbirin seçici olup olmadığının incelenmesi, bu tedbirin ayrımcı olmayan bir şekilde söz konusu teşebbüs grubuna uygulanıp uygulanmadığının ortaya konması ile belirlenir (Commission v Hansestadt Lübeck, 2016:53).

Seçicilik kavramı, ayrımcılık kavramıyla bağlantılıdır (Commission v Hansestadt Lübeck, 2016:53). Çünkü devlet tedbiri, yalnızca belirli malların veya teşebbüslerin yararına avantajlar sağlıyorsa seçici kabul edilecektir (Vidmar, 2017:36.). Dolayısıyla burada aralarında seçim yapılabilecek, kıyaslanabilir konumda olan teşebbüslerin veya malların var olması gerekir (Adrien Wien, 2001:41).

#### 6.2.1. Seçiciliğin Avantajdan Ayırt Edilmesi

Teorik olarak, avantaj ve seçicilik kavramları iki ayrı koşul olarak dikkate alınmalıdır (Enodeh, 2018:6). Nitekim, bunlar ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır (Commission Notice on the notion of State aid, 2017). Devlet yardımı incelemesi yapılırken, avantaj kriteri seçicilik kriterinden önce değerlendirilmelidir. Bir avantajın olmadığı durumda seçiciliğin incelenmesine gerek kalmayacaktır.

Bununla birlikte, pratik olarak, "avantaj" ve "seçicilik" incelemesinin vergi mevzuatı kapsamında bir vergi mükellefinin "seçici bir avantaja" sahip olup olmadığı şeklinde birleştirildiği ve iki kavram arasında güçlü benzerlikler olduğu ifade edilmiştir (Richelle, Schön ve Traversa, 2016:8-9).



## 6.2.2. Seçiciliğin Belirlenmesinde Üç Aşamalı Test: Seçicilik Testi

### 6.2.2.1 Anlamı

Seçicilik kriterini inceleyen seçicilik testi, farklı muamelenin referans sisteminin amacı ışığında gerçekten karşılaştırılabilir durumlarla ilgili olup olmadığı sorusunu inceleyen genel bir ayrımcılık analizidir (Enodeh, 2018:7). Divan, seçicilik testini özellikle vergi meselelerinde oldukça tutarlı bir şekilde uygulamıştır ve test, seçicilik değerlendirmesinin kurucu ilkesi olarak işlev görmüştür (Härö, 2017:21).

### 6.2.2.2. Referans Sistemi

Seçicilik testinde ilk olarak referans sistemi belirlenmelidir. Referans sistemi, belirli teşebbüslere, normal vergi kurallarından muafiyet gibi bir fayda sağlanıp sağlanmadığının incelenmesi sonucunda, başlangıç noktası olan normal vergi kurallarının ortaya çıkarılması ile belirlenmektedir.

### 6.2.2.3 Referans Sisteminden Sapma

Divan, seçicilik testinin ikinci aşamasını, tedbirin, genel olarak tüzel kişiler için geçerli olan kuraldan sapma gösteriyorsa ve bu istisna, karşılaştırılabilir fiili ve hukuki durumdaki diğer teşebbüslere kıyasla belirli teşebbüsleri veya belirli malların üretimini kayırıyorsa seçici olacağı biçiminde uygulamıştır (Paint Graphos, 2011:51,54).

Karşılaştırılabilirliğin ele alındığı ilk dava olan Adria-Wien Pipeline davasında, teşebbüslerin karşılaştırılabilirliği, söz konusu önlemin izlediği amaç ışığında değerlendirildiği kabul edilmiştir (Belgium v Commission, 1999:28-31). Verginin amacının çevreye verilen zararı azaltmak olduğuna karar verilmiş, ancak enerji alanında mal üreten teşebbüsler ile hizmet üreten teşebbüsler kıyaslanabilir durumda olduğu için seçiciliğin varlığı kabul edilmiştir (Härö, 2017:30).

### 6.2.2.4. Sistemin Doğası ve Genel Şeması Tarafından Gerekçeleştirme

Son aşamada farklı muamelenin var olduğu belirlenir ise, devlet tedbiri, ilk bakışta seçicidir ve mevzuatın doğası veya genel planı tarafından gerekçelendirilip haklı gösterilemeyeceği dikkate alınacaktır. (Commission Notice on the notion of State aid, 2016:132-141).

Gerekçe, yalnızca vergi sisteminin kendisinde var olan amaçlara dayandırılabilir ve tedbir, bu tür hedeflere ulaşılması için gerekli olmalıdır (Härö, 2017:38).

### 6.2.2.5. Bölgesel Seçicilik

Prensip olarak, yalnızca Üye Devletin tüm topraklarında geçerli olan önlemler, Antlaşma'nın 107(1). Maddesinde belirtilen bölgesel seçicilik kriterini karşılamamaktadır (Commission Notice on the notion of State aid, 2016:142).

Divan'a göre, ABİDA'nın 107. maddesinin amaçları doğrultusunda, bir Üye Devletin yalnızca sınırlı bir coğrafi alanında uygulanabilir olması nedeniyle, bir tedbirin seçici olduğu çıkarımı yapılamaz (Portugal v. Commission, 2006:60).

Portugal v Comission (2006) davasında, bölgesel seçiciliğin ele alındığı durumlara özgü, seçiciliğin ABİDA'nın 107/1 maddesi kapsamında değerlendirilmeyeceği üç kriter belirlenmiştir:

- 1- Tedbir, anayasal bir bakış açısından, merkezi hükümetten ayrı bir siyasi ve idari statüye sahip bölgesel veya yerel bir otorite tarafından kabul edilmelidir.
- 2- Merkezi hükümet, tedbirin içeriğine doğrudan müdahale edemeden bölgesel veya yerel otorite tarafından kabul edilmiş olmalıdır.
- 3- Bölgedeki teşebbüsler için ulusal vergi oranının düşürülmesinin mali sonuçları, diğer bölgelerden veya merkezi hükümetten gelen yardım veya sübvansiyonlarla telafi edilmemelidir.





Divan'ın bu kriterleri belirlediği söz konusu olayda, tedbir, Azor Özerk Bölgesi tarafından kabul edilen ve bu bölgede uygulanan indirimli gelir ve kurumlar vergisi oranlarına ilişkin bir planı içermektedir. Portekiz, bunun ilgili referans çerçevesinin Azorlar boyunca geçerli genel bir önlem olduğunu iddia etmiştir (Portugal v. Commission, 2006:39). Ancak Komisyon'a göre, doğru referans çerçevesi Portekiz olup, indirimli vergi oranlarını Azorlar'a özgü belirleyen ve seçici bir avantaj sağlayan bir önlem söz konusudur (Chesaites, 2017:262). Azorlar'ın maliye politikası ayrılmaz bir şekilde merkezi hükümet ile bağlantılıdır ve mali açıdan merkezi hükümet tarafından yönetilen bütçe transferlerine bağlıdır (Portugal v. Commission, 2006:76). Ayrıca vergi önlemi, merkezi hükümet tarafından yönetilen bir finansman mekanizması tarafından dengelendiği için belirtilen kriterlere uygun değildir (Chesaites, 2017:263). Dolayısıyla bölgesel hükümetin ulusal vergi oranlarını düşürme yetkisi Divan'ın belirttiği üç kriter ile uyumlu bir şekilde meydana gelmemiştir. Bu nedenle, doğru referans çerçevesinin bir bütün olarak Portekiz olduğu ve Azorlar'a avantaj sağlayan tedbirin seçici olduğu sonucuna varılmıştır (Portugal v. Commission, 2006:79).

### 6.2.3. Hukuki Seçicilik

Hukuki seçicilik, ilke olarak herhangi bir teşebbüs için geçerli olan ancak uygulamada yalnızca sınırlı sayıda teşebbüs için geçerli olan önlemleri kapsamaktadır (Micheau, 2014:4). En temel şekliyle, bir vergi avantajının, referans vergilendirme sisteminden gerekçesiz bir sapma oluşturduğu durumlarda hukuki seçicilik mevcuttur.

Tanımlanmış çok uluslu teşebbüsler için verilmiş ve hak sahipleri için ekonomik avantaj sağlayan, peşin fiyatlandırma kararları hukuken seçici kabul edilmektedir (Härö, 2017:61-62).

### 6.2.4. Fiili Seçicilik

Fiili seçicilik, farklı vergi hükümlerinin bir araya getirilmesi ile hukuki etkilerinin genel görünümünün sağlandığı fakat gerçekte fiili seçicilik özelliğine sahip olan ve belirli vergi mükelleflerinin yararlandığı seçici bir düzenlemedir (Miceli, 2022:125).

European Commission v Government of Gibraltar (2001) davası, fiili seçicilik kapsamında önemli bir içtihat olarak değerlendirilmiş ve seçicilik kavramına yeni bir boyut getirmiştir. Somut olayda, offshore şirketlere yönelik seçici bir avantaj sağlanmaktadır. Referans sisteminden açık bir sapmanın bulunmamasına rağmen, Divan vergi sistemini fiili olarak seçici olarak değerlendirmiştir (European Commission v Government of Gibraltar, 2011:732).

Nitekim, ABİDA'nın 107. Maddesi, yardımın "belirli teşebbüslere veya belirli malların üretimine yönelik" olması durumunda iç pazarla bağdaşmayacağını belirtmektedir. İlgili madde, yardımın referans çerçevesinden bir sapma olması durumunda iç pazarla bağdaşmaz olduğunu ifade etmemektedir (Härö, 2017:60). Dolayısıyla bir önlemin seçiciliğinin değerlendirilmesinde referans çerçevesine bağlı kalmak gibi yasal bir zorunluluk bulunmamaktadır. Önlemin seçici bir avantaj sağlayıp sağlamadığı te

## 6.3. Sık Rastlanan Bir Ayrımcılık Aracı: Vergilendirme Kuralları

### 6.3.1 Vergiler Kapsamında Ayrımcılığın Unsurları

Vergiler kapsamında seçici veya ayrımcı bir devlet önleminin varlığından söz edebilmek için dört kriterin meydana gelmesi gerekmektedir. Öncelikle, incelenen devlet yardımı, işletmeye vergide indirim şeklinde seçici bir fayda sağlıyor olmalıdır. Böyle bir durumda işletmeler, piyasadaki bağımsız faaliyetleri kapsamaktadır. Devletin seçicilik sureti ile bir teşebbüsü diğerlerine göre kayırması, özel teşebbüs ile kamu teşebbüsü arasında eşit muamele ilkesine ters düşmesi sebebi ile yasaklanmıştır.

İkinci olarak, söz konusu önlem devlete ait veya devlet tarafından finanse ediyor olmalıdır. Bir Üye Devlet tarafından ve Devlet kaynakları aracılığıyla verilen yardımlar, yalnızca doğrudan Devlet tarafından verilen yardımları değil, aynı zamanda Devlet tarafından tayin edilen veya kurulan kamu ve özel kuruluşlar tarafından verilen yardımları da kapsamaktadır (Case C-82/77 Public Prosecutor of the Netherlands v Van Tiggele, 24-25. Paragraf)



Üçüncü olarak, söz konusu önlemin, devletler arası ticarete zarar vermesi gerekmektedir. Devlet yardımının, AB ülkeleri arasındaki ticaret üzerinde fiili bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi gerekli değildir, sadece yardımın bu ticareti etkilemeye meyilli olup olmadığının tespit edilmesi yeterlidir. Örneğin, mallar için bir pazar bulunuyor ise ve başka bir Üye Devletteki bir şirketin bu malları sağlayabileceği muhtemel ise ticaret üzerinde fiili bir etki olduğu kabul edilmektedir (Note on State Aid Assessment First call for Standard Projects, s. 4)

Son olarak, önlem Birlik içerisindeki rekabete zarar veren bir etkiye sahip olmalıdır. Komisyon, ABİDA'nın 107(1). Maddesi anlamında bir rekabet bozulmasının genellikle, Devletin, rekabetin olduğu veya olabileceği serbestleştirilmiş bir sektördeki bir teşebbüse mali bir avantaj sağladığında mevcut olduğunu belirtmiştir (Commission Notice on the notion of State aid, 2016: 187). Devlet tarafından verilen bir önlem, alıcının rekabet ettiği diğer teşebbüslere kıyasla rekabetçi konumunu iyileştirmeye yatkın olduğunda, rekabeti bozduğu veya bozma tehdidi oluşturduğu kabul edilir.

### 6.3.2. Vergiler Kapsamında Ayrımcılığın Türleri

#### 6.3.2.1 Artan Oranlı Vergi Sisteminin Seçiciliği

Artan oranlı vergi sistemi, daha küçük cirolara sahip teşebbüslerin, daha büyük cirolara sahip teşebbüslere tercih edilmesi sonucunda, aralarındaki rekabeti bozucu etkiye sebep olan devlet yardımlarını ifade etmektedir. Bu önlemler, rakipler arasında bir eşit oyun alanı yaratmayı amaçlayan ABİDA'nın 107. Maddesi bakımından bir sorun teşkil etmektedir.

Genel Mahkemeye göre, Üye Devletler artan oranlı ve ciroya dayalı bir vergilendirme sistemini seçmekte özgürdür. Polonya perakende sistemi tarafından sağlanan oranların kademeli olarak artmasının referans sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğuna karar verilmiştir (Commission v. Poland, 2021:43). Sadece artan bir vergilendirme yapısından seçici bir avantaj çıkarılamaz. Üye Devletler, mali özerkliklerine uygun bir vergi sistemi kurma takdirine sahiptir (Commission v. Poland, 2021:37).

Polonya kararına göre, artan oranlı vergi sistemi doğası gereği ayrımcı olarak nitelendirilmemelidir. Teşebbüsler arasında ayrımcı olmayan bu vergi sistemleri rekabet hukuku ile uyumlu olmaktadır.

#### 6.3.2.2. Transfer Fiyatlandırması ve Emsallere Uygunluk İlkesi

Transfer fiyatlandırması, kar elde etmek ve az vergi ödemek amacıyla, çok uluslu şirketlerin, alt şirketler arasında normal piyasa koşullarında oluşacak fiyatlara benzemeyen transfer fiyatları belirleyip, daha yüksek vergilendirmeye sahip devletlerde olabildiğince daha az kar bırakarak ödenecek vergi miktarını düşürmelerini ifade etmektedir.

Bu tür vergi kaçırmayı önlemek için emsallere uygunluk ilkesi oluşturulmuştur. Emsallere uygunluk ilkesi, kurumlar gelirinin vergilendirilmesi amacıyla, ilgili kuruluşları üçüncü kişilerle eşit duruma getirerek, onlara eşit muamele etmeyi amaçlamaktadır (OECD Transfer Pricing Guidelines, 2017:1.8).

#### 6.3.2.3. Peşin Fiyatlandırma Anlaşmaları

Peşin Fiyatlandırma Anlaşmaları, vergiden sorumlu olanlar ile vergi dairesi arasında akdedilen ve transfer fiyatlandırması yönteminin, vergi idaresinin kabul ettiği bir anlaşma türüdür (Eden ve Byrnes, 2018:9). Bu anlaşmanın amacı, çok uluslu şirketlerin transfer fiyatlarını ve vergiye tabi gelirini önceden belirleyerek, çok uluslu şirketler ile vergi dairesi arasındaki vergi ihtilaflarını önlemek ve böylece çok uluslu şirketlerin gelecekteki vergi ödemeleri hakkında bir miktar kesinlik sağlamaktır (Eden ve Byrnes, 2018:10).

Peşin fiyatlandırma anlaşmalarında en çok tartışılan konu, anlaşmanın seçici olup olmadığıdır. Peşin fiyatlandırma anlaşmalarında seçicilik unsurunu belirleyebilmek için çok uluslu teşebbüslerin ve bağımsız teşebbüslerin karşılaştırılabilir bir fiili veya hukuki durumda olup olmadığının belirlenmesi önemlidir. Karşılaştırılabilir bir fiili veya hukuki durumda oldukları kabul edilir ise, peşin fiyatlandırma anlaşmaları seçicidir. Bunun nedeni, peşin fiyatlandırma kararlarının bağımsız teşebbüsleri, seçicilik için kilit bir koşul olan vergi önleminin faydalarından dışlamasıdır (C. Micheau, 2014).



Peşin fiyatlandırma kararlarının referans sistemi olan genel kurumlar vergilendirme kurallarının amacının kurum kazançlarının vergilendirilmesi olması ve bu hedef ışığında, bağımsız şirketler ile çok uluslu şirketlerin olgusal ve yasal olarak benzer olduğu kabul edilmiştir (Härö, 2017: 36).

Karşılaştırılabilir konumda olan bağımsız ve çok uluslu teşebbüslere uygulanan peşin fiyatlandırma anlaşmaları, referans sisteminden bir sapma oluşturmaktadır. Bu sapma ile, peşin fiyatlandırma anlaşmasından yararlanan çok uluslu şirketler ile yararlanamayan bağımsız teşebbüsler arasındaki durumun farklılaşmasına sebep olmaktadır.

### 6.3.2.3.1 Luxleaks Davaları: Apple, Fiat, Starbucks, Amazon

2014 yılında Komisyon, ulusal vergi makamları tarafından İrlanda'da Apple'a, Lüksemburg'da Fiat'a ve Hollanda'da Starbucks'a verilen transfer fiyatlandırması kararlarının seçiciliğine ilişkin resmi Devlet yardımı soruşturmasını açmıştır.

Apple kararında, (Apple v Commission, 2016) küresel gelirin büyük bir bölümünü hiçbir yerde yerleşik olmayan yan kuruluşlarına kaydirdiği ve bu kârlar üzerinden hiçbir ülkeye neredeyse hiç vergi ödemediği ortaya çıkmıştır (Mason, 2018:781). Starbucks kararında (Starbucks v Commission, 2015), peşin fiyatlandırma anlaşmasında belirlenen transfer fiyatlarının her iki işlem için de çok yüksek olduğunu ve aynı zamanda emsallere uygunluk ilkesiyle uyumlu olmadığını değerlendirilmiştir (Mason, 2018:775). Fiat davası (Fiat v Commission, 2015), Starbucks davası ile benzerlik göstermekte ve Komisyon'un verdiği sonuçlar aynı temele dayanmaktadır.

İncelenen davalar, transfer fiyatlandırmasının kurum gelirin ölçülmesinde oynadığı kilit rol, emsallere uygun transfer fiyatlandırması kanununun çok önemli olduğunu göstermektedir. Hem devlet hem de vergi mükellefleri için şeffaf, kesinlik sağlayan ve oyun alanını eşitleyen kuralların oluşturulması, rekabet hukukunun öncelik verdiği alanlar arasındadır.

## 7. SONUÇ

AB Rekabet Hukuku'nun en temel amaçlarından biri olan entegre ve tek bir pazarın kurulabilmesi, eşit bir rekabet ortamının varlığını gerektirmektedir. Rekabet eden tarafların eşit konumda olduğu durumlarda farklı muameleye maruz kalması, hem Birliğin tek pazar yapısını zedelemekte, hem de ayrımcılık yapmama ilkesine aykırılık oluşturmaktadır.

Rekabet Hukuku düzenlemeleri özel olarak ayrımcılık yasağına yer vermiştir. ABİDA kapsamında 101. Maddesi, iki veya daha fazla tarafın bulunduğu sözleşme ilişkilerinde, ABİDA'nın 102 maddesi, hakim durumda bulunan teşebbüsün tek taraflı davranışlarında, eşdeğer işlemlere farklı muamele veya farklı işlemlere karşı eşit muamele gösterilerek eşitsizliğe sebebiyet veren uygulamalarını rekabet hukukuna aykırı bulmaktadır.

Özellikle son zamanlarda yaygınlaşan çevrimiçi ticaret platformları ile ayrımcılığın meydana gelmesi daha kolay bir hal almıştır ancak bununla beraber eşit olmayan muamelenin saptanması daha kolay olmuştur. Bu alanda coğrafi engelleme aracılığı ile ayrımcılığın önlenmesi ve iç pazarın korunabilmesi adına 2018/302 sayılı Geo Blocking Düzenlemesi yürürlüğe koyulmuştur.

Yeni bir ayrımcılık türü olan, kendini tercih etme eylemi, mal vermeyi reddetme davranışından bağımsız olarak ele alınmakta, eş değer işlemlerin bulunduğu durumlarda teşebbüsün kendi platformunu tercih etmesi ayrımcı olarak değerlendirilmektedir.

İşletme birleşmelerinde, birleşme sonucunda oluşan firmanın, eşit konumda bulunan diğer rakiplere veya müşterilere yönelik rekabet kısıtlamalarına engel olabilmek ve yatay anlaşmaların imzalanması sonucunda ayrımcılığın önlenmesi ve rekabet eşitliğinin sağlanabilmesi için FRAND koşulları kullanılması etkili olmuştur.

Bunun yanında, devletler de teşebbüslere yönelik eşit davranışlarda bulunmalıdır. Özellikle devlet yardımları kapsamında vergiler önem taşımaktadır. Her üye devletin vergi sistemi farklı olmakla birlikte, bir Üye Devlette karşılaştırılabilir bir hukuki veya fiili durumdaki normal vergilendirme kurallarında yapılan herhangi bir sapma, seçici olarak nitelendirilerek ayrımcılık yapmama ilkesi gereği rekabet



kuralları ile uyumsuz kabul edilmektedir. Devlet yardımları kapsamında modernizasyonun sürdürülmesi ve Devletin belirli şirketlere yönelik kayırıcı bir destek sağlayıp sağlamadığı eşit rekabet ortamının sürdürülebilmesi için özenle takip edilmelidir.

Google ve Amazon gibi küresel alanda güçlü olan teşebbüslerin, Birlik tarafından ayrımcı uygulamalarının incelemeye tabi tutulması, sadece Birlik içerisinde değil, küreselleşen ticaretin rekabet hukukuna dolaylı olarak zarar verdiğini göstermektedir. Dolayısıyla rekabet hukukunda eşitliğin her bölgede ve her sektörde sağlanması ciddi bir önem arz etmektedir. Eşit şartlara sahip ticaret alanı, eşit bir rekabet ortamını sağlayarak rakiplerin ve tüketicilerin etkin ve serbest bir şekilde faaliyette bulunmasına yardımcı olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Ahlborn C., Boutin X., Egerton-Doyle, V., Ravichandran, N. (2021). Conditional Rebates under EU Competition Law: A retrospective on Michelin I, Michelin II and BA/Virgin, Draft report prepared for the 2021 Annual Conference of the GCLC, s. 7.

Anastasiadis, V. (2023). Online Marketplace Bans: Mapping the Landscape under the Light of the Commission's E-commerce Sector Inquiry <http://www.icc.qmul.ac.uk/media/icc/gar/gar2017/3.Vyron.pdf>

Antitrust: Commission sends Statement of Objections to Meta (2022, Aralık 19) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7728](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7728)

Bergkvist, S.. (2019). Collective Dominance and EU Competition Law An assessment of the concept and the challenge facing the European Court of Justice, s. 17.

Colino, M., S. (2010). Vertical Agreements and Competition Law A Comparative Study of the EU and US Regimes” Hart Publishing, s. 18-21.

Commission fines Valve: (2022, Aralık, 10) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_170](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_170)

Competition and Markets Authority: Amazon Marketplace online sellers fined £160k for price-fixing (2023, Mart, 11) <https://www.gov.uk/government/case-studies/online-sellers-price-fixing-case-study>

Dadomo, C. ve Quenivet, N. (2020). European Union Law, Hall and Stott Publishing Ltd, 3. Baskı, a. 223.

De Faveri, C. (2014). The Assessment of Selective Distribution Systems Post-Pierre Fabre, Global Antitrust Review, s. 180.

De Luca, N., (2020). The Intel Case: A Significant Step Towards A More Economic Approach in the Area of Fidelity Rebates, Dipartimento di Giurisprudenza Cattedra di European Business Law, s. 39.

Dertwinkel-Kalt, M., Haucap, J., Wey, C., (2015) Procompetitive dual pricing, Springer Science+Business Media New York, s. 538.

Discrimination in EU Competition Law” Yearbook of European Law, Volume 36, s. 689.

Eden, L. ve Byrnes, W. (2018). Transfer pricing and state aid: The unintended consequences of advance pricing agreements, Article in Transnational Corporations, s. 9-10.

European Competition Network (05.06.2023) ECN RECOMMENDATION ON THE POWER TO IMPOSE STRUCTURAL REMEDIES.



- Explanatory note on the new VBER and Vertical Guidelines (2023, Nisan 11) [https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2022-05/explanatory\\_note\\_VBER\\_and\\_Guidelines\\_2022.pdf](https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2022-05/explanatory_note_VBER_and_Guidelines_2022.pdf)
- Ezrachi, A., (2018). *EU Competition Law: An Analytical Guide to the Leading Cases*, Hart Publishing, 6. Bası, s. 12, 99, 154, 527.
- Fairhurst, J. (2016). *Law of the European Union*, Pearson Education Limited, s. 672
- Fry, W., (2017). *The EU State Aid Regime: An Overview*, s. 1-2.
- Funk, M., (2018). *The More Economic Approach To Predatory Pricing*, *Journal of Competition Law and Economics*, volume 14 (2), s. 292-298
- Geradın, D., (2017). *European Union Competition Law, Intellectual Property law and Standardization* Forthcoming in J. Contreras Ed., *Cambridge Handbook on Technical Standardization Law*, s. 2-7.
- Geradın, D., Petit, N., (2005). *Price Discrimination under EC Competition Law: The Need for a caseby-*
- Graef, I. (2019). *Rethinking the Essential Facilities Doctrine for the EU Digital Economy*”, s. 59, Çevrimiçi [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3371457](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3371457) Erişim Tarihi: 27.02.23
- Härö, O. (2017). *Advance Pricing Agreements and the Selectivity Criterion in EU State Aid Rules*, *University of Helsinki Faculty of Law, Master’s Thesis in EU Law*, s. 13.
- Hildebrand, D. (2017). *The Equality and Social Fairness Objectives in EU Competition Law: The European School of Thought*, *Concurrences* No 1, s. 3
- Hjærtström, M. ve Noway, J., (2019). *General Principles of EU Law in EU Antitrust Law*, *Lund University Legal Research Paper Series*, s. 15.
- Hofmann, H. ve Micheau, C., (2016). *State Aid Law of the European Union*, *Oxford University Press*, s., 65, 129.
- Horspool, M., Humphreys, M., Wells-Greco M., (2012) *European Union Law*, *Oxford University Press*, Seventh Edition, s. 440, 473.
- Hou, L. (2010). *Refusal to Deal within EU Competition Law*, Çevrimiçi, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1623784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1623784) Erişim Tarihi: 19.02.23
- Iacobucci, E., Winter, R. (2016). *European Law on Selective Distribution and Internet Sales: An Economic Perspective*”, *Antitrust Law Journal*, Vol. 81, s. 59.
- Kaya, A., (2018) *Rekabet Hukukunda Ayrımcılık Suretiyle Hakim Durumun Kötüye Kullanılması*, *On İki Levha Yayınları*, 1. Bası, s. 239.
- Klein, T. *Resale Price Maintenance (RPM)*, *Global Dictionary of Competition Law*, *Concurrences*, Art. N° 12338, Çevrimiçi <https://www.concurrences.com/en/dictionary/resale-price-maintenance-rpm#:~:text=Commentary,sets%20the%20resale%20price%20downstream>. Erişim Tarihi: 13.04.23
- Kostecka-Jurczyk, D., (2020). *Selective Distribution Restrictions in EU Competition Law*, *University of Wrocławski, Faculty of Law, Administration and Economics*, *Wrocław*, Vol. 12, No. 2, s. 264.
- Lamadrid, A. ve Colomo, S., I. (2023). *The General Court in Case T-612/17, Google Shopping: the rise of a doctrine of equal treatment in Article 102 TFEU* <https://chillingcompetition.com/2021/11/10/the-general-court-in-case-t-612-17-google-shopping-the-rise-of-a-doctrine-of-equal-treatment-in-article-102-tfeu/>





Lampecco, N., (2021). Self-Favouring By a Vertically Integrated Undertaking: From Discrimination to Self-Preferencing, Université catholique de Louvain, Belgium, s., 5.

Levine, M., (2001). Price Discrimination Without Market Power, John M. Olin Center For Law, Economics, Law and Business, Discussion Paper No. 276 6/2001, s. 6, Çevrimiçi [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=224947](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=224947) Erişim Tarihi 01.04.23

Lorenz, M. (2013). An Introduction to EU Competition Law, Cambridge University Press, s. 68, 309.  
Madiega, T., (2018), Geo-blocking and discrimination among customers in the EU” European Parliamentary Research Service, EU Legislation in Progress, s. 2.

Maier-Rigaudi, F. ve Loertscher, B., (2020) Structural vs. Behavioral Remedies, CPI ANTITRUST CHRONICLE, s. 4

Mandrescu D. (2020). Tying and bundling by online platforms –Distinguishing between lawful expansion strategies and anti-competitive practices”, Europa Institute, Leiden University, Elsevier Ltd., The Netherlands, s. 9.

O'donoghue, R. ve Padilla, J., (2020). Law and Economics of Article 102 TFEU, Hart Publishing, 3. Baskı, s. 699-1108.

OECD (1997) Policy Roundtables, Resale Price Maintenance, Paris, s. 9-10, 110.

OECD (2016) Round Table on “Price Discrimination, s. 24

OECD (2020) Merger Control in Dynamic Markets, s. 33,

OECD (2007) Refusal to Deal, 2007, s. 3.

Petit, N. (2015). INTEL, LEVERAGING REBATES AND THE GOALS OF ARTICLE 102 TFEU, Çevrimiçi, s. 7 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2567628](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2567628) Erişim Tarihi 14.03.23.

Practical Law Competition (2023, Temmuz 20), EU cartels and restrictive agreements [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/0-381-3369?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/0-381-3369?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

Rival Under Unilateral Conduct Laws”, 9th Annual Conference of the ICN , s. 16.

Steppe, R. ve Bostoen, F., Price Discrimination, Global Dictionary of Competition Law, Concurrences, Art. N° 85413, Çevrimiçi, <https://www.concurrences.com/en/dictionary/price-discrimination-occurs-when-customers-in> Erişim Tarihi: 04.04.23

The Unilateral Conduct Working Group (2010) Report on the Analysis of Refusal to Deal with a

Townley, C., Marrison, E., Yeung., K., (2017) Big Data and Personalized Price

Vesterdorf, B., (2015) Theories of Self-Preferencing and Duty to Deal – Two Sides of the Same Coin?, Competition Law & Policy Debate, Volume 1, Issue 1, s. 4-5.

Witt, A., (2021) Selective Distribution in the Age of E-Commerce: An Overview of EU and National Developments, e-Competitions Selective Distribution, Art. N° 99224, s. 5.



## Davalar

- Commission Decision 94/19 of 21, Sea Containers v Stena Sealink, 21.12.1993, s. 66.
- Case T-574/14, GlaxoSmithKline v European Association of Euro-Pharmaceutical Companies, 26.09.2018, s. 5.
- MEO—Serviços de Comunicações e Multimédia SA v Autoridade da Concorrência, 2018:26).
- Case C-39/94, Syndicat Français de l'Express International ve Diğerleri, 11.07.1996, s. 60
- Case C-127/09, Coty Prestige Lancaster Group GmbH v. Simex Trading AG, 03.06.2010, s. 52
- Case C-449/21, Opinion Of Advocate General Kokott ,13 October 2022, 48. Paragraf.
- Decision 30-53 of the High Authority, 02.05.1953, 60. Madde.
- Case 26/76 Metro SB-Großmärkte v. Commission, 25.10. 1977, s. 20
- Case 27/76, United Brands v Commission, 14.02.1978, s. 65,159
- Case 322/81, Michelin v Comission, 09.10. 1983, s. 85-86.
- Case C-7/97, Oscar Bronner GmbH & Co. KG v Mediaprint Zeitungs, 26.11.1998, s. 41
- Joined cases 6 and 7-73, Commercial Solvents v Commission, 06.03.1974, s. 25
- Case C-95/04, British Airways v Commission, 15.03.2007, s. 71,73,750.
- Case T-201/04, Microsoft v Commission 17.07.2007, s. 1089
- Case C-8/08, T-Mobile Netherlands v Others, 04.06. 2009, s. 31.
- Case C-439/09, Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS, 13.10.2011, s. 17, 44.
- C-209/10, Post Danmark A/S v Konkurrenceradet, 27.03. 2012, s. 30 ve 41.
- Case T-286/09, Intel v. Comission, 12.06.2014, s. 96, 129.
- Case C-413/14P, Intel v. Commission, 06.09.2017, Opinion Advocate General Wah, 80. Paragraf
- Case T-612/17, Google Search (Shopping), 10.10. 2017, s.341, 650.
- Case 6/72, EUROPEMBALLAGE AND CONTINENTAL CAN v COMMISSION 21. 2. 1973, p 245.
- Joined cases 56 and 58-64, Consten ve Grundig v Commission, 13.07.1966, s. 339.

## Kanunlar

- Avrupa Birliği Anlaşması ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Anlaşma, T.C. Başbakanlık Avrupa Birliği Sekreterliği çevirisi, Ankara, 2011.
- Commission Guidelines on the effect on trade concept contained in Articles 81 and 82 of the Treaty, OJ No. C 101 of 27 April 2004, s. 63
- Commission Notice on the notion of State aid as referred to in Article 107(1) of the Treaty on the Functioning of the European Union (2016/C 262/01), s. 132-142, 186-187.
- Commission Regulation (EU) 2022/720 of 10 May 2022, on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, s. 1/1-g, 9.
- Council Regulation (EC) No 139/2004 of 20 January 2004 on the control of concentrations between undertaking, 1, 7
- Discussion paper on the application of Article 82 of the Treaty to exclusionary abuses, 2009, s. 50, 141
- Guidance on the Commission's enforcement priorities in applying Article 82 of the EC Treaty to abusive exclusionary conduct by dominant undertakings (Text with EEA relevance) (2009/C 45/02)
- Guidelines on the applicability of Article 101 of the Treaty on the Functioning of the European Union to horizontal co-operation agreements (Text with EEA relevance) (2011/C 11/01), s. 277
- Guidelines on vertical restraints (2022/C 248/01), s. 209



# GRUBEL-LLOYD ENDEKSİ İLE DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİ İÇİ DİŞ TİCARET: KEİ ÜLKELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

1. Ümit Remzi Ergün<sup>1</sup>

ORCID No 0000-0002-8967-1892

Başvuru Tarihi: 10.08.2023

Kabul Tarihi: 06.09.2023

Yayın Tarihi: 29.12.2023

## ÖZET

Demir çelik sektörü üretim süreçlerinden elde ettiği değeri ihracat yoluyla kazanım değerine dönüştürmeyi hedeflerken, üretimi tamamlayabilmek için de ithalata ihtiyaç duyan özellikli bir sektör olarak ifade edilebilecektir. Günümüzde gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkeler tüm sanayinin temel dayanağı olan demir çelik sektörünü kurma ve geliştirme eğilimindedirler. Bu bağlamda demir çelik sektörünün önemi, hedefi, kurma ve geliştirme faaliyetleri sektörün uluslararası rekabet koşullarına dayanabilen gücüne, en uygun kapasite kullanımına ve modern teknolojiler yardımıyla üretimde verimliliğin etkin bir biçimde sağlanmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İktisadî birlik hareketlerinin amacı devletlerin ekonomik çıkarlarını iyileştirmektir. Bu amaçla KEİ'nin demir çelik sektöründeki rolü ve bu rolün nasıl sonuçlar doğurduğu çalışmanın cevap bulmak istediği sorudur. Bu anlamda çalışma Türkiye'nin Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü (KEİ) özelinde 2018-2022 dönemi için Grubel-Lloyd endüstri içi dış ticaret endeks hesaplamasından faydalanarak analizini gerçekleştirmiştir. Endüstri içi dış ticaret yoğunluğunun üye ülke sayısına kıyasla istenilen seviyede olmadığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Demir Çelik, Endüstri İçi Ticaret, Dış Ticaret, KEİ.

## INTRA-INDUSTRY TRADE WITH GRUBEL-LLOYD INDEX IN IRON AND STEEL INDUSTRY: AN ANALYSIS ON BSEC COUNTRIES

## ABSTRACT

The iron and steel sector can be expressed as a specialized sector that needs imports to complete production while it aims to transform the value obtained from production processes into earning value through exports. Today, both developed and developing countries tend to establish and develop the iron and steel sector, which is the mainstay of all industries. In this context, the importance, target, establishment and development activities of the iron and steel sector depend on the strength of the sector that can withstand international competition conditions, optimal capacity utilization and efficient production efficiency with the help of modern technologies. The aim of economic union is to improve the economic interests of the states. For this purpose, the role of the BSEC in the iron and steel sector and the consequences of this role is the question that the study seeks to answer. In this sense, the study analyzes Turkey's IIT intensity in the Organization of the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) for the period 2018-2022 by using the Grubel-Lloyd IIT index calculation. It is found that IIT intensity is not at the desired level compared to the number of member countries.

**Keywords:** Iron and Steel, Intra-Industry Trade, Foreign Trade, BSEC.

<sup>1</sup>Ümit Remzi Ergün, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, [20415018001@ogr.comu.edu.tr](mailto:20415018001@ogr.comu.edu.tr)



## 1. GİRİŞ

İnsanlığın, elindeki kaynakları sayı ile kalite arasında bölüştürmede isabetli olup olmadığını tartışması kendi tarihinin başlangıcından günümüze dek sürmektedir. Artan nüfus, teknoloji ve iş bölümünün gelişimi işletmelerin günden güne daha büyük ölçekle kurulmasına imkân sağlayarak belirli bir noktadan sonra sayı ile kalite arasında ya biri ya öteki dedirtecek bir rekabetin başlamasına ve daha sonralarında da her ikisi de ama nasıl, sorusuna yanıt aranmasına neden olmuştur. Birinci Dünya Savaşı ve 1929 Ekonomik Buhranı insanlar gibi ülkeleri de mutsuzluğa sürüklemiş, her iki olaydan da çıkarılan dersler sonucunda refah düzeyinin geliştirilmesi, bölgesel hâkimiyetin adil dağıtılması ve iktisadî büyümenin önem kazanmasıyla birlikte, her ikisi de ama nasıl sorusuna yanıt olarak iktisadî birlik hareketleri ortaya çıkmıştır. Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nun ülkeler arası iktisadî sorunlara çözüm getireceği ve ülkelerin endüstrilerinde kömür ve çelik üretiminin etkili olması nedeniyle ülke kalkınmalarında aktif rol oynayabileceği düşüncesiyle kurulması bu duruma örnek olarak verilebilecektir.

Karadeniz özelinde iktisadî birlik hareketleri Karadeniz'in iktisadî ve stratejik özellikleri bakımından önemli olarak değerlendirmeye alınmıştır. Küreselleşme ile mal, hizmet ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, teknolojik yenilikler ve artan rekabetin etkisiyle yirminci yüzyıl ve sonrasında pek çok ülke zorlaşan piyasa koşullarında ayakta kalabilmek ve küresel pazarlarda söz sahibi olabilmek adına birbirleriyle ortaklığa, iktisadî birlik kurmaya veya iktisadî birlik hareketlerine katılmaya yönelmişlerdir. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) dağılmasıyla birlikte askerî, politik ve iktisadî açıdan yeniden şekillenen Karadeniz, jeopolitik ve jeoekonomik önemi nedeniyle küresel aktörlerin her dönem ilgi odağında yer almıştır. Kuzey ve güney arasında bir geçiş; doğu ve batı arasında bir köprü olması nedeniyle Karadeniz'in hem ticarî değerinin hem de enerji koridoru olma özelliğinin önem ve güncelliğini devam ettirdiği değerlendirilmektedir. Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü (KEİ / BSEC) de Karadeniz ve hinterlandı özelinde kurulmuş ve çalışmalarını sürdüren iktisadî birlik hareketleri arasında yer almaktadır.

Bir ülke veya bölge özelinde, iki ülke arasındaki ilişkilerde veya iktisadî birlik hareketleri içerisinde önemli ve öncelikli sektörler arasında demir çelik sektörü yer almaktadır. Demir çelik sektörü, demir madeninin bir cevher olarak metalürjik faaliyetler sonucunda çıkarılmasıyla birlikte başlayan, demir ve çelik ürünlerinin uygun üretim teknik ve yöntemlerle çeşitlendirilmesi, nihaî ürün olarak piyasaya, hammadde ürünü olarak da sanayi sektörüne sunan; hurda veya sanayi atılı olarak kullanım ömrünü tamamlamış demir çelik ürünlerini de dönüştürme ve yeniden işleme yöntemleriyle kendisine hammadde olarak sağlayan ileri geri bağlantısı yüksek ağır sanayi veya imalat sektörü olarak tanımlanmaktadır. Demir çelik sektörü, birçok sektöre sağladığı hammadde, ara, ana ve yan ürün sayesinde ülkelerin sanayileşme süreçlerinin ilk başvuru noktası olarak önem arz etmektedir. Sektör, gelişmekte olan ülkelerin kalkınma, sanayileşme süreçlerini tamamlamış ülkelerin de büyüme noktalarında stratejik öneme sahiptir.

KEİ örgütü üyeleri arasında demir çelik sektöründe endüstri içi dış ticaretin varlığının ortaya çıkarılabilmesi amacıyla çalışmada ülke profilleri de 2022 yılı için incelemeye alınmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2022). Ticaret Bakanlığı ülke profilleri dikkate alınarak yapılan hesaplamalarda Arnavutluk'un demir çelik endüstrisi tarafından ürünleştirilen mamüllerinde Türkiye ile %64.03 oranında ithalat pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Bulunan değerler Azerbaycan için %40.2, Bulgaristan için %15.5 Gürcistan için 38.7, Moldova için %7, Romanya için %6.8, Rusya için %2.6, Ukrayna için %21.7, Sırbistan için %35.9, Kuzey Makedonya için %37.6 ve Yunanistan için %20.25 şeklindedir. Bu nedenle endüstri içi dış ticarete demir çelik sektörü özelinde politika yapımcılar için KEİ örgütünün potansiyel barındırdığı değerlendirilmekte ve bu potansiyelin iyileştirilmesi ile uygulamaya alınmasına katkı sunması amaçlanmıştır.

Aynı endüstri ve sektördeki ürünlerin karşılıklı ve eşanlı olarak ihraç ve ithal edilmesi olarak da ifade edilebilen endüstri içi dış ticaret kavramı, dış ticaret engellerinin dünya sathında aşamalı olarak azalması, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, dış ticaretin genişlemesine ve büyümesine ivme ve boyut kazandırırken endüstri içi dış ticaret olgusunun da pekişmesine katkıda bulunmuştur (Saray, 2019). Sanayi Devrimi'nin üçüncü olgusu olan bilfiil küreselleşme dönemi, ülkelerin kendi iktisadî faydalarına bakış açılarını değiştirmiş ve dönüştürmüştür. Bu durumun en fazla

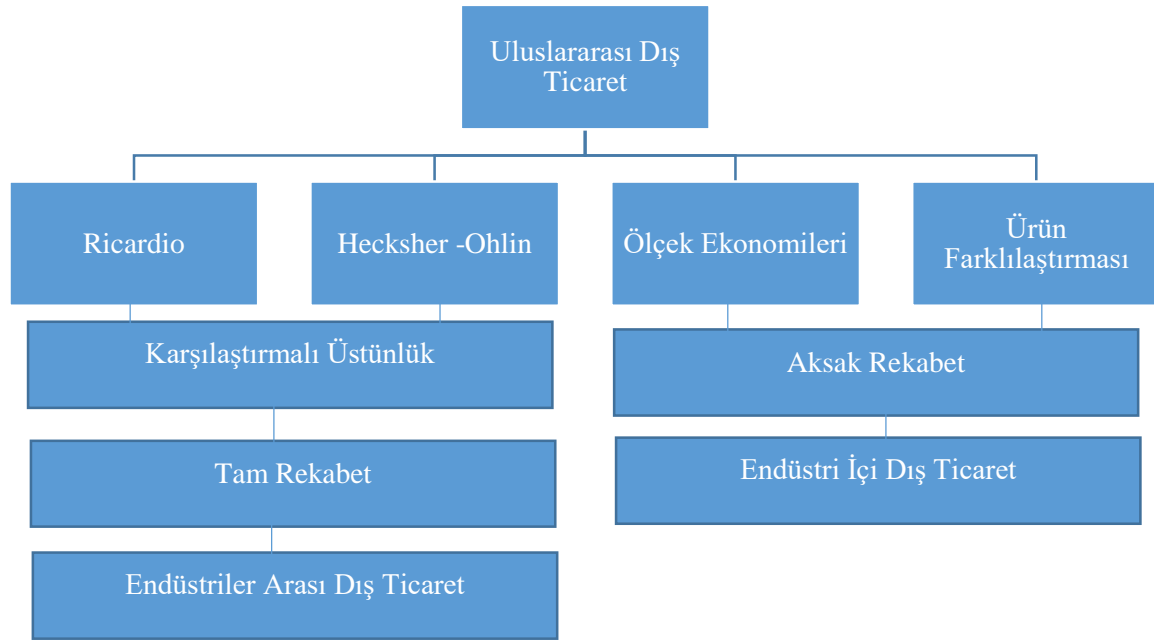


etkilediği sektörlerden birinin de demir çelik sektörü olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle ülkelerin kendilerinininkiyle benzer iktisadî ve politik özellikleri taşıyan ülkelerle ağırlıklı biçimde gerçekleşen dış ticaret ilişkilerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durum çalışmanın motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

## 2. ENDÜSTRİ İÇİ DİŞ TİCARET KAVRAMI

Geleneksel iktisadî teoriler, tarım ve sanayi başta olmak üzere endüstriler arasındaki dış ticaretin nedenlerini açıklama ve analiz etmeye odaklanmışlardır. Günümüzde ise ülkeler arasında birbirlerinin ikamesi olabilecek aynı endüstrilerin farklılaştırılmış mallarının ticareti de yapılmaktadır. Bu türde gerçekleşen dış ticaret gelişmiş ülkelerin toplam ticaretinde önemli bir paya sahip olarak gerçekleşmekte bir başka ifadeyle endüstri içi dış ticaret şeklinde ifadeleştirilmektedir (Mangır ve Fidan, 2017). Endüstri içi dış ticaret kavramı, aynı endüstri grubuna giren bununla birlikte kullanım özellikleri, kalite, dış görünüş ve marka açısından bazı farklılıklar gören ürünlerin eş zamanlı olarak ihracatı ve ithalatına dayanan bir ticaret şekli olarak tanımlanmaktadır (DTM, 2013; Diken, 2015).

Endüstri içi dış ticaret esasen yeni dış ticaret teorilerinden monopolcü rekabet teorisi bağlamında incelenmekte ve ürün farklılaştırması ve ölçek ekonomileri ile karakterize edilmektedir. Aktif yenilik politikalarının da gerekçesi kabul edilen yeni dış ticaret teorileri, benzer faktör donatımına sahip ülkeler arasında gerçekleşen ticareti açıklamak için ölçek ekonomilerini ve eksik rekabeti referans almaktadır. Daha sonralarında endüstri içi dış ticaret olarak şekillenecek olan bu durum, ülkelerin benimsedikleri yenilik politikalarıyla rekabetçi üstünlük yaratabilecekleri savına da sahiptir (Deviren, 2003; Winglee, 1992). Uluslararası dış ticaretin yapısı Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Uluslararası Dış Ticaretin Yapısı

**Kaynak:** Kibritçioğlu, 2006’dan aktaran Bedir, 2009; Saray, 2019.

Şekil 1’de endüstri içi dış ticaretin gerçekleştirilebilmesinin şartlarının ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması ve aksak rekabet olduğu ifade edilebilecektir. Şekil bu bağlamda bu üç şartın da aynı anda yer alması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Endüstriler arası dış ticaretle endüstri içi ticaret arasındaki en belirgin fark, endüstriler arası dış ticaretle dış ticaretin yönünün belirlenebilir olması; endüstri içi dış ticaretle ise dış ticaretin yönünün tahmin edilemez olmasıdır (Saray, 2019). Tüketim mallarında ağırlıklı olmak üzerinde artan dış ticarete ek olarak, ulusal ürünlerin farklılaşması, endüstri içi dış ticareti, yatay veya dikey ihracatta uzmanlaşmayı gerekli hâle getirmiştir. Bu durumun gelişim süreçleri incelendiğinde, ilk başta ürün çeşitliliğinin özellikle ulusal firmalar özelinde azaldığı,





maliyetlerin düştüğü ve üretim sürelerinde uzamanın baş gösterdiği görülmektedir. Bu durumu takiben, özellikle bir endüstri için ihtiyaç duyulan parça, bileşen ve aksesuarların ticareti önem kazanmakta ve imalatta ölçek ekonomilerinden yararlanılması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çeşitli üretim seviyelerinde bu durum endüstri içi uzmanlaşmayı özellikle benzer gelişmişlik düzeyinde bulunan ülkeler için önemli hale getirmektedir (Balassa, 1979).

Kavramsal çerçevenin içselleştirilebilmesi adına endüstri içi dış ticaretin nedenlerine de yer verilmiştir. Bu bağlamda endüstri içi dış ticaretin nedenleri ülkelere ilişkin özellikler, mallara ilişkin özellikler ve piyasaya ilişkin özellikler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır (Yılmaz, 2016).

Bu bağlamda ülkelere ilişkin özellikler;

- Endüstri içi dış ticaretin yoğun olduğu ülkeler gelişmişlik düzeyi yüksek, kişi başına düşen milli gelir oranı birbirine yakın ülkelerden oluşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde gelir düzeylerinin düşük olması talebin çeşitlendirilebilirliği açısından kısıt oluşturmaktadır.
- Endüstri içi dış ticaret pazar çapı ile doğru orantılı bir seyir izlemektedir. Pazar payları arasında fark açıklığı büyük olmayan ülkelerde endüstri içi dış ticaret yoğunluğu daha fazladır. Dış pazarlara odaklı biçimde üretimlerini gerçekleştirebilen küçük ülkeler büyük pazara üretimde bulunmanın getireceği ölçek ekonomilerinden ve ürün çeşitlendirmesi olanaklarından da faydalanabilmektedirler. Eğer ki bu türde bir ticaretin çok uluslu şirketler tarafından yapıldığı varsayıldığında, pazar çapının küçük olması endüstri içi dış ticaret için herhangi bir engel oluşturmamaktadır. Bu nedenle her zaman iç pazarın çapının küçüklüğü zayıf bir endüstri içi dış ticaret anlamına da gelmemektedir.
- Endüstri içi dış ticaret aralarında gümrük engeli bulunmayan ülkeler özelinde daha yoğun gerçekleşmektedir.
- Birbirine yakın veya komşu ülkeler arasında endüstri içi dış ticaretin daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir.
- İktisadî birlik hareketleri içerisinde yer alan ülkelerde endüstri içi dış ticaret daha yoğun olarak gerçekleştirilmektedir (Yılmaz, 2016).

Ürünlere ilişkin özellikler incelemeye alındığında endüstri içi dış ticarete konu olan ürünlerin özellikleri ve sınıflandırılmalarındaki ortaklıklara aşağıda yer verilmiştir (Yılmaz, 2016).

- Ürün farklılaşmasından kaynaklanan fiyat farklılıklarının çok olduğu mallar; azalan maliyetlerle çalışan endüstrilerde ülkeler arasında belirli mallarda fiyat farklılaşması ortaya çıkmaktadır. Ölçek ekonomisi ile endüstri içi dış ticaret arasındaki ilişkinin basit ve sürekli bir ilişki olmaması, en düşük etkin üretim ölçeğinin pazar çapından daha geniş olması durumunda çeşitlendirmeden çok standartlaştırmayı ortaya çıkarmaktadır (Greenaway ve Milner, 1989).
- Üretim sürecinin uzun, emek faktörünün az kullanıldığı mallar,
- Teknoloji bakımından ürün çeşitlendirmesine olanak tanınmasına rağmen ürün devresi itibarıyla olgunlaşma aşamasında olan mallar endüstri içi dış ticaretin çalışma konusu içerisinde yer almaktadırlar.

Piyasaya ilişkin özellikler de endüstri içi dış ticaretin belirleyicileri arasında yer almaktadırlar. Bu özellikler ve ortak yönleri aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir (Yılmaz, 2016).

- Çok uluslu şirketlerin egemen oldukları piyasalarda endüstri içi dış ticaret daha yoğundur.
- Tekelci rekabetin geçerli olduğu piyasalarda endüstri içi ticaretin daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Pazarın yoğunlaşma derecesinin endüstri içi ticareti etkileyeceği görüşü kuvvetlidir.
- Gümrük gibi ticaret engellerinin bulunmadığı piyasalarda, piyasaya girişin serbest olduğu durumlarda tekelci rekabet artış gösterdiğinden endüstri içi ticaretin yoğunluk kazandığı ifade edilebilecektir.

Yirminci yüzyılın başlarında sanayileşmiş ülkelerde sermayenin bol, doğal kaynakların sınırlı olduğu faktör donatım yapıları söz konusudur. Bu ülkelerin en genel ifadeyle mamül mallarını ihraç ederek hammadde ithal ettikleri görülmektedir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise sanayileşmiş ülkelerin mamül



malları hem ihracatlarına hem de ithalatlarına konu edindikleri tespit edilmiştir. Aynı gelişmişlik düzeyinde yer alan ülkeler arasında aynı ürün kalitesindeki geniş yelpazeli ürünlerin değişiminin endüstri içi dış ticaret kavramına işaret ettiği değerlendirilmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında yaşanan gelişmeler dış ticaretin aynı gelişmişlik düzeyindeki ülkeler arasında yapılması durumuna ağırlık vermiştir (Saray, 2019; Krugman, 2009).

Endüstri içi dış ticaret teorileri alan yazında genellikle üç grupta; yapısal olarak rekabetçi piyasalarda endüstri içi dış ticaret teorileri, oligopolcü piyasalarda endüstri içi dış ticaret teorileri ve ürün çeşitlendirmesine giden firmalar ve çok uluslu şirketlerde endüstri içi dış ticareti açıklayan teoriler olarak yer almaktadırlar (Atik ve Türker, 2011). Endüstri içi dış ticaret kavramının alan yazında çokça çalışmada kendisine ağırlıklı olarak yer bulmasının nedeninin farklı özellikteki piyasalara uygulanabilir özellikte olması ile ilgili olduğu ifade edilebilecektir.

Küreselleşme olgusunun başlaması ile birlikte dünya ticaretinin büyük bir kısmını endüstriler arası dış ticaret oluşturmuştur. Daha sonrasında endüstri içi dış ticaret, dünya ticaretinde artış gösteren bir yöntem olarak sanayi ürünleştirmeleri üzerinde küresel ticaretin yüksek ivmeli artış gösteren unsurları arasında yerini almıştır (Forstner ve Balance, 1990).

### 3. DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDE DİŞ TİCARET

Bir malın ekonomik değerinin ham materyal olarak değerini arttıran herhangi bir süreç üretim olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım esasen mal ve hizmetlerin doğrudan temin edilmesi sürecini de ifade etmektedir. Örneğin aynı zamanda imalatı da ifade eden ham demirin çelik hâline getirilmesi ya da çeliğin tel gibi, levha gibi daha kullanılabilir biçimlere sokulması üretim faaliyetleridir. Buradan hareketle üretim için biçimsel kullanılabilirlik kazandırma yöntemi çıkarsaması yapılabilecektir (Tümertekin ve Özgüç, 2020). Bu anlamda demir çelik sektörünün ürünlerinde biçimsel kullanılabilirlik seviyesinin yüksek olması, sektörü birçok endüstrinin itici gücü hâline getirmektedir.

Kalkolitik Çağ'dan günümüz dünyasına kadar olan süreçte toplumların ve devletlerin ekonomik gelişim ve varlıklarının lokomotifini kabul edilen demir çelik sektörü hem uluslararası ticaretten hem de iktisadî düşüncenin değişiminden doğrudan etkilenmiştir. Demir çelik sektöründe üretilen ana, yan ve yarı mamul ürünlerin diğer sanayi endüstrilerinin varlıklarını devam ettirebilmelerinde hayati önem taşımaları ve sektörden doğrudan hammadde temin eden birçok endüstrinin gelişmiş sanayi kolları arasında sayılmaları demir çelik sektörünün tamamlayıcı ve destekleyici bir sektör olarak da ele alınmasına imkân sağlamaktadır.

Demir çelik sektöründe üretimi tamamlanan nihaî ürün için üretim süreçlerinde hammadde, hazır parçalar, enerji, makine ve teçhizatlar gibi ara mallara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç çoğu zaman ithalat yolu ile giderilmektedir. Dolayısıyla demir çelik sektörü üretim süreçlerinden elde ettiği değeri ihracat yoluyla kazanım değerine dönüştürmeyi hedeflerken, üretimi tamamlayabilmek için de ithalata ihtiyaç duyan bir sektör olarak ifade edilebilecektir. Sektörün bu özelliğinin uluslararasılaşabilirliğini şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

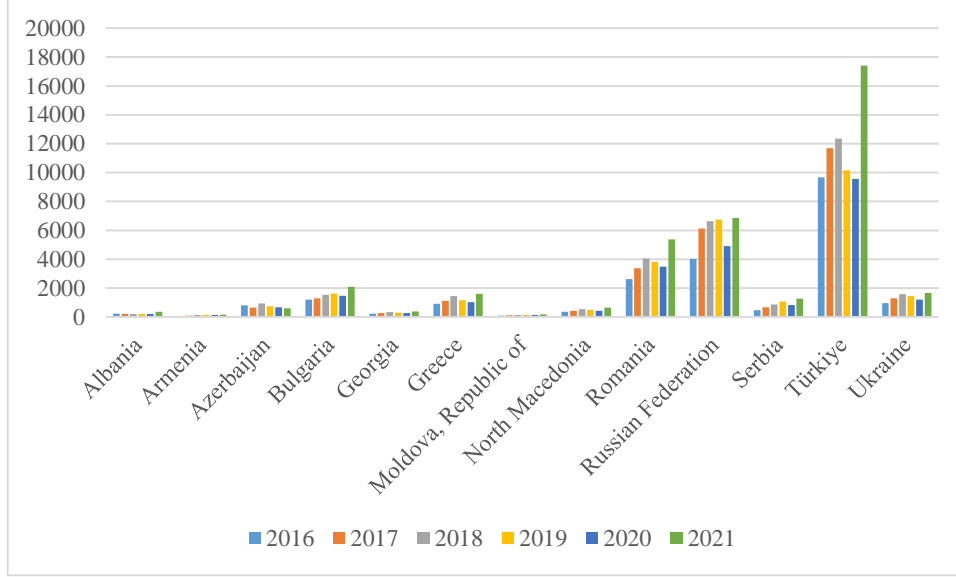
Demir ve çelik ürünlerinin kullanımının yaygınlaşması hem ekonomik gelişmişliğin ve teknolojik üstünlüğün hem de emeğin hareketliliğinin bir ürünü olarak toplumlar üzerinde dönüştürücü etkiler yaratmıştır. Demir ve çelik endüstrilerinin ticarî değerlerine yer veren sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi faktörleri, kişi başına çelik tüketimi ve kişi başına paslanmaz çelik tüketimi gibi yeni tanımları da kapsamaya başladığı değerlendirilmektedir.

Demir çelik sektörünün bazı yan ve yarı mamul ürünlerinin diğer sektörlerin sanayi kollarının işletilmesindeki işlevsel önemi büyüktür. Yoğun sermaye ihtiyacı olan demir çelik tesislerinde yatırılan sermayenin önemli kısmı ağır endüstri yapı ve malzemelerine harcandığından, demir çelik sektörü sanayinin sermaye yoğun mallarının alıcısı konumundadır. Büyük sanayi olarak da isimlendirilen demir çelik sektörü ürünleri taşıyacak malzeme, elde edilen yarı ve nihaî ürünler büyük miktarda ve ölçekli nesnelere oldukları için alt yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç sektörün alt yapıya bağımlı sektör özelliğini de ortaya çıkarmaktadır (Tezeren vd., 1981).



Günümüzde gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkeler tüm sanayinin temel dayanağı olan demir çelik sektörünü kurma ve geliştirme eğilimindedirler. Bu bağlamda demir çelik sektörünün önemi, hedefi, kurma ve geliştirme faaliyetleri sektörün uluslararası rekabet koşullarına dayanabilen gücüne, en uygun kapasite kullanımına ve modern teknolojiler yardımıyla üretimde verimliliğin etkin bir biçimde sağlanmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

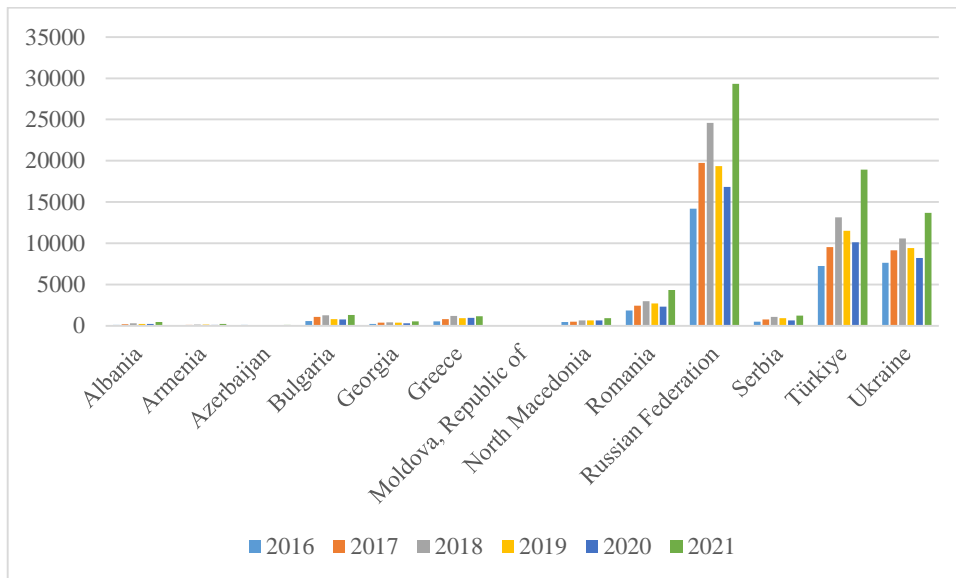
Şekil 2’de Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü’ne (KEİ) üye ülkelerin demir çelik ithalatı rakamlarının milyon ABD doları cinsinden gösterimi yer almaktadır.



Şekil 2. KEİ Ülkeleri Demir Çelik İthalatı (milyon ABD Doları)

Kaynak: WTO

Şekil 2 incelendiğinde dünya ticaretinde 2016-2021 yılları dikkate alınarak demir çelik ithalat değeri en yüksek ülkelerin Türkiye, Rusya ve Romanya oldukları görülmektedir. Bu ülkelerin aynı zamanda rekabet edebilir demir çelik endüstrilerine sahip ülkelere oluşması da dikkat çekicidir.



Şekil 3. KEİ Ülkeleri Demir Çelik İhracatı (milyon ABD Doları)

Kaynak: WTO



Şekil 3'te Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü'ne (KEİ) üye ülkelerin demir çelik ihracatı rakamlarının milyon ABD doları cinsinden gösterimi yer almaktadır. Buna göre dünya ticaretinde demir çelik sektörü özelinde KEİ ülkeleri arasında yüksek ihracat rakamlarına sahip olan ülkelerin Rusya, Türkiye, Ukrayna ve Romanya olduğu ifade edilebilecektir. Ukrayna'nın demir çelik ithalatının Şekil 2'de düşük değerlerden oluşması da ülkenin demir çelik ürünlerinin üretiminde dışa bağımlı olmadığı yorumuna işaret etmektedir.

Ulusal ekonomilerin dünya ekonomisi ile serbestlik temelinde bütünleşmesi, bir başka ifadeyle küreselleşme, ulusal ekonomi politikalarının öneminin azalmasına yol açarken, Dünya Ticaret Örgütü, IMF ve Dünya Bankası kurumsal ekonomi politikalarının ön plânda yer almasına imkân sağlamıştır. Esnek üretim sistemleri ve küreselleşme ile birlikte, son dönemde teknolojiye yaşanan yüksek hızlı değişme ve gelişme avantajı elinde bulunduran büyük sanayi merkezlerinin yanında küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmelerini de etkilemiş, onlara da ürettikleri ürünleri hem ülke içerisinde hem de uluslararası ticarî arenada pazarlayabilme imkânı sağlamıştır. Ekonomileri büyük ölçüde küçük ve orta boy işletmelere dayanan yeni gelişim merkezlerine yeni sanayi odakları adı verilmektedir (Dinler, 2020). Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü'ne üye ülkelerin özelinde demir çelik sektörü dikkate alındığında yeni sanayi odaklı yapısı araştırma ve çalışma yapılmasına uygun görülmüştür.

Demir çelik sektöründen elde edilen ürün ve hammaddelerin, dış ticaret ilişkileri gelişmiş ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olduğu kadar, gelişmekte olan ülkelerin ödemeler dengesinde de büyük bir gider kalemini oluşturmaktadırlar. Sermaye yoğun sektörler arasında da yer alan demir çelik sektörü, hem hammadde hem de nihai ürünün ortaya çıkması sırasında geçen zaman içerisinde büyük bir iş gücü potansiyelini de ortaya çıkarmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde özellikle gelişmekte olan ülkelerde demir çelik sektörü ağırlıklı olarak iç talebe bağlı kaldığından, kurulan tesislerin iç kaynak imkânları da dikkate alınması gereken faktörler arasında yer almaktadır. Sanayileşme aşamasını tamamlamış ülkelerde sektördeki gelişmenin ise iç talebin gelişme sürecine paralel biçimde azalması, bununla birlikte ülkeler arasında rekabet ve dış ticaret olanaklarının artırılması amacı ile küçük ve orta ölçekli tesislerin yerine büyük kapasiteli ve modern tesislerin kurulması yönünde bir gelişme eğilimi görülmektedir.

#### 4. LİTERATÜR

Endüstri içi dış ticarete ilişkin literatür, konunun tüm sektör ve piyasalara uygulanabilir özelliği ve ürün çeşitliliğinin fazla olması nedeniyle daraltılarak taranmıştır.

Toh'un literatürde kabul gören çalışmalarından biri olan A Cross Section Analysis of Intra Industry Trade in U.S. Manufacturing Industries isimli eseri, ABD imalat sanayinde faaliyet gösteren firmaların, endüstri içi dış ticaret yapılarını açıklamak için gerekli olan varsayımları test etmektedir. Yazar Amerika Birleşik Devletleri özelinde 112 endüstrinin verilerini istatistiksel testlere tabi tutmuştur. Endüstri içi ticaret konusunda ürün farklılıkları, ürünlerin kaliteleri, dış ticaret yapılan ülkelerin ortak yönleri, rekabetçilik ve ürün çeşitliliğinin tanıtılması gibi faktörlerin önemi çalışma içerisinde yer almaktadır (Toh, 1982).

Lee ve Lee tarafından 1993 yılında yayımlanan makalede yazarlar Güney Kore özelinde imalat sanayinin endüstri içi dış ticaret analizini gerçekleştirmişlerdir. Çalışma analiz olarak hem endüstri içi dış ticaret endeksini hem de endeksin ülke özelliklerine göre sonuçlarını değerlendirmeye almıştır. Çalışma Kore'nin mamül ticaretinde endüstri içi dış ticaretin kişi başına düşen gelir ve Kore'nin ticari ortaklarıyla ekonomik mesafelerinin negatif yönlü ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Çalışma ayrıca, Kore ile kültürel olarak yakın olan ülkelerde yoğun endüstri içi dış ticaret değerine ulaşıldığını ifade etmektedir (Lee ve Lee, 1993).

Sharma'da 2002 yılında yaptığı çalışmasında imalat sanayini gündemine alarak Avustralya için endüstri içi dış ticaret kavramına yer vermiştir. Çalışma endüstri içi dış ticaret endeks hesaplamalarına ek olarak logit modellerden de faydalanmıştır. Yazar, ülkede ölçek ekonomilerinin etkisinin büyüklüğüne dikkat çekerek korumacılık politikalarında keskin bir düşüş yaşayan sektörlerin endüstri içi dış ticaret endekslerinin yüksek olduğunu bulunmuştur (Sharma, 2022).



Byun ve Lee 2005 yılında yayımladıkları makalelerinde Güney Kore üzerinde endüstri içi dış ticareti ele almışlardır. Yazarlar dikey endüstri içi dış ticaret ve yatay endüstri içi dış ticaret hesaplamalarından faydalanmışlardır. Çalışma 1991-1995 yılları arasında imalat ve demir çelik sektörünü de kapsayan bilgilerle aynı talep benzerliğine sahip olan ülkelerle Kore'nin endüstri içi dış ticaretinin daha yoğun olduğunu tespit etmişlerdir (Byun ve Lee, 2005).

Çakmak, 2006 yılında Türkiye, Almanya, İtalya, Fransa ve İngiltere arasında imalat sanayinde endüstri içi dış ticaretin yapısını ağırlıklandırılmış Grubel-Lloyd endeks hesaplamaları kullanarak araştırmıştır. Çalışma, Türkiye açısından farklılaştırılmış sanayi ürünlerinin üretim ve ticaretindeki artışın yeni kuşak teknoloji transferi açısından önemine de dikkat çekmektedir (Çakmak, 2006).

Zhang ve Chuan tarafından 2006 yılında yayımlanan makalede yazarlar, endüstri içi dış ticaret modelini Çin'e özgü faktörlerle ele almışlardır. Bu faktörlerin başında Çin'in yapısal uyum prosedürleri gelmektedir. Bu bağlamda, Çin'in hem ana ticaret ortaklarıyla hem de Doğu Asya bölgesiyle entegrasyonuna endüstri içi dış ticaretin etkisi imalat sanayi özelinde araştırılmıştır. Yazarlar, ülkenin ürün farklılaştırma stratejileri ve iş gücü dengesi için de endüstri içi dış ticareti ilgilendiren önerilerde bulunmaktadır (Zhang ve Chuan, 2006).

Brühlhart'ın 1962-2006 dönemini ele aldığı çalışması endüstri içi dış ticaret çalışmalarının veri seti olarak en kapsamlıları arasında yer almaktadır. Yazar, otuz dokuz milyondan fazla ikili ticaret akışlarını istatistiksel gruplandırma ve toplama yöntemlerini kullanarak ele almıştır. Çalışma endüstri içi dış ticaret kavramının ağırlıklı olarak yüksek ve orta gelirli ülkeler özelinde gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Ülke ekonomilerinin sektörel bileşimler sayesinde daha benzer bir hale gelebileceğini ifade eden Brühlhart, endüstri içi dış ticarete de ticarî baskıların önemli olmaya devam edebileceği öngörüsünde bulunmaktadır (Brühlhart, 2008).

Başkol'un Türkiye'nin endüstri içi dış ticaretini analiz ettiği çalışması 1969-2009 dönemi için SITC 3 bazında analizlere yer vermektedir. Yazar çalışmasında işlenmiş mamül mallar endüstrisi için hesaplanan endüstri içi ticaret değerleriyle demir çelik sektörü ürünlerini de incelemeye almıştır. Ele aldığı dönemler itibarıyla çalışma, yoğun endüstri içi dış ticaret yapılan ürünler arasında demir çelik sektörüne ait ürünlerin de olduğunu tespit etmiştir (Başkol, 2009).

Kemer ve Aydemir'in 2017 yılında yayımladıkları Türk İmalat Sanayinin Endüstri İçi Ticareti 2001-2014 isimli çalışmaları, Türkiye'nin dış ticaret yaptığı ülkelerin imalat sanayi özelinde 2010 yılından itibaren 0.50 ve üzerinde endüstri içi dış ticaret oranına ulaştığı sonucuna ulaşmıştır. (Kemer ve Aydemir, 2017).

Toktaş ve Keskin tarafından yayımlanan makalede yazarlar, reel efektif döviz kuruyla Türkiye'nin KEİ'ye yaptığı ihracat ve ithalat arasındaki ilişkiyi zaman serileri yöntemi ve eşbütünlük testlerini kullanarak incelemişlerdir. Çalışma Türkiye'nin KEİ ülkeleri ile dış ticaretinde reel efektif döviz kurunun etkin bir politika aracı olarak kullanılamayacağı sonucuna ulaşmıştır (Toktaş ve Keskin, 2017).

2018 yılında Türkiye ile Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü arasındaki endüstri içi dış ticareti incelemeye alan yazarlar çalışmalarında Grubel-Lloyd endeksinden faydalanmışlar, Türkiye ile Romanya ve Bulgaristan arasındaki dış ticarete endüstri içi dış ticareti diğer ülkelere göre daha yoğun tespit etmişlerdir (Yalçın ve Gürel, 2018).

Köse ve Meral 2019 tarihli çalışmalarında Türkiye ile ABD arasında demir çelik endüstrisinde gerçekleşen endüstri içi dış ticaret ile döviz kuru arasındaki ilişkiyi zaman serileri yöntemi ve Granger nedensellik testleri ile analiz etmişlerdir. Yazarlar, demir çelik endüstrisi endüstri içi dış ticareti ile döviz kuru arasında tek yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma, son yıllarda yaşanan ticaret savaşlarına ve ticaret savaşlarının demir çelik sektörü etkilerine de vurgu yapmaktadır (Köse ve Meral, 2019).

Özdemir ve Kösekahyaoglu, Türkiye'nin ihracatçı sektörleri özelinde endüstri içi dış ticaretin varlığı ve yapısını çalışmalarına konu edinmişlerdir. Yazarlar ele aldıkları dönemde Grubel-Lloyd endeksi hesaplamalarından faydalanarak demir çelik sektörünün endüstri içi dış ticaret seviyesinin yüksek olması sonucundan hareketle, yabancı doğrudan sermaye yatırımlarının teşvik edilmesini, ürün





çeşitliliğinin artırılmasını ve sermaye yoğunluğu yüksek ürün ihracatına ağırlık verilmesini önermişlerdir (Özdemir ve Kösekahyaogulları, 2019) .

Yiğitbaşı tarafından 2020 yılında hazırlanan yüksek lisans tezi, Türkiye dış ticaretinin sanayi 4.0 ve endüstri içi dış ticaret ekseninde yapısal analizini konu edinmiştir. Yazar, Türkiye'nin teknoloji açığı ile endüstri içi dış ticareti arasındaki ilişkileri zaman serisi ekonometrisi ile analiz ederek, Türkiye'nin dış ticaret yapısının imalat sanayine ve orta yüksek teknoloji ürünlerine doğru kayma eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir (Yiğitbaşı, 2020).

Saygın tarafından 2020 yılında yayımlanan makale, demir çelik sektörü özelinde endüstri içi ticaret kavramını AB ülkeleri üzerinde incelemiştir. Yazar, 2009-2019 dönemini kapsayan çalışmada Grubel-Lloyd endeksi hesaplamalarından faydalanmış, Türkiye ve AB ülkeleri arasında demir çelik sektöründe gerçekleşen ticaretin endüstri içi dış ticaret olduğunu bulgulararak ülke bazlı olacak biçimde yorum ve önerilerine yer vermiştir (Saygın, 2020).

Tatar 2020 yılında Türkiye ve Ekonomik İş Birliği Teşkilatı arasında imalat sanayi özelinde endüstri içi dış ticaret konusunda ampirik analiz içeren bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada hem grubel-Lloyd endeksi hesaplamalarından hem de panel veri ekonometrisinden faydalanılmıştır. Çalışmada Türkiye ile Pakistan, Kazakistan, Özbekistan ve Tacikistan arasındaki endeks değeri oldukça yüksek; Afganistan, Azerbaycan ve Kırgızistan arasındaki endeks değeri de oldukça düşük olarak hesaplanmıştır (Tatar, 2020).

Kurt ve Çoban tarafından 2021 yılında yayımlanan makale, Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri arasında imalat sanayinin endüstri içi dış ticaretinin belirleyicilerine odaklanmıştır. Bu odaklanma ilişkisini Grubel-Lloyd endeksi ve dinamik panel veri modelleri ile araştırmışlardır. Yazarlar çalışmalarında Türkiye'nin İspanya ve İtalya ile olan sanayi dış ticaretinin %40'ından fazlasının endüstri içi dış ticaret olarak gerçekleştiğini ve Türkiye'nin ticaret ortaklarına ticarî açıklığının ve yoğunluğunun artmasının imalat sanayinde endüstri içi dış ticareti arttıracığını savunmaktadırlar (Kurt ve Çoban, 2021).

2022 yılında Yılmaz tarafından hazırlanan çalışma, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri arasında endüstri içi dış ticareti etkileyen faktörleri araştırmayı konu edinmiştir. Araştırmada Grubel-Lloyd endeks değerleri ile birlikte zaman serisi analizlerinden faydalanılmıştır. ARDL yöntemi tercih edilmiş olup, sonuçlar Linder'e Tercihlerde Benzerlik Teorisi ile desteklenmiştir. Çalışma endüstri içi dış ticaret kavramını imalat sektörü özelinde 1993-2019 yılları arasını kapsayacak şekilde analiz etmektedir. Yazar, yüksek kişi başına düşen gelir seviyesine sahip ülkeler arasında uluslararası ticaretin daha güçlü olacağını araştırma kapsamına aldığı ülkeleri dikkate alarak ifade etmektedir (Yılmaz, 2022).

Tantri ve Bhat tarafından 2023 yılında yayımlanan makalede yazarlar endüstri içi dış ticaret ve karşılaştırmalı üstünlükler endekslerini kullanarak Hindistan ve Çin'in demir çelik sektörünü de kapsayan endüstrilerinde kirlilik yoğun sanayi ürünlerinde endüstri içi ticaret ve rekabetçiliklerini karşılaştırmışlardır. Eserde temiz üretim süreçlerinin benimsenmesi ve bu konuda endüstrilerin teşvik edilmesi önerilmektedir (Tantri ve Bhat, 2023).

Podoba'nın 2023 yılı çalışması Avrasya Ekonomik Birliği ve Güney Kore arasındaki ticaret modelini Grubel Lloyd endeksi kullanarak incelemiştir. Çalışma ikili ticaret ilişkilerinin politika yapıcılar için istatistiksel kanıtlarının yol gösterici olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Çalışma içerisinde Grubel Lloyd endeksini desteklemesi amacıyla ticaret yoğunluğu endeksi ve karşılaştırmalı üstünlükler hesaplamalarından da faydalanılmıştır (Podoba, 2023).

2023 yılında Antweiler ve Schlund tarafından yayımlanan makale Grubel Lloyd endeks sonuçlarını da dikkate alarak yenilenebilir enerji kaynakları ve hidrojenin uluslararası ticaretteki rolünü araştırmışlardır. Simülasyon modellerinden de faydalanılan çalışmada yazarlar, arz talep verileri, ulaşım maliyetleri ve çevre ile ilgili politika verilerinden istifade etmişlerdir. Çalışma hidrojen ticaretinin karbon ve inovasyon politikalarından daha önemli olduğunu ortaya çıkararak sonuçlanmıştır (Antweiler ve Schlund, 2023).



## 5. YÖNTEM

Çalışma, 1992 tarihinde kurulan Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü'ne (KEİ) üye ülkeler olan, Yunanistan, Bulgaristan, Arnavutluk, Romanya, Ukrayna, Moldova, Rusya, Gürcistan, Azerbaycan, Sırbistan, Kuzey Makedonya ve Ermenistan ile kendisi de KEİ'ye üye olan Türkiye'nin endüstri içi dış ticaret endeksini Grubel Lloyd endeks değeri ile hesaplamıştır. Çalışma dönemi 2018-2022 yılları arasından olup veriler Türkiye İstatistik Kurumu'ndan yıllık veriler olarak derlenmiştir. Veriler Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması'na (ISIC Rev. 4) ve özel ticaret sistemi düzey 3'e göre derlenmiştir. ISIC Rev. 4 kodu 2410 ana demir ve çelik imalatını kapsamaktadır. Hesaplamalarda Microsoft Excel programından yararlanılmıştır.

Endüstri içi dış ticaret endekslerinin hesaplanmasında toplulaştırma düzeyinin seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Toplulaştırma seviyesinin seçimi en doğru endüstri içi dış ticaret endeksinin elde edilmesine olanak verecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Ürünlerin sınıflandırmasında 1-5 basamak arasında toplulaştırma seviyesi ile karşılaşılmaktadır. Ürün toplulaştırma seviyelerinde alınan basamak sayısının artırılması ayırıştırma seviyesinin artmasına neden olmakta, düşük basamaklı seçimlerde ise endüstri içi dış ticaret endeks değerlerinin hatalı hesaplanması sonucunu doğurmaktadır (Başkol 2010; Saygın 2020).

Endüstri içi dış ticaretin ölçülmesine ilişkin literatürde farklı hesaplama yöntemleri yer alsa da çeşitli çalışmalarda kullanılarak güncelliğini devam ettiren Grubel-Lloyd endeksleridir. Toplulaştırma işlemlerde yaşanan sapmanın etkisini azaltmak için Grubel-Lloyd endeksleri, standart ve oransal Grubel-Lloyd endeksleri, uyarlanmış Grubel-Lloyd endeksi ve toplulaştırma için Grubel-Lloyd endeksi olmak üzere üç farklı kategorizde sınıflandırılmıştır (Grubel ve Lloyd, 1971, 1975; Lloyd, 2002 ve Saray, 2019). Çalışmada standart ve oransal Grubel-Lloyd yöntemi kullanılmıştır.

Standart ve oransal Grubel-Lloyd endeksi, bir ekonomide  $i=1,2,\dots,n$  arasında  $n$  tane endüstri olduğunu varsayarak, çok ürünlü bir endüstride,  $i$  endüstriyi;  $X_i$   $i$  endüstrisinin toplam ihracat değerini ve  $M_i$  de  $i$  endüstrisinin ithalat değerini göstermektedir. Grubel-Lloyd endeksi ve bu endeksten formülize edilen hesaplamalara Eşitlik 5.1, 5.2, 5.3 ve 5.4'te yer verilmiştir (Lloyd, 2002).

$$R_i = (X_i + M_i) - |X_i - M_i| \quad (5.1)$$

Endüstri içi dış ticaretin tamamlayıcısı olarak kabul edilen endüstriler arası ticaret ise  $S_i$  ile gösterilerek aşağıdaki şekliyle formülize edilmiştir.

$$S_i = |X_i - M_i| \quad (5.2)$$

Endüstri içi dış ticaret endeks değeri  $(X_i + M_i)$ 'ye bölünerek standart hâle getirildiğinde analizde kullanımına yer verilen Grubel-Lloyd endeksi eşitlik 5.3'te gösterildiği biçimiyle hesaplanabilecektir (Saray, 2019).

$$GL_i = \frac{(X_i + M_i) - |X_i - M_i|}{(X_i + M_i)} \quad (5.3)$$

Grubel-Lloyd endeksini kullanılarak yapılan hesaplamaların sonucu yüzde veya kesir olarak ifade edilebilecektir. Endekslerin yüzdeler biçimde gösterilebilmesi için Eşitlik 5.4'te yer verilen formülizasyondan da faydalanılabilmektedir. Eşitlik 5.4'te yer alan matematiksel ifadeden elde edilen endeks endüstri içi dış ticaret ve endüstriler arası dış ticaretin diğer ülkeler ve diğer endüstrilerle karşılaştırılmasının yapılabilmesi için geliştirilmiştir (Küçükaksoy ve Kopuk, 2020).

$$EIT^{G-L} = 1 - \frac{|X_i - M_i|}{(X_i + M_i)} \times 100 \quad (5.4)$$

Endüstri içi dış ticaret endeksinin 0 ile 1 arasında değer alması beklenmektedir. Eğer gerçekleşen bütün dış ticaret endüstriler arası dış ticaret biçiminde gerçekleşiyorsa endeks değeri 0; endüstri içi dış ticaret şeklinde gerçekleşiyorsa endeks 1 değerini alacaktır (Grubel ve Lloyd, 1975). Bu endeksin önemi her



bir endüstri için ihracat ve ithalat arasında karşılaştırmalar yaparak, karşılaştırma ölçümlerinden elde edilen değerlerin ortalamasını veriyor olmasıdır. Bu durumun hem dış ticaret teorileri hem de literatürdeki çalışmalar ile desteklendiği de tespit edilmiştir (Saray, 2019).

## 6. BULGULAR

Türkiye'nin Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü'ne üye ülkeler ile gerçekleştirilen 2018-2022 dönemi endüstri içi dış ticaret endeksi hesaplamalarının sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Türkiye'nin Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü'ne Üye Ülkeler ile Demir Çelik Sektörü EİT Sonuçları\*

ÜLKELER	EİT DEĞERLERİ				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Yunanistan</b>	0.0189	0.0232	0.0151	0.0312	0.0075
<b>Romanya</b>	0.4483	0.6171	0.5709	0.4642	0.4102
<b>Bulgaristan</b>	0.2732	0.2548	0.2331	0.2297	0.2047
<b>Arnavutluk</b>	0.0000	0.0067	0.0487	0.1868	0.0050
<b>Ukrayna</b>	0.1059	0.2945	0.1961	0.2070	0.5312
<b>Moldova</b>	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
<b>Rusya</b>	0.0223	0.0224	0.0277	0.0187	0.0259
<b>Gürcistan</b>	0.8438	0.7591	0.6892	0.7914	0.7274
<b>Azerbaycan</b>	0.4133	0.5207	0.3292	0.8826	0.9213
<b>Sırbistan</b>	0.9130	0.9145	0.3079	0.3450	0.1781
<b>Kuzey Makedonya</b>	0.4248	0.4828	0.4645	0.5992	0.8765
<b>Ermenistan</b>	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001

\* WTO verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

Grubel-Lloyd endeksi kullanılarak hesaplanmıştır.

Yunanistan özelinde incelemeler yapıldığında endüstri içi dış ticaret endeksinin tüm yıllar için 0.50 kritik değerinden düşük olduğu tespit edilmiştir. Buradan Türkiye ile Yunanistan arasında endüstri içi dış ticaretin düşük yoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Romanya'nın değerleri incelendiğinde ise 2019 ve 2020 yıllarında endüstri içi dış ticaret endeksinin 0.50 kritik değerinden yüksek olduğu, diğer yıllarda ise endeksin kritik değer altında kaldığı belirlenmiştir. Her iki durumun sayısal büyüklüklerinin sınırda veya birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bulgaristan ve Arnavutluk'un endüstri içi dış ticaret endeks değerleri tüm yıllarda 0.50 kritik değerinin altındadır. Türkiye, Arnavutluk'tan 2018 yılında demir çelik sektöründe ithalat gerçekleştirilmemiştir. Ukrayna ele alındığında ise 2021 yılına kadar düşük endüstri içi dış ticaret endeksi değeri görülmekte, 2022 yılında ise endeks 0.50 değerinin üzerinde hesaplanmıştır. Türkiye, Moldova'ya demir çelik sektörü ürünlerinde beş yıllık ortalama ile yaklaşık 8.9 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirmişken, 2018 ve 2019 yıllarında demir çelik ithal etmemiştir. 2020 ve sonrasında gerçekleşen ithalat rakamı ise kayda değer büyüklükte olmadığından endüstri içi dış ticaret endeksi sıfır olarak elde edilmiştir.

Demir çelik sektörü özelinde Türkiye ile Rusya arasında endüstri içi ticaret endeksi sonuçları ele alındığında kritik değer olan 0.50'nin çok altında kalan hesaplama sonuçları, Türkiye'nin dış ticaretinde demir çelik sektörü özelinde kayda değer bir endüstri içi ticaret faaliyetine ilgili dönemde rastlanılmadığına işaret etmektedir. Bu durumun nedeni olarak örneğin 2022 yılında Türkiye'den Rusya'ya ihraç edilen demir çelik ürünleri yaklaşık 6 milyon dolarlık ihracatla gerçekleşmiş, bunun karşılığında Türkiye Rusya'dan 4.6 milyar dolarlık ithalat büyüklüğünde demir çelik ürünleri dış ticaretini gerçekleştirmiştir. Gürcistan özelinde değerlendirmeler yapıldığında ise tüm yıllardaki endeks değerinin kritik değer olan 0.50'nin üzerinde ve 1'e yakın olması ilgili dönem ve demir çelik sektöründe iki ülke arasında güçlü endüstri içi dış ticaret yapısının olduğunu göstermektedir. Azerbaycan ile 2020



yılına kadar düşük yoğunluklu endüstri içi dış ticaret gözlemlenirken, 2020 yılı ve sonrasında hesaplanan değerlerin yüksekliği dikkat çekicidir. Özellikle 2022 yılında 0.92'lik değer tüm veri seti içerisinde 1'e en yakın değer olmakla birlikte iki ülke arasındaki ticaretin büyük bir bölümünün endüstri içi dış ticaret şeklinde gerçekleştiğini göstermektedir. 2018 ve 2019 yıllarında Sırbistan ile endüstri içi ticaretin belirgin bir şekilde yüksek olduğu gözlemlenirken sonraki yıllarda bu durumun ciddi bir düşüşle tam tersi yaşanmıştır. Kuzey Makedonya ele alındığında ise 2020 yılına kadar kritik değer olan 0.50'nin altında kalan endüstri içi dış ticaret endeksi 2020 ve sonrasında ivmeli bir artış göstermiştir. Ermenistan ile Türkiye arasında 2018-2022 dönemi için dış ticaret verileri kayda değer büyüklükte olarak bulunamamıştır.

## 7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü (KEİ) 1992 yılında, üye ülkelerden ekonomik iş birliği sürecine doğrudan dahil olan işletmelerin ve şirketlerin iş ortamlarını iyileştirmek ve bireysel veya toplu girişimi teşvik etmek, üye ülkelerin üçüncü taraflarla ilişkilerinin gelişmesini engellemeyecek şekilde ekonomik iş birliğini geliştirmek, üyelerinin ekonomik koşullarını ve çıkarlarını dikkate almak ve uluslararası ekonomik ve malî kurumların yanı sıra işletmelerin ve şirketlerin KEİ sürecine katılmalarını teşvik etmek olarak sayılabilecek iktisadî ilkeleri görev kabul etmiştir. Üye ülkelerinin hem Karadeniz hinterlandı içerisinde yer alması ve KEİ'nin çoğunlukla birbirine komşu olan ülkelere oluşması avantaj olarak değerlendirilmektedir.

Dünya Çelik Birliği'nin 2022 yılında yayımladığı raporda ham çelik üretiminde Rusya 5'inci, Türkiye 7'inci, Ukrayna 14'üncü, Romanya 40'inci, Sırbistan 46'ıncı ve Yunanistan 47'inci sırada yer almaktadır (World Steel Association, 2022). Bu durum KEİ'ye üye 13 ülkeden 6'sının dünya ham çelik üretiminde ilk 50 ülke arasında 2'sinin de ilk on ülke arasında yer aldığını göstermektedir. Göstergeler dikkate alındığında KEİ'nin demir ve çelik sektörü özelinde bölgesel bir potansiyeli elinde bulundurduğu ifade edilebilecektir.

Endüstri içi dış ticaret hesaplamalarından elde edilen bulgular Türkiye Cumhuriyeti ticaret bakanlığının ülke profilleri verileri ile karşılaştırıldığında bulguların uyumlu ve destekleyici oldukları görülmektedir. Bu durumun da çalışmada kullanılan Grubel-Lloyd endeksinin genel tutarlılığına işaret ettiğini gösterdiği ifade edilebilecektir. Çalışmada kullanılan ana demir ve çelik sanayi ürünleri verisinin, demir çelik sektörünün ileri geri bağlantısı yüksek karakteristiği ele alındığında diğer tüm endüstri kollarından bağımsız biçimde iktisadî ve ticarî beklentileri karşıladığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Endüstri içi dış ticaretin ülkeler arasında yoğun olması, kişi başına düşen milli gelir seviyelerinin de yakın olmasıyla ilişkilendirilebilecektir. KEİ'ye üye ülkelerin de ağırlıklı olarak kişi başına düşen milli gelir oranlarının yakın olduğu tespit edilmiştir. Birbirine yakın veya komşu ülkeler ile iktisadî birlik hareketlerine üye ülkeler arasında da endüstri içi dış ticaretin yoğun olması beklenmektedir. Çalışmada gerçekleştirilen hesaplamalar sonucunda her iki durum içinde endüstri içi dış ticaretin beklenen seviyeye ulaşmadığı görülmektedir. Bu durum KEİ'nin demir çelik sektörüne ağırlık vermesinin gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır.

Romanya, Gürcistan, Azerbaycan ve Kuzey Makedonya için endüstri içi dış ticaret endeks değerleri endüstri içi dış ticaretin varlığına işaret ederek kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu ülkelerin aynı zamanda Türkiye ile yatırımların karşılıklı teşviki, korunması ve çifte vergilendirmenin önlenmesi anlaşmalarına imza atmış olmaları dikkat çekicidir. Bu nedenle KEİ üyeleri arasında karşılıklı yatırım teşvikleri ile gümrük avantajları özelinde anlaşmaların güncellenmesi, yatırımların gündeme alınması veya yeni anlaşmaların sektörler bazında imzalanması önerilmektedir.

Uluslararası rekabet ve küreselleşme konularında gelişmiş lojistik düzeyi ülkelerin dış ticaret yapılarını olumlu yönde etkilemektedir. KEİ'ye üye olan ülkelerin Doğu-Batı ve Kuzey-Güney ticaret yollarının kesişim noktasında yer almasına rağmen lojistik performansında istenilen seviyeye ulaşamadıkları değerlendirilmektedir. Bu nedenle taşıma maliyeti yüksek ve zor olan demir çelik sektörü ürünlerinin diğer ülkelere nazaran daha kolay lojistik yöntemlerle dış ticarete konu edilebileceğinden hareketle KEİ



ülkelerinin birbirlerine olan konumunun ve Karadeniz'in yapısının güçlü bir potansiyel olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımın endüstri içi dış ticaretin de gelişimine katkı sağlayacağı ifade edilebilecektir.

Uluslararası ticaret ve uluslararası iktisat kavramları, kalkınma süreçlerini tamamlamış ülkeler özelinde büyüme, gelişmekte olan ülkelerde ise kalkınma stratejilerinde dış ticaret kavramıyla yoğun ilişki içerisinde dirler. Karadeniz Ekonomik İşbirliği'ne üye ülkelerin iktisadî açıdan ülke profilleri değerlendirmeye alındığında ağırlıklı olarak gelişmekte olan ülkelere oluşturduğu görülmektedir. Literatürde yer alan gelişmiş ülkeler özelinde gerçekleştirilen endüstri içi dış ticaret endeks hesaplamaları ile kıyaslamalar yapıldığında bulguların istenilen düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak KEİ'ye ülkeler özelinde demir çelik sektörü incelendiğinde özellikle ikili ticaret sistemleri dikkate alındığında ve ülkelerin karşılıklı olarak sektör ürünleri için ithalattaki payı dikkate alındığında büyük bir ticarî potansiyeli elinde bulundurduğu görülmektedir. Çalışmanın demir çelik sektörünü ele alan sonuçlarıyla birlikte sektörün diğer endüstriler için hayati önem taşıyan endüstrilere girdi, hammadde ve ara malı sağlayan özelliği, KEİ'ye üye ülkeler arasında uluslararası ticarî yapıyı ele alan diğer sektörleri de kapsamına alan çalışmalara ağırlık verilmesi ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır.

İklim krizi, Kyoto Protokolü ve Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi bağlayıcı hükümleri bulunan konularda demir çelik sektörü öncelikli endüstriler arasında yer almaktadır. Karbon ayak izinin azaltılması, yüksek teknoloji ürünlerin kullanılması ve yeşil ekonomi gibi başlıklarda KEİ'ye üye ülkelerin daha sonrasında karşılaşacakları küresel ve çevresel baskıları en aza indirmeleri ivedilikle politika üretmeleri gereken konular arasında görülmektedir. Sanayiye ve gelişmişliğe etkisi ve bir ülkenin diğer sektörlerine olan lokomotif özellikli itici gücü nedeniyle demir çelik sektörü özelinde bu bağlamda çalışmalar gerçekleştirilerek uygulamaya alınmalıdır. Sektörün sadece dış ticarete konu olan nihai ürünleri değil aynı zamanda hurda ve atıl parçaları da büyük önem arz etmekte ve ekonomik değer taşımaktadır. Hurdanın veya atılın ithalatında önümüzdeki dönemde iklim krizine bağlı alınan tedbirler ile sıkılaştırıcı uygulamalara gidileceği öngörülmekte ve bunun bir çözümü olarak endüstri içi dış ticaretin değerlendirmeye alınması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Antweiler, Werner and Schlund, David, The Emerging International Trade in Hydrogen and the Role of Environmental, Innovation, and Trade Policies (April 12, 2023). *USAAE Working Paper*. No. 23-589.

Atik, H. & Türker, O. (2011). *Modern Dış Ticaret Kuramları*. Ankara: Nobel Yayınları.

Balassa, B. (1979) Intra-industry Trade and the Integration of Developing Countries in the World Economy. İç. Reprinted With Permission from Herbert Giersch (ed.), *On the Economics of Intra-Industry Trade: Symposium 1978*. 245-270.

Başkol, M. O. (2009). Türkiye'nin Endüstri İçi Ticaretinin Analizi. *Uludağ Üniversitesi İktisadî ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2. 1-24.

Başkol M. O. (2010). Türkiye ile Orta Asya Türk Cumhuriyetleri Arasındaki Endüstri İçi Ticaretin Analizi. *International Conference on Eurasian Economies*. 386-391.

Bedir, A. (2009). *Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü ile Endüstri İçi Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği*. Ankara: İktisadî Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.

Brühlhart, M. (2008). An Account of Global Intra Industry Trade, 1962-2006. *Available at SSRN 1103442*.

Byun, J. J., & Lee, S. H. (2005). Horizontal and Vertical Intra Industry Trade: New Evidence From Korea, 1991-1999. *Global Economy Journal*. 5 (1).

Çakmak, Ö. A. (2006). Türkiye ile Almanya, İtalya, Fransa ve İngiltere Arasında İmalat Sanayinde Endüstri İçi Ticaretin Yapısı. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1 (3). 30-47.





Deviren, N. V. (2003). Yeni Dış Ticaret Teorileri ve Türkiye- AB Ülkeleri Arasındaki Endüstri İçi Ticaretin Analizi. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Dış Ticaret Müsteşarlığı. (2013). [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr)

Diken, A. Ö. (2015). Endüstri İçi Ticaret Kavramı: Nedenleri, Ölçüm Yöntemleri ve Türkiye ile AB Arasındaki Endüstri İçi Ticaretin Gelişimi (2004-2014). *Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı. Karaman.

Forstner, H. & Balance, R. (1990). *Competing in a Global Economy*. London: Unwin Hyman.

Greenaway, D. & Milner, C. (1989). The Growth and Significance of Intra Industry Trade. *Causes of Changes in the Structure of International Trade*. 1960-85 ed. J. Black, A. I. MacBean, London: Macmillan.

Grubel, H. G., & Lloyd, P. J. (1971). The Empirical Measurement of Intra Industry Trade. *The Economic Record*. 47 (4). 494-517.

Grubel, H. G., & Lloyd, P. J. (1975). *Intra Industry Trade*. London: Macmillan Press.

Kemer, O. B., & Aydemir, M. F. (2017). Türk İmalat Sanayiinin Endüstri-İçi Ticareti (2001-2014). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (2). 1159-1180.

Kurt, D. B., & Çoban, O. (2021). Türkiye ile Avrupa Birliği Ülkeleri Arasındaki İmalat Sanayi Endüstri İçi Ticaretin Belirleyicileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 10 (4). 3369-3397.

Köse, Z., & Meral, G. (2019). Türkiye - Amerika Birleşik Devletleri Arası Endüstri İçi Ticaret ve Döviz Kuru İlişkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 19 (38). 184-201.

Krugman, P. (2009). The Increasing Returns Revolution. *American Economic Review*. 99 (3). 561-571.

Lee, H. H., & Lee, Y. Y. (1993) Intra Industry Trade in Manufactures: The case of Korea. *Weltwirtschaftliches Archiv*. 129. 159-171.

Lloyd, P. J. (2002). Controversies Concerning Intra Industry Trade. P. J. Lloyd ve Hyun Hoon Lee (Ed.). *Frontiers of Research in Intra Industry Trade*. London: Palgrave Macmillan Press.

Mangır, F., & Fidan, A. (2017). Grubel-Lloyd Endeksi ile Endüstri İçi Ticaret Analizi: Tarım Sektörü Türkiye Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 19 (33). 45-51.

Özdemir, M., & Kösekahyaogulları, L. (2019). Türkiye'nin İharacatçı Sektörlerinde Endüstri İçi Ticaretin Payı. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*. 1 (1). 40-56.

Podoba, Z. (2023). Analysis of Trade Pattern Between the EAEU and South Korea. *KIEP Research Paper, World Economy Brief (WEB)*. 23-16.

Saray, O. (2019). *Endüstri İçi Dış Ticaret: Türkiye'nin Dış Ticaret Partnerleri Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Saygın, S. Ü. (2020). Demir Çelik Sektöründe Endüstri İçi Ticaret: Türkiye ve AB Ülkeleri Üzerine Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 11 (ek). 102-116.

Sharma, K. (2002). The Pattern and Determinants of Intra-Industry Trade in Australian Manufacturing. *The Australian Economic Review*. 33 (3). 245-255.

Tantri, M. L. & Bhat, V. (2023). Trap of Race to the Bottom, Evidence from Pollution Intensive Products Trade in India and China. *China Report*. 59 (2). 154-171.



- Tatar, H. E. (2020). Türkiye Ekonomik İş Birliği Teşkilatı Arasında İmalat Sektöründe Endüstri İçi Ticaretin Ampirik Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 18 (3). 80-95.
- Tezeren, A., Tan, S., Özdeş, N., Yücel, E., & Aykın, N. (1981). *Özel Sektör Demir Çelik Tesislerinde Envanter ve Kapasite Çalışmaları Entegre Tesislerde Verimlilik Ölçümleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Toh, K. (1982). A Cross Section Analysis of Intra Industry Trade in U.S. Manufacturing Industries. *Weltwirtschaftliches Archiv*. 118. 281-301.
- Toktaş, Y. & Keskin, Y. B. (2017). Reel Efektif Döviz Kuru ile Türkiye'nin Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütüne Yaptığı İhracat ve İthalat Arasındaki İlişkinin Analizi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*. 3 (12). 381-390.
- Tümertekin, E., & Özgüç, N. (2020). *Ekonomik Coğrafya Küreselleşme ve Kalkınma*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Ticaret Bakanlığı <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati> (24.08.2023).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) <https://www.tuik.gov.tr/> (06.08.2023).
- Winglee, P. (1992). World Economic and Financial Surveys. İç. Keely, M. ve McGuirk, A. K. (ed.) *Issues and Developments in International Trade Policy*. Washington: IMF.
- World Steel Association (2022). *Report*.
- WTO Stats. <https://stats.wto.org/> (07.08.2023).
- Yalçın, E., & Gürel, S. P. (2018). Türkiye İle Karadeniz Ekonomik İş Birliği Örgütü Arasındaki Endüstri İçi Ticaretin Analizi. *Business Economics and Management Research Journal*. 1 (2). 81-92.
- Yılmaz, Ş. E. (2016). *Dış Ticaret Kuramlarının Evrimi*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Yılmaz, Ö. T. (2022). The Factors Affecting the Intra Industry Trade Between The United Kingdom and The United States: An ARDL Model Approach. *Erciyes Üniversitesi İktisadî ve İdrarî Bilimler Fakültesi Dergisi*. 63. 1-17.
- Yiğitbaşı, M. E. (2020). Türkiye Dış Ticaretinin Sanayi 4.0 ve Endüstri İçi Ticaret Perspektifinde Yapısal Dönüşümünün Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Zhang, Z., & Chuan, L. I. (2006). Country Specific Factors and the Pattern of Intra Industry Trade in China's Manufacturing. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*. 18 (8). 1137-1149.

Araştırma Makalesi

# TÜRKİYE'DEN SAĞLIK HİZMETİ ALAN YABANCILARIN HİZMET ALMA VE ARAŞTIRMA SÜREÇLERİNDEKİ TERCİH ETME MOTİVASYONLARI HAKKINDA DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME<sup>1</sup>

1. Amadou Camara<sup>2</sup>

ORCID No 0009-0005-1582-4517

2. Evrim İldem Develi<sup>3</sup>

ORCID No 0000-0003-3842-8611

Başvuru Tarihi: 11.08.2023

Kabul Tarihi: 15.08.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Türkiye'den sağlık hizmeti alan yabancıların hizmet alma ve araştırma süreçlerindeki tercih etme motivasyonlarının derinlemesine mülakat yoluyla değerlendirilmesidir. Sağlık turizmi, hastaların tedavi olma amacıyla seyahat etmelerini içermektedir. Son yıllarda büyüyen ve acenteleri kurulmaya başlayan bir sektöre dönüşen sağlık turizmi ekonomik olarak da gelişmektedir. Türkiye'de sağlık turizminin öncü ülkelerinden birisi olarak öne çıkmaktadır. Nitel araştırma desenine göre yapılan bu çalışmada Türkiye'nin sağlık turizminde tercih edilmesi motivasyonları irdelemiştir. Yapılan derinlemesine görüşmede Türkiye'den hizmet alan yabancıların Türkiye'yi tercih etmesinde etkili olan etmenlerin başında Türkiye'deki doktor ve sağlık hizmetleri kalitesinin geldiği görülmüştür. Bununla birlikte Türkiye'nin tercih edilmesinde öne çıkan diğer iki etmeni ise siyasi-kamusal ve ekonomik nedenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'nin sağlık turizminden aldığı payın artması için pazarlama ağının genişlemesi gerekmektedir. Bununla birlikte tercüme ve iletişim problemlerinin de sağlık turizmindeki temel sorunlardan birisi olduğu katılımcı görüşlerinde öne çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Turizmi, Hizmet Alma, Türkiye.

## EVALUATION OF THE OPINIONS OF FOREIGNERS WHO RECEIVE HEALTH SERVICE FROM TÜRKİYE ON THE MOTIVATIONS OF PREFERENCE THROUGH IN-DEPTH INTERVIEW

### ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the motivations of foreigners who receive health care services from Türkiye in the process of getting service through in-depth interview method. Health tourism includes patients' traveling for the purpose of treatment. Health tourism has grown into a sector and agencies started to be established in recent year: In this study, which was carried out according to the qualitative research design, the motivations of Türkiye's preference in health tourism were examined. In the examinations made, it has been seen that the quality of doctors and health services in Türkiye comes first among the factors that are effective in the preference of foreigners who receive service from Türkiye. However, the other two factors that come to the fore in the preference of Türkiye are political-public and economic reason: The fact that the participants see Türkiye as economically suitable makes them prefer it in health tourism as well. In addition to this, it has come to the fore in the opinions of the participants that translation and communication problems are one of the main problems in health tourism.

**Keywords:** Health Tourism, Service, Türkiye.

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Amadou Camara, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [makanicamara110@gmail.com](mailto:makanicamara110@gmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr. Evrim İldem Develi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [eideveli@ticaret.edu.tr](mailto:eideveli@ticaret.edu.tr)



## 1. GİRİŞ

İnsanoğlu var olduğu günden bu yana en önemli dürtülerinden birini hayatta kalmak ve korunmak oluşturmaktadır. Bu bağlamda sağlık hizmetleri tarihin her döneminde olduğu gibi günümüzde de önemini korumaktadır. Bununla birlikte sağlık hizmetleri modern dönemde hukuki olarak düzenlenmiş ve herkesin sağlık hizmetlerine ulaşması hedeflenmiştir. Bu durum günümüzde de devam etmektedir. Sağlık kavramı tam olarak iyi olma halini ifade etmektedir. İnsanların fizyolojik ve psikolojik olarak iyi olma durumu olarak sağlık aynı zamanda insanların seyahat etme nedenleri de olabilmektedir. Bu doğrultuda insanlar sağlık hizmeti alabilmek adına farklı şehir ya da ülkelere gidebilmektedirler. Bu tercihin öncelikli nedenlerinin bilinmesi ise sağlık hizmetinin tam olarak niçin alınacağına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin sağlık hizmeti almak isteyen insanlar amansız bir hastalığa yakalandığı zaman hastane seçimlerinin tek nedenini iyileşmek oluşturmaktadır. Günümüzde estetik cerrahideki gelişme neticesinde insanlar estetik yaptırmak adına farklı ülkelere sağlık turizmine yönelebilmektedir. Bu tercihteki temel motivasyonu ise fiyatların uygun olması oluşturmaktadır. Ancak böylesi durumlarda tek motivasyon fiyatlar değildir; aynı zamanda yapılan müdahalelerin güvenilir olması da önem kazanmaktadır.

Sağlık hizmetleri birçok açıdan pahalı birçok açıdan elzem bir hizmet alanı olduğundan her ülke öncelikle kendi içinde bir sağlık sektörü tesis etmektedir. Bu sektör bir yandan kamu kurumları etrafında toplanırken diğer yandan da özel sektör etrafında gelişebilmektedir. Ancak yine sağlık hizmetleri birçok farklı nedenden dolayı (örneğin ayrılan bütçe, teknoloji ya da eğitim gibi faktörlerle) her ülkede aynı kalitede ya da nitelikte olamamaktadır. Sağlık turizmi daha çok bu nedenlerle ortaya çıkmaktadır. İnsanların sağlık hizmeti almak için tedavi amacıyla farklı bölgelere yaptıkları seyahatlere sağlık turizmi adı verilmektedir. Bu amaçla seyahat eden kişiye de “sağlık turisti” denilmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2013: 5). Ülkeler arasındaki turizm nasıl gelir getiren bir ekonomik ilke ise aynı şekilde sağlık turizmi de ülkelere döviz girdisi sağlayan alanlardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Özellikle estetik cerrahinin gelişmesi bu alanda turizmin gelişmesini de sağlamaktadır. Maliyetli bir işlem olarak daha çok yüksek gelir grubundaki hastaların yöneldiği sağlık turizminde özel hastanelerin ve muayenehanelerin öne çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda sağlık turizmine yönelinmesindeki temel amaçlardan birini de insanların sağlık hizmeti alırken yaşamış olduğu problemler oluşturmaktadır. Nitekim birçok hastanede uzun bekleme süreleri olduğu gibi teknik yetersizlikler de olabilmektedir. Bu nedenlerle de birçok insan sağlık turizmine yönelebilmektedir (Aktepe, 2013: 174).

Gerek hastaların gerekse de tüketicilerin bilinçlenmesi sağlık turizmine olan eğilimi artırmaktadır. Hangi sağlık hizmetinin hangi ülkede ekol olduğunu araştıran tüketiciler bu ülkelere yönelebilmektedir. Sağlık turizmine yönelen bireylerin aynı zamanda tatil de yaptıkları görülmektedir. Bu bağlamda sağlık turizmi tatilin bir parçası olarak da görülmektedir. Bu durum hem Türkiye’ye gelen turistlerde hem de diğer ülkelere giden turistlerde görülmektedir. Örneğin yaz tatilini Türkiye’de geçiren bireyler aynı zamanda sağlık hizmetlerinden de yararlanabilmektedir. Sağlık turizmi ekonomik bir faaliyet olduğundan ticari bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. Ülkeler arasında diğer turizm çeşitlerinde olduğu gibi bu alanda da rekabetin olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla bu alanda hizmet alan bireylerin bu açıdan görüşlerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Böyle bir inceleme sadece sağlık turizmi açısından değil tatil turizmi açısından da öne çıkmaktadır. Nitekim bir ülkeye sağlık turizmi için gelenler aynı zamanda tatil de yapabilmektedir. Bu durum ağır hastalar için geçerli değilse de diğer durumlar için geçerli bir durumdur (Kantar ve Işık, 2014:16).

Sağlık turizminde temel amaç, günlük rutinden uzaklaşarak rahat ve değişik bir ortamda tedavi görmek veya destekleyici sağlık hizmetlerinden faydalanmaktır (Eriş, 2020:58). Sağlık turizminin gelişmesinde etkili olan bir diğer neden ise ülkeler arasındaki ulaşım ve iletişim faaliyetlerinin artmasıdır. Nitekim günümüzde her insan başka ülkelerdeki sağlık kalitesi ve hastaneler hakkında kolayca bilgi edinebilmektedir. Bu durum insanların sağlık turizmine yönelmelerini tetiklemektedir (Edinsel ve Adıgüzel, 2014:175). Sağlık turizminin etkin olabilmesi için üç temel unsur öne çıkmaktadır. Bu üç unsurun uyumlu olduğu durumda ülkenin sağlık turizminin canlanması daha kolay olacaktır. Bu

unsurlardan birincisini turizm olanakları oluşturur. Turizm olanakları doğa, iklim ve tarihgibi özellikleri içermektedir. Sağlık turizmi için ikinci unsuru ise hastaneler teşkil etmektedir. Hastanelerin hem teknik imkânlarla sahip olması hem uygun fiyatlı hem de nitelikli bir kadroya sahip olması gerekmektedir. Üçüncü unsuru ise sağlık turizmüne ihtiyaç duyan tüketiciyle sağlık hizmeti veren kurumları birleştiren profesyonel organizasyonlardır. Bu organizasyonlar sağlık turizmi hizmeti veren kuruluşlardır (Cohen, 2006: 12). Türkiye’de de bu yönde organizasyonlar Sağlık Bakanlığı tarafından desteklenmektedir. Bu bağlamda Sağlık Bakanlığı tarafından 2012 yılında Sağlık Turizmi Birimi kurulmuştur. Sağlık Turizmi Biriminin öncelikli amacı Türkiye’de sağlık turizmi adına hem bir standart oluşturulmasını sağlamak hem de bu kurumların eş güdümlü işlemlerini sağlamaktır. Bu noktada sağlık turizmi hizmeti veren kurumları da denetleyen sistem, turistlerin memnun ayrılması için çaba sarf etmektedir. Bununla birlikte devletin özel hastanelere de sağlık turizmini geliştirebilmek adına teşvik verdiği görülmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2012). Sağlık turizmi insanların tedavi imkânlarını genişletirken diğer yandan da ülkelerin tanınmasını ve gelir kazanmasını sağlamaktadır. Araştırma bu önem bağlamında Türkiye’den sağlık hizmeti alan yabancıların hizmet alma ve araştırma süreçlerindeki tercih etme motivasyonlarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Sağlık Turizmi**

Turizm, genel anlamıyla eğlenmek, görmek, gezmek amaçlarıyla yapılan gezilerdir. Sağlık turizmi ise, turizm kavramının bir alt basamağıdır. Sağlık turizminde amaç, sağlık kazanmak ve daha sağlıklı bir hayat sürmektir. Yani sağlık turizmi sağlıklarını korumak veya iyileştirmek isteyen bireylerin buldukları yerden başka bir yere seyahat etmesidir. Sağlık turizminde sağlığın önemi başrolde olduğundan doğal kaynaklara bağlı turizm beldeleri bireyler için daha çekicidir (Boz, 2004: 132). Sağlık turizminde önemli olan nokta bireyin yaşadığı yerin dışına çıkarak seyahat etmesi ve konaklamasıdır. Literatür incelendiğinde sağlık turizmi ile ilgili bir başka tanım; kişilerin ihtiyaç duydukları tedaviyi almaları, kendilerini daha iyi hissetmeleri, termal kaynakları kullanmaları için başka bir ülkeye seyahat etmeleridir. Sağlık turizmi son 30 yılda oldukça gelişmiş, ülkeler arası hatta kıtalar arası yapılan bir turizm halini almıştır. Literatürde kabul görmüş sağlık turizmi alt başlıkları: termal turizm, medikal turizm, geriatri turizmi, engelli turizmi ve SPA- sağlıklı yaşam (wellness) turizmidir.

Termal Turizm; termomineral su banyosu, inhalasyon (nefes alma), termomineral ile yapılan soluma, çamur banyosu, fizik tedavi, rehabilitasyon gibi tedavi yöntemlerinin fizik tedavi, egzersiz, psikoterapi gibi destek tedavilerle birleştirilerek bireylere sunulmasıdır. Aynı zamanda termal turizm suları eğlence ve rekreasyon (dinlenmek, eğlenmek) olarak da kullanılır (Çontu, 2006).

Medikal Turizm; bireylerin tıbbi tedavi hizmetlerinden yararlanmak için yaptıkları seyahattir. Daha detaylı bir tanım yapacak olursak kişilerin kendi ülkelerinde tedavi imkânlarının olması, tedavilerin sigorta kapsamına girmemesi, hizmet fiyatlarının kendi ülkelerinde yüksek olması gibi etkenlerle yurt dışına yapmış oldukları seyahatlerdir (Binler, 2015).

Geriatri Turizmi; geriatri yaşlı bireylerin tedavisinde hizmet sunan bir sağlık turizmi alanıdır (Strausbaugh, 2001: 268). Genellikle yaşlı bireylerin yaşam kalitelerini artırmaya ve tedavi etmeye yönelik olan geriatri turizmi emeklilik firmalarını yakından ilgilendirir (Bernal, 2005:18).

İleri yaş turizmi ise özellikle 65 yaş üstü bireylere hizmet sunan sağlık turizmidir. Özellikle batı Avrupa ülkelerinde artan yaşlı nüfus bu turizm için elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Engelli gezileri, iyileştirme hizmetleri, hobi aktiviteleri ve rehabilitasyon hizmetleri bu turizmin çalışma alanlarıdır (Aydın, 2012:54).

Engelli turizmi; engelli kelimesinin Dünya Sağlık Örgütüne (WHO) göre tanımı, bireyin bedensel, ruhsal veya zihinsel özelliklerinin bir kısmını kullanamaması görsel olarak organlarının bir kısmının veya tamamının eksik olması ve bu durumun hayatını sürdürmeye engel teşkil etmesidir. Dünya nüfusunun %10’u yukarıda ifade edilen engel durumunu taşımaktadır. Engelli turizmi için seyahat edenlerin yanlarında giden kişilerle birlikte bu turizm hizmeti de geniş kitlelere hitap etmektedir (Zengin ve Eryılmaz, 2013: 52).





SPA- Sağlıklı Yaşam (Wellness) Turizmi; SPA kelimesi Latince ‘soluþperaguam’ yani ‘sudan gelen sağlık’ kelimelerinin kısaltılmasıdır. Günüümüz de sadece su ve çamur terapileri ile değil oldukça genişleyen sistemler ile hizmet vermektedir. Wellness bireylerin kendilerini iyi hissetmeleri için uygulanan her türlü masaj, cilt bakımı, yosun banyoları, thalasso (deniz) terapi gibi doğal ürünler ile doğa içerisinde yapılan sağlıklı yaşam hizmetleridi (Siner ve Torun, 2020: 519).

Tüm bu bilgiler ışığında sağlık turizmi kavramı bireylerin daha sağlıklı hayat sürmeleri için çeşitli yollara ya da alternatif tıp hizmetlerine başvurması, yaşlı ve engelli bireylerinse tedavilerinin yapılmasına olanak sağlayan sağlık hizmetlerinden faydalanması olarak ifade edilebilir.

## 2.2. Sağlık Turizminin Tercih Edilme Nedenleri

Sağlığın varlığı insan hayatında huzurun, mutluluğun, iyi yaşamının tanımı olmuştur (Çelebi ve Çelebi, 2020: 181). İyi bir hayat sürmek isteyen her birey sağlığını korumaya çalışmıştır. İnsanoğlu Bedensel veya ruhsal rahatsızlıklarının tedavisi için uğraşmış, daha iyi bir yaşam için elinden gelen gayreti ortaya koymuştur. Genel anlamı ile turizm birçok birey tarafından lüks olarak algılansa da sağlık turizmi çoğu zaman tedavi sürecini de kapsadığından lüks değil gereklilik oluşturmıştır (Akbolat ve Deniz, 2017: 12). Sağlık turizminin tercihinde etkili olan bireyin iyi olma halinin devamını istemesi ve mevcut durumunun daha iyi hale gelmesini istemesidir. Kişisel faktörlerin yanında bu turizm çeşidinde var olan dış faktörlerde turizm tercihlerini etkilemektedir. Ücret, kalite standartları, ülkelerin güvenlik durumu vb. gibi dış etkenler de bireylerin tercih edecekleri sağlık turizmini etkilemektedir (Sevim ve Sevim, 2019: 639).

Fiyat standardı bireylerin turizm tercihini etkileyen en önemli etkenlerdendir (Usta, 2001: 12). Bireyler kendi ülkelerinde daha pahalı olan medikal hizmeti başka bir ülkeden daha uygun fiyat alabilmektedir. Yine bireyler ülkeler arası karşılaştırmalar yapıp en uygun ülkeye seyahatlerini gerçekleştirirler. Daha çok medikal alanda ücret karşılaştırması yapan insanlar için hizmet kalitesi, sağlık kuruluşları ve sigorta acenteleri de önemli yer tutmaktadır (Saturk, 2017: 1). Türkiye sağlık turistlerine ekonomi konusunda oldukça cazip gelmektedir. Birçok ülkeye göre Türkiye’de medikal hizmetler daha uygun fiyatlarla sunulmaktadır. Her ne kadar fiyat avantajları bireyler için belirleyicilik gösterse de tercihlerin tek belirleyicisi de değildir (Emen, 2019: 68).

Bireylere sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi en az fiyat avantajı kadar tercihlerinde etkilidir. Kalite standartlarının yüksek olması bireylerin tercihini etkilemekte ve memnuniyetlerini de artırmaktadır. Sunulan hizmetin yeterli olması daha iyisinin yapılabileceğine işarettir (Ataman, Esen ve Vatan, 2017: 33). Sağlık turizminde bireyler hizmet ve kalite standartlarına göre seçimlerini yapıp ülkelerine daha mutlu ve sağlıklı dönmeyi planlamaktadırlar. Sağlık turistlerinin ilgini çekmek isteyen ülkeler sağlık kuruluşlarını geliştirmeli, sağlık hizmetlerini iyileştirmeli ve bu alandaki hizmet kalitesini artırmalıdırlar. Sağlık alanında ortaya çıkacak en ufak bir hata dahi çok büyük kayıplar oluşturduğundan bu alanda ki hizmetler ve kalite sürekli takip edilmeli ve yeni kolaylıklar da sağlık kurumlarının bünyelerine eklenmelidir (Akdu, 2014:61-66; Değer, 2012:28). Sağlık hizmetlerinin kaliteleri en az sağlık hizmetlerinin standartlarına göre olmalı ve daha mükemmeli için çalışılmalıdır. Sağlık hizmetleri standartları olması gereken en düşük kaliteyi ifade eder. Sağlık turizmi hizmeti verensağlık kuruluşları hizmet ve medikal standartlarını her zaman artırmaya yönelik çaba içerisinde olmalıdırlar (Torun, 2009: 38). Sağlık hizmetlerinin kalite standartları; yeni gelişmeler, teknoloji kullanımının günüümüzde artması, dünyamızın globalleşmesi ile sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişmeler takip edilmeli ve hizmet kalitesi devamlı artarak devam etmelidir. Özellikle tıp alanındaki gelişmeler her geçen gün artmakla sağlık turizminin de hareketlenmesine sebep olmaktadır (Çakır, 2007: 34; Yalkın, 2010: 71). Fiyat ve kalite standartlarının yanında sağlık turizmini etkileyen başka faktörler de vardır. Örneğin bireylerin kendi ülkelerinde tedavi sürelerinin uzun olması, bazı estetik ameliyatlarında gizliliğin önemi ya da kendi ülkelerinde yasal olmaması nedenleriyle ameliyatları başka ülkelere giderek yaptırırlar. Başka bir etkende bireylerin ülkelerinde tedavi olanaklarının yetersiz olmasıdır. Görülüyor ki birçok etken sağlık turizmini etkilemekte tercih sırasını oluşturmaktadır. Birçok farklı sebeple sağlık turizmini seçen bireyler gün geçtikçe artmaktadır (Connell, 2013: 7). Sağlık turizmi son yıllarda yeni pazarlama teknikleri çerçevesinde de tercih edilmeye başlanmıştır. Yeni pazarlama tekniklerinin merkezinde yer alan sosyal medya kullanımı sağlık turizminin tercih edilmesinde de etkili olmaktadır. Bununla birlikte

Sağlık hizmetleri uluslararası bir boyut kazandığından satış ortaklığı pazarlaması gibi yeni pazarlama tekniklerinin de bualanda kullanılabileceği söylenebilir. Bağlı kuruluş (satış ortaklığı) pazarlaması sisteminin temel amacı satışları arttırmak olup önemli bir çevrimiçi gelir elde etme yöntemidir. Reklam verenlere, markalara ve satış ortaklığı sağlayan pazarlamacıya gelir getiren bu yöntemde geleneksel pazarlama yöntemlerinin nispeten az kullanıldığı görülmektedir (Develi, 2021: 8321). Bu pazarlama yöntemi de sağlık turizminin gelişmesinde ve müşteri tercihlerine etki etmede kullanılan çağdaş tekniklerden birisi olarak öne çıkmaktadır.

### **2.3. Sağlık Turizminde Hastaların Tercih Nedenleri**

Sağlık sektöründe müşteri memnuniyeti çok ön planda yer almaktadır. Müşterilerin farklı beklentilerle başvurduğu sağlık sektörü her müşterinin beklentisini karşılayabilmek için hizmet sektörünü ön planda tutmak zorundadır. Genel itibariyle sağlık sektörleri yurt içi ve dışı olmak üzere iki farklı müşteriye sahiptirler. Bunun gibi birçok nedenle birlikte sağlık müşterileri birbirlerinden oldukça farklı olabilmektedir. Milletten, dine, dile ve beklentilere göre farklılıklar göstermektedir (Serbest, 2006: 54). Sağlık hizmetleri müşterilerinin sadece hasta ve tedavi arayan kişilerden oluşmadığı da bir gerçektir. Sağlık işletmelerinde hizmet sunan tüm bireyler sağlık hizmetlerinin müşterisi konumunda olabilmektedir. Hatta bu sürece dâhil olan kurumlar, kuruluşlar çeşitli büyük veya küçük işletmeler sağlık sektörünün müşterilerini oluşturmaktadır. Çok geniş bir kitleye hizmet sunan sağlık sektörünün müşterileri sadece tedavi almaya gelmiş kişilerden oluşmamakta, tedavi ve hizmeti sunan her alanda müşteri kabul edilmektedir (Tuzcuoğlu, 2003: 67).

Zamanla bütün işletme ve sektörler için hayati önem taşıyan müşteri memnuniyeti sağlık sektöründe de hasta memnuniyeti olarak kendini göstermiştir. Hasta memnuniyetin sağlanması durumunda sağlık kurum ve işletmeleri varlıklarını korumaktadır. Her işletmenin devamlılığını koruması müşterilerin işletme memnuniyetlerine bağlıdır. Sağlık sektörü de bire bir kişi ile iletişimde olan bir işletme olduğundan müşterilerin, hastaların memnuniyeti çok önemli bir yere sahiptir. Hasta memnuniyeti aynı zamanda sağlık işletmelerinin işleyişlerini de şekillendirmektedir (Güven, 2021: 4875). Hastaların beklentileri ne kadar hızlı ve iyi karşılanırsa memnuniyet oranları da o denli artacaktır. Ayrıca sağlık hizmetlerinin kalite ölçütlerini de hasta beklentileri oluşturmaktadır. Sağlık hizmetleri başka işletmelerle değil kendisiyle yarışır durumdadır. Kalite ölçütü gün geçtikçe daha çok önem kazanan bir durum haline gelmiştir. Günümüz dünyasında çağın ilerlemesi, teknolojinin gelişmesiyle beraber sağlık hizmetlerinin kendi içlerinde ve karşılıklı rekabetleri artmış duruma gelmiştir (shgmturizmdb.saglik.gov.tr (a)). Hasta beklentilerine önem verilmesi ve hasta memnuniyetinin her şeyden üstün tutulması günümüzde sağlık hizmetlerinin hizmet kalitelerinin artmasında ki en önemli sebeplerden biridir. Hasta memnuniyetine verilen önem iki taraflı kazanç sağlayan bir yoldur. Bu sayede hastalar kurumdan beklentilerini karşılamakta, kurumlar ise diğer hastalara karşı hazır duruma gelmektedir. Hasta memnuniyeti sadece hastanın beklentilerinin karşılanması durumuyla ilgili değildir. Hastaların tecrübeleri, değerleri ve beklentileriyle ilgilidir.

Hasta memnuniyetini sağlayan sağlık kuruluşları aynı zamanda hastalarını da korumaktadırlar. Bu sayede hastalara sağlık kuruluşuna karşı güven vermektedirler. Hasta memnuniyeti kavramı sayesinde hastalar haklarını söyleme ve arama konusunda daha cesur davranmaktadırlar. Günümüzde bir lüks değil zorunluluk olan hasta memnuniyetinin sağlanması sağlık işletmeleri yöneticilerinin en fazla mesai harcadıkları iş haline gelmiştir (Tükel ve diğerleri, 2004, : 211).

Hastaların belli sağlık kuruluşlarına gösterdikleri bağlılık ancak hasta memnuniyeti ile kazanılabilecektir. Günümüzde çoğu kişi bir sağlık kurumunu tercih etmeden önce başka kişilerin yorumlarına bakmakta ve buna göre tercihini yapmaktadır. Sağlanan hasta memnuniyeti sayesinde sağlık kuruluşlarının kâr oranları da artacaktır. Hastanın sağlık kuruluşuna olan bağlılığının artması, bir daha sağlık kuruluşuna ihtiyaç duyduğunda yine aynı yeri tercih etmesi ve buranın reklamını yapması sağlık kuruluşunda geçirdiği süre boyunca memnun olması durumuna göre şekillenecektir. Her ülke de bireyler sağlıklı yaşam hakkına sahiptirler. Sağlık kuruluşlarını tercih eden kişiler genellikle hasta olduklarından endişeli ve gergin olabilmektedirler. Hastaların sağlık kuruluşuna başvururken ilk amaçları hastalıklarından kurtulmak olmaktadır. Hastalara sunulan sağlık hizmetlerinin yeterli ve güncel



olması, aynı zamanda da hastaların değerlerine uygun olması gerekmektedir. Globalleşen bir sektör haline gelen sağlık hizmetleri özellikle hastaların değer yargılarına saygılı davranmak zorundadır. İnsancıl nedenler ve özelliklerden kast edilen ilk şey hastalara uygulanacak tedavi yöntemlerinin güncel ve teknik elemanlarla desteklenmesidir (Karaca, 2004: 54).

Ekonomik nedenler her sektörde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de hastalar aldıkları sağlık hizmeti karşılığında para ödemektedirler. Sağlık kuruluşlarına gelen hastalar aynı zamanda bu işletmelerin potansiyel müşterileridir. Hastalarda ödedikleri paranın karşılığını almak istemektedirler. Hastalar genel olarak paralarının karşılığında ilgilenilmek ve bilgilendirilmek istemektedirler (Zubaroglu Yanardağ 2017: 33). Müşterilerde sağlık hizmetlerinde harcadıkları paraya binaen daha dikkatli tercih yapmakta ve ödedikleri paranın karşılığını almaya çalışmaktadırlar. Bireyler sağlıkları için çalışan bu minvalde hareket eden bünyelere sahiptirler. Çünkü sağlığının iyi olmaması kişileri fiziksel ve ruhsal olarak çok yormakta, aktivitelerden zevk almalarını düşürmektedir. Sağlık hizmetlerinin her zaman hasta memnuniyetini ön planda tutmaları sağlık pazarlarındaki yerlerini sağlamlaştıracaktır (Yıldırım, 2021: 54).

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada Türkiye’den sağlık hizmeti alan yabancıların hizmet alma ve araştırma süreçlerindeki tercih etme motivasyonlarının değerlendirilmesi süreci ele alındığından derinlemesine analiz imkânı veren nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitekim nitel araştırma yönteminde araştırma sorusuna dair derinlemesine bilgi edinilirken nasıl ve niçin sorularının cevapları da analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 12). Nitel araştırma yaklaşımının birçok farklı deseni bulunmaktadır. Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden görüşme metodu kullanılmıştır. Görüşme metodunda veriler görüşme formu aracılığıyla toplanmaktadır. Bu metot araştırması yapılan konunun farklı perspektiflerden sorgulanmasına ve analiz edilmesine imkân sunması bakımından öne çıkmaktadır. Katılımcılara açık uçlu sorular sorulduğundan geniş açıklamalar ve cevaplar alınabilmekte araştırma konusu derinlemesine incelenebilmektedir. Ayrıca görüşme metodu ilgili konuya farklı yaklaşımların da ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 54).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmaya 2021-2022 yılında devlet ve özel hastanelerde çalışan 12 iş gören katılmıştır. Çalışmaya katılan 12 çalışanın dördü kadın sekizi erkektir. Araştırma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme dikkate alınmıştır. Kolayda örnekleme araştırmacı tarafından yakın olarak yerlerin örnekleme içinde seçilmesi anlamına gelmektedir. Bu şekilde hem zamandan hem de bütçe konusundan tasarruf edilmektedir (Baştürk ve Taştepe, 2013: 23).

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Deneyim Süresi	Hangi Dilleri ne seviyede biliyorsunuz?	Eğitim Durumu	Üniversiteden Hangi Bölümden Mezun Oldunuz?
1	E	45-60	40 Yıllık	Arapça- Çok İyi	Lisans	İktisat
2	E	45-60	40 Yıllık	Arapça- Çok İyi	Y. Lisans	İletişim
3	E	30-45	10 Yıllık	Arapça ve İngilizce	Lisans	Mühendislik
4	E	30-45	10 Yıllık	Arapça ve İngilizce	Lisans	İktisat
5	K	30-45	12 Yıllık	Fransızca- Bambaraca	Lisans	Askeri Okul
6	E	30-45	16 Yıllık	Fransızca- Bambaraca	Lisans	Ticaret
7	E	45-60	16 Yıllık	Fransızca ve İngilizce	Lisans	Ticaret
8	E	15-30	5 Yıllık	Fransızca- Bambaraca	Lise	Öğrenci
9	E	30-45	20 Yıllık	Fransızca-Çok İyi	İlkokul	-
10	K	30-45	15 Yıllık	Bambaraca	Lisans	Ticaret
11	K	30-45	15 Yıllık	Fransızca- Bambaraca	Lise	Ticaret



12	K	15-30	10 Yıllık	Fransızca- Bambaraca	Lise	Askeri
----	---	-------	-----------	----------------------	------	--------

Tablo 1 incelediğinde katılımcıların mesleki deneyimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların 8'inin erkek 4'ünün kadın olduğu belirlenmiştir. Farklı bölümlerden mezun olan sağlık turizmi koordinatörlerinin genel olarak farklı dilleri de bildikleri söylenebilir.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma görüşme formundan toplanan verilerle sınırlıdır
- Araştırma 2021-2022 tarihinde örnekleme dahil edilen iş görenlerle sınırlıdır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu çalışmada, veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Sorular literatürdeki çalışmalar ve sorunların incelemesiyle oluşturulmuştur. Açık uçlu olan görüşme formunda yer alan sorular uzman denetiminden geçirilerek görüşme formuna son hali verilmiştir. Uzman denetiminden geçirilen görüşme formundan bazı sorular silinmiş yerlerine farklı sorular eklenmiştir. Ortalama kişi başı 40-50 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Bu katılımcıların soruları titizlikle cevaplanmıştır. Daha sonra toplanan veriler analiz aşamasına getirilmiştir.

Görüşme formunda yer alan soruların bir kısmı şunlardır:

- Yurt dışından gelen hastalar daha çok hangi sağlık birimi için gelmektedir?
- Size müracaat eden hastaları düşündüğünüzde en çok hangi ülkelerden gelmektedirler? Size müracaat eden hastaları düşündüğünüzde sağlık turizmine yönelmelerini sağlayan nedenler nelerdir?
- Sizce sağlık turizmi için yer tercih eden hastalar genel olarak nelere dikkat etmektedirler?

Görüşme formu, nitel veri toplama araçlarının en sık tercih edilenleri arasında öne çıkmaktadır (Aktaş, 2015: 67). Veri toplama aracındaki soruların anlaşılır olmasına ve belirli bir mantık sırası takip etmesine özen gösterilmiştir. Bununla birlikte soruların çok boyutlu olmasına önem verilmiş ve analizler bu boyutlar bağlamında yapılmıştır. Bununla birlikte geliştirilen veri toplama aracı uzman denetiminden de geçirilmiştir. Bununla birlikte veri toplama aracı geliştirilirken uzman görüşü alınarak soruların daha anlaşılır olması ve sağlık personeline uygun olarak revize edilmiştir. Araştırmada katılımcılardan elde edilen nitel veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Bu çalışmada, görüşmeler deşifre edildikten sonra görüşme soruları çerçevesinde tekrar tekrar okunmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar görüşme sorularının boyutları ile birlikte düşünülerek farklı boyutlarla incelenmektedir. Toplanan verilerle incelenen literatür arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın bulgular bölümünde bir yandan katılımcı görüşlerinden doğrudan örnekler verilirken diğer yandan literatürdeki araştırmalarla analiz edilmeye çalışılmaktadır.

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu aşamasında sağlık turizmi koordinatörlerinden toplanan veriler üç boyutta analiz edilecektir.

- Sağlık turizmi için gelen hastaların geldiği ülkeler ve sağlık sorunları boyutu
- Sağlık turizminde yer ve hastane tercih etme boyutu
- Sağlık turizminde Türkiye'nin tercih edilme nedenleri boyutu
- Sağlık turizminin sorunları

### 3.5. Sağlık Turizmi İçin Gelen Hastaların Geldiği Ülkeler ve Sağlık Sorunları Boyutu

Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde sağlık turizmi için Türkiye'ye gelen hastaların çeşitli nedenlerle geldiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte sağlık turizmi için gelen hastaların da çeşitli



ülkelerden geldiği görülmektedir. Bu ülkelerin arasında Avrupa ülkeleri yer aldığı gibi Arap yarımadası ülkeleri ve Afrika ülkeleri yer almaktadır. Sağlık turizmine yönelme nedenleri arasında ise plastik cerrahiden daha çok doğrudan sağlık sorunlarının öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda 1 nolu katılımcı kendisine yönelen hastaların sağlık turizmine yönelme nedenlerinde etkili olan hastalıkları şöyle ifade etmektedir.

#### *Kanser Hastalığı*

*Böbrek Yetmezliği ve Karaciğer Yetmezliği olarak organ nakli Omurga Şekil Bozuklukları. Kafa ve Omurilik Yaralanmaları*

1 nolu katılımcının belirtmiş olduğu hastalıkları insan hayatını doğrudan bir şekilde etkileyen yaşamsal sorunlardır. Buna benzer bir başka soruna dair sağlık turizmi nedenini ise 11 nolu katılımcı şöyle dile getirmektedir: *hepatit B olmuş bir hasta karaciğer nakli olmak geldi.* 3 nolu katılımcı da gelen hastaların gelme nedenlerini organ nakli çerçevesinde *böbrek yetmezliği ve karaciğer yetmezliği* olarak belirtmektedir.

Üç katılımcının belirtmiş olduğu bu görüşlerde hastaların sağlık turizmine yönelmesinde organ naklinin etkili olduğu görülmektedir. Türkiye’de son dönemde gelişmeye başlayan organ nakli teknolojisi ve tıbbi deneyim sağlık turizmi açısından hastaların Türkiye’ye yönelmesinde etkili olmaktadır. Organ nakli açısından önde gelen üniversite hastanelerinden birisi olan Akdeniz Üniversitesi de bu bağlamda sağlık turizmde öne çıkmaktadır. Sağlık turizmindeki payını artırmak isteyen üniversite hastanesinin Avrupa, Rusya ve Arap ülkeleriyle temaslar da bulunduğu gözlemlenmektedir (akdenizorgannakli.net).

Araştırmanın veriler bu çerçevede düşünüldüğünde organ nakli için gelen hastaların olduğunun görülmesi önemlidir. Çünkü organ nakli tıbbi bir müdahale olarak zor bir ve önemli bir operasyon olduğundan bu tür faaliyetlerden memnun dönem hastaların ülkedeki sağlık turizminin daha geliştireceği söylenebilir. Organ nakli gibi zor operasyonlar turizm açısından döviz girdisi sağlaması bakımından da önemlidir.

Organ nakli dışında katılımcıların, hastaların sağlık turizmine yönelmesinde etkili olarak gördükleri bir diğer hastalığı ise göğüs hastalıklarının oluşturduğu görülmüştür. Göğüs hastalıklarını ise kalp ve damar sorunları, hematoloji ve romatoloji takip etmektedir. 12 nolu katılımcı kendisine müracaat eden hastalar için şu ifadelerle yer vermektedir: *göğüs biyopsi sonrasında ve lenfoma ameliyat olan hastalar yer almaktadır.* 10 nolu katılımcı göğüs hastalıkları dışında gelen hastaların gelme nedenlerini şöyle sıralamaktadır: *kardiyoloji: anjiyo, eps amblasyon, romatoloji: ilaç tedavisi.*

Kalp hastalıklarının tedavisi için gelenleri ifade eden bir diğer katılımcı ise 2 nolu katılımcı olmuştur. Bu bağlamda 2 nolu katılımcı şu ifadelerle yer vermektedir: *koroner arter hastalığı, kalbi besleyen atar damarların daralması ya da tamamen tıkanması, kalp kapak hastalığı, kalp kası hastalığı ve kalp enfeksiyonu.* 2 nolu katılımcı öne çıkardığı diğer hastalıkları ise şöyle sıralamaktadır: *dermatoloji hastalıkları, romatoloji: romatoid artrit, kireçlenme (osteoartrit), akut eklem romatizması ve gut ve pseudogut (kondrokalsinoz).* 4 nolu katılımcı ise sağlık turizmi için kendisine gelen hastaların geldiği sağlık birimleri için şu ifadelerle yer vermektedir:

*Gastroenteroloji: Karaciğer Sirozu, Karaciğer Apseleri ve Karaciğer Apseleri Hematoloji: Anemi, Kanama Bozuklukları, Kemik İliği Yetersizlikleri ve Lösemi*

*Noroloji: Als Hastalığı, Alzheimer Hastalığı, Beyin İltihabı ve Beyinde Damar Tıkanıklığı*

4 nolu katılımcının görüşleri incelendiğinde hastaların genellikle çeşitli sağlık birimleri için geldiği görülmektedir. Ancak 4 nolu katılımcının görüşlerinde de sağlık birimlerinin ciddi ve önemli sağlık birimleri olduğu gözlemlenmektedir. 5 ve 6 nolu katılımcının görüşlerinde ise beyin ve sinir cerrahisinin öne çıktığı görülmektedir. Beyin ve sinir cerrahisi için gelen hastaların bel ve boyun rahatsızlıkları için gelmekle birlikte bu sağlık birimi için gelen hastaların sağlık sorunlarının da önemli sorunlar olduğu söylenebilir. Öne çıkan bir diğer sağlık birimini ise üroloji oluşturmaktadır. 7 ve 9 nolu katılımcının görüşlerinde öne çıkan üroloji birime dair görüşler (7 ve 9 nolu katılımcılar) sırasıyla şöyledir:





Mesane ve sistektomi sorunları (Sistektomi, mesaneyi çıkarmak için yapılan bir ameliyattır. Erkeklerde mesanenin tamamının çıkarılması (radikal sistektomi) tipik olarak prostatın ve seminal veziküllerin çıkarılmasını içerir)

Üroloji: varikosel ameliyat, erken boşalma tedavisi, sertleştirme tedavisi, PRP işlemi yöntem olarak, spem sayısı tedavisi akıntı, sinusit tedavisi

Katılımcı görüşleri sağlık turizmi için gelen hastaların daha çok hangi sağlık birimleri için geldikleri bağlamında incelendiğinde hastaların genel olarak ciddi sağlık sorunları için geldikleri gözlemlenmiştir. Sağlık turizminde hastalar cildiye, plastik cerrahi ya da estetik gibi nedenlerle değil yaşamsal sorunlar nedeniyle gelmişlerdir. Bu tür sağlık sorunlarının katılımcı görüşlerinde öne çıkmasında Türkiye'deki son dönem gelişmelerin de etkili olduğu söylenebilir.

Katılımcı görüşleri sağlık turizmi için gelen hastaların geldikleri ülke bağlamında incelendiğinde ise Avrupa ülkeleri ve özellikle de Fransa'nın öne çıktığı görülmüştür. Fransa'nın öne çıkmasında ise sağlık koordinatörlerinin Fransızcaya hâkim olmasının etkili olduğu söylenebilir. Nitekim katılımcı sağlık koordinatörleri arasındaki 7 kişinin iyi derecede Fransızca bildiği görülmektedir. Bu sağlık koordinatörleri 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12 olarak sıralanmaktadır.

Sağlık koordinatörlerinin etkili bir sağlık turizmi yapabilmeleri adına dil bilmeleri önemli bir ölçüt olarak öne çıkmaktadır. Farklı ülkelerden farklı dil tecrübeleri ile gelen hastalara kendi dillerinde hizmet veren önemli bir müşteri memnuniyeti ilkesi olarak da değerlendirilebilir. Her ne kadar sağlık turizmi için gelen hastalarla tercüman vasıtasıyla da iletişim kurulsa da ilk temasın sağlık koordinatörleri tarafından yapılması dil becerisini gerekli kılmaktadır.

Dile dair sorunlar sadece sağlık koordinatörleri çerçevesinde değil tedavinin uygulandığı hastanelerde de önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda sağlık turizmine yönelik hizmet veren hastanelerin tercüman istihdam etmeleri kendi kurumlarının öne çıkmasında etkili bir pazarlama değişkeni olarak da değerlendirilebilir. Hastanelerdeki tercümanlar tam zamanlı olmasa da hastaların durumuna göre değişken zamanlardan istihdam edilebilir.

Söz konusu dil sorunlarının hasta memnuniyeti açısından iki açıdan önemli olduğu söylenebilir. Birincisi iletişim açısından ikincisi ise sağlık problemlerinin anlatılabilmesi açısından öne çıkmaktadır. Hastalar, kendi sağlık sorunlarına dair tüm sorunlarını tercüman vasıta ile aktardığında kendisini çok daha rahat hissedeceği gibi doktorun da tedavi uygulama yöntemi bu iletişim sayesinde gelişeceğinden aradaki tercümanın dile bilme yetisi önemlidir.

Katılımcı görüşleri incelendiğinde Avrupa ülkelerinden daha çok hasta alan sağlık koordinatörlerinin sırasıyla şöyle olduğu görülmektedir:

- 12 nolu katılımcı Almanya Fransa 10 nolu katılımcı Amerika Fransa 6 nolu katılımcı Tunus ve Fransa.
- 7 nolu katılımcı Almanya, Amerika ve Fransa 8 nolu katılımcı Belçika, Amerika ve Fransa 5 nolu katılımcı Tunus ve Fransa

Yukarıdaki katılımcıların hastalarının Fransa, Almanya, Amerika, Belçika gibi ülkelere gelmesi Türkiye açısından da son derece önemlidir. Avrupa'dan ve Amerika'dan gelen hastaların memnun olarak geri dönmesi Türkiye için de önemli bir sağlık turizmi geliri olacağı unutulmamalıdır. Türkiye'ye Avrupa ülkelerinden sağlık turizmi için hastaların gelmesinde döviz kurunun etkileri olduğu gözlemlense de tek neden bu değildir. Nitekim burada söz konusu sağlık olduğundan gelen hastaların tek tercih nedenlerini ekonomik sorunlar oluşturmadığı gibi öncelikli tercih nedenlerini de bu durum oluşturmamaktadır. Dolayısıyla bu ülkelere sağlık turizmi için Türkiye'ye gelmesinde ülkenin sağlık açısından kaliteli bir hizmet sunması öne çıkmaktadır. Avrupa ülkeleri dışında Türkiye'ye gelen hastaların arasında Irak ve Sudan ve Fildişi Sahili ülkelerinin çıktığı belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcı sağlık koordinatörleri kendilerine ulaşan hastaların ülkeleri şöyle sıralanmaktadır:

- 1 nolu katılımcı: Irak, Fas ve Cezayir



- 11 nolu katılımcı: Mali, Fildişi Sahilli ve Burkınafaso2 nolu katılımcı: Sudan, Cezayir
- 3 nolu katılımcı: İran, Suudi Arabistan ve Qatar4 nolu katılımcı: Sudan, Mısır ve Irak
- 9 nolu katılımcı: Mali, Fildişi Sahilli ve Gine

Bu ülkelerden gelen sağlık turistleriyle sağlık koordinatörlerinin Arapça ve İngilizce dilleriyle iletişime geçtiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılar arasında (5, 6 10, 11 ve 12 nolu katılımcılar) Mali dili olan bambaracayı da bildikleri görülmektedir. Dolayısıyla Mali'den gelen hastalar olduğu Malili hastaların farklı ülkelerden de Türkiye'ye geldikleri görülmektedir. Bununla birlikte özellikle Katar ve Suudi Arabistan gibi zengin ülkelerden sağlık turizmi adını da turist çekilmesi Türkiye adına önemli bir pazar olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'nin Ortadoğu pazarında sağlık turizmi adına öne çıkması için pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Bu bölgedeki ülkeler coğrafi olarak Avrupa'dan daha çok Türkiye'ye yakındırlar. Bu yakınlık sadece coğrafi olarak değil bununla birlikte kültürel açıdan da bir yakınlıktır. Dolayısıyla Irak, İran, Katar, Suudi Arabistan gibi ülkelerde sağlık turizminin pazarlamasının yapılması gerekliliği öne çıkmaktadır. Söz konusu Katar ve Suudi Arabistan olduğunda bu iki ülkenin spor alanında da büyük yatırımlarının olması ekonomik güçlerinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ekonomik olarak güçlü olan bu ülkelerden hasta çekme Türkiye'nin de sağlık turizmi açısından hedefleri arasında yer alabilir. Katılımcılar arasında dört kişinin (1, 2, 3 ve 4 nolu katılımcılar) Arapça bilmesine rağmen Arap bölgesinden yeterince sağlık turistinin gelmediği söylenebilir. Sağlık turizmi için Türkiye'ye gelen turistlerin geniş bir coğrafi alandan geldiği görülmekle birlikte farklı ülkelerden de turistlerden gelmesi için çaba harcanması gerektiği söylenebilir. Bu coğrafyaların başında Çin ve Hindistan gelmektedir. Dünyanın en büyük nüfusunun olduğu bölgeler olarak öne çıkan bu iki bölge özelinde de pazarlama faaliyetlerinin yapılması gerekliliği gözlemlenmektedir.

### 3.6. Sağlık Turizminde Yer ve Hastane Tercih Etme Boyutu

Sağlık turizmi için yer ve hastane tercihinde birçok farklı (hizmet kalitesi, ekonomik nedenler, sosyal nedenler v:) etmen öne çıkmaktadır. Sağlık turizmine yönelen hastaların katılımcı görüşleri çerçevesinde yönelimlerini etkileyen pazarlama etmenleri incelendiğinde öncelikler sağlık koordinatörlerinden memnun kalmalarının öne çıktığı görülmektedir. Daha önce Türkiye'ye gelen hastaların memnun kalmaları yeni hastaların da sağlık turizminde yer seçme nedenlerinde doğrudan etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda 1, 2, 3, 4, ve 9 nolu katılımcı sağlık koordinatörleri "*size daha önce hizmet verdiğiniz başka hasta aracılığıyla ulaştım ifadesine yer vermektedir*". Bu şekilde mesajlar aldıklarını ileten sağlık turistlerinin sadece sağlık koordinatöründen değil genel sağlık hizmetlerinde de memnun kalması gerekmektedir.

Sağlık turistlerinin yer ve hastane tercihinde etkili olan bir diğer etmeni ise sosyal medyanın oluşturduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda 5, 6, 7, 8, 10, 11 ve 12 nolu katılımcıların Instagram uygulamasını öne çıkardığı gözlemlenmektedir. Sağlık koordinatörleri kendilerine ya da doğrudan hastanelerin sağlık turizmi birimlerine ulaşan hastaların sosyal medya üzerinden yapılan tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde de etkilenecek yer ve hastane seçimi yaptıklarını ifade etmektedirler. Katılımcı görüşleri hastaların sağlık koordinatörlerine ya da hastanelerin ilgili birimlerine nasıl ulaştığı konusunda incelendiğinde birincisi önceki hastaların yönlendirme ve tavsiyelerinin etkili olduğu görülmüş hem de sosyal medya kanallarından yapılan pazarlamaların etkili olduğu belirlenmiştir. Ancak sağlık koordinatörlerine tavsiyeye ulaşan hastaların da yine bir başka sosyal medya uygulaması olan whatsapp üzerinden ulaştıkları tespit edilmiştir. Şu hâlde sağlık turizmi tüketicilerine ulaşma noktasında sosyal medya kullanmak da bu alanlar üzerinde pazarlama faaliyetleri yürütmek de zorunluluğa dönüşmüş durumdadır. Bu alandaki literatür incelendiğinde sosyal medya pazarlamasının öneminin de belirtilmiş olduğu görülmektedir (Aykın, 2021; Şimşek ve Ayyıldız, 2023). Özellikle sağlık turizmi için gelen hastaların hastane ve doktor tercihlerinde etkili olan sosyal medya pazarlamasının bu araştırmadaki katılımcı görüşlerinde de Instagram özelinde de öne çıktığı gözlemlenmektedir.

Instagram uygulamasının öne çıkarılmasında Instagram uygulamasının özelliklerinin öne çıktığı söylenebilir. Nitekim Instagram uygulamasının temel özelliklerinden birisini görsel paylaşımı oluşturmaktadır. Hem görsel hem de kısa videoların paylaşılmasına olanak sağlayan instagram

uygulamasıyla hastanelerin fotoğrafları ve tanıtım videoları paylaşılabilir. Buradaki bir diğer önemli noktayı ise tüketicilerin sosyal medyayı araştırma aracı olarak da görmesinden ileri gelmektedir. Nitekim günümüzde her tüketici satın alacağı ürüne yönelik de işletmeye yönelik sosyal medya üzerinden araştırma yapmaktadır. Söz konusu sağlık turizmi olduğunda da sosyal medya araştırma araçlarından birisi olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda hem sağlık koordinatörlerinin kendi şahsi adlarına sosyal medya hesabı açmaları gerektiği gibi hem de sağlık turizmi merkezinde hizmet veren hastanelerin bu yönde kurumsal sosyal medya hesabı açması gerekmektedir. Sağlık turizmi için seyahat eden hastaların yer ve hastane tercihlerinde etkili olan bir diğer değişkeni ise hastanelerde verilen hizmetin kalitesi ve doktorların oluşturduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde sağlık koordinatörlerinin sağlık turistlerinin öncelikle hastane personelinin davranışlarından ve iletişim becerilerinden etkilendiklerini aktardıkları görülmektedir. Bu bağlamda sırasıyla 3, 4, 2 nolu katılımcıların görüşleri şöyle sıralanmaktadır:

- Bütün ekibin davranışlarının iyi olması Hastanede verilecek hizmetin kalitesi
- Hizmetlerin kalitesi ve daha önce gelen hastaların olumlu sonuç alma durumları

Katılımcıların gerek buradaki görüşleri gerekse de -biraz sonra belirtilecek olan- doktor ya da hemşirelere dair görüşlerinin de iletişim becerileri ve hizmet kalitesi üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Sağlık turizmi için gelen hastaların birincil kaygılarını hastalıklarının iyileşmesi olsa da yine de müşteri statüsünde de değerlendirilmektedir. Geldikleri kurumları için önemli bir gelir kaynağı olan sağlık turistleri de için de birincil tercih nedenini sağlık hizmetlerinin kalitesi teşkil etse de hastanedeki tüm değişkenlerin de (doktor, hemşire, hasta bakıcı, eczacı, tercüman, memur v:) etkili iletişim kurmasını beklemektedirler. Nitekim 1 nolu katılımcı yer ve hastane tercihinde etkili olan etmeni *hizmet ve çalışanların davranışları* olarak ifade etmektedir. Alınan hizmet ve hasta ve hasta yakınlarına gösterilen ihtimam ve davranışlar o denli önemli bir hale gelebilmektedir ki zaman zaman kaliteli hastane tercihlerinin de önüne geçmektedir. Bu noktada sadece hastanın kendisi değil hastanın yakınındaki refakatçilere yönelik tutum ve davranışlar da etkili olmaktadır. Dolayısıyla hastane personelinin bu konuda eğitilmiş olması gerekmektedir. Katılımcıların görüşleri derinlemesine incelendiğinden yurt dışından gelen hastaların etkili iletişim kurmaktan kasıtlarının nezaket ve kibarlığı kast ettiği görülmektedir. Nazik bir dil kullanımı hastaların memnun ayrılmasını sağladığı gibi başka hastalara da bu kurumu tavsiye etmelerinde önemli bir etmen olmaktadır. Katılımcıların bir kısmı hastanedeki hizmet kalitesini öne çıkarmakla birlikte katılımcıların tamamının doktorların kalite ve niteliğini öne çıkardığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların hastane tercihlerinde etkili olan doktora dair görüşleri şöyledir:

- 3 nolu katılımcı; doktorların kariyerleri
- 4 nolu katılımcı; doktorlar ve hemşirelerin kariyerleri
- 10 nolu katılımcı; hastane, doktorlar, doktorun ekipleri ve hemşerileri. Ayrıca hastane Türkiye'nin en iyi hastaneleri arasında mı? diye de araştırma yapıyorlar.
- 11 nolu katılımcı; ilk önceden hastanenin doktorlar tecrübesine bakıyor. 12 nolu katılımcı; öncelikle doktorun samimiyet ve çerçevesi.
- 1 nolu katılımcı; doktorlar kariyerleri
- 9 nolu katılımcı; öncelikle doktorların tecrübesine bakıyor.
- 7 nolu katılımcı; hastane, doktorlar, ekipleri ve ortamı çok temiz olmalı. Türkiye'nin en iyi kalite doktorları mı diye bakıyorlar ve doktorların uluslararası hastalarla ilgilenmesini araştırıyorlar.
- 8 nolu katılımcı; hastane, doktorlar, ekipleri ve ortamı çok temiz olmasını bekliyorlar. Türkiye'nin en iyi doktorlarını geldikleri ülkelerin cihazlarıyla karşılaştırıyorlar.
- 5 ve 6 nolu katılımcılar; hastane, doktorlar ve ekipleri Türkiye'nin en iyi doktorları mı diye araştırıyorlar.

Katılımcıların neredeyse tamamının doktor kalitesini sağlık turizminde tercih edilen hastanelerde en önemli değişken olarak görmektedir. Doktorluk gerek ülkemizde gerekse de tüm dünyada kabul görmüş bir kariyer olarak öne çıkmakla birlikte hastalarında bu alandaki en nitelikli doktorlarla birlikte çalışmak



istedikleri görülmektedir. Sağlık turizmine yönelen hastaların -özellikle de bu araştırma özelinde- kritik hastalıklar için geldikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla da kendi alanında uzman doktorlarla çalışmayı tercih etmektedirler. Günümüzde birçok meslek grubunda olduğu gibi doktorların da gerek kendi özel kliniklerinde gerekse de çalıştıkları hastanelerde öz geçmişleri yer almaktadır. Sağlık turistlerinin kaliteli doktor arayışlarında doktorların öz geçmişlerini inceleyerek hareket ettikleri söylenebilir. Ama burada 7 nolu katılımcının görüşü de öne çıkmaktadır. Nitekim 7 nolu katılımcı doktorların uluslararası hastalarla ilgilenmesini araştırıyorlar görüşüyle daha çok uluslararası hastalara hizmet veren doktorları incelediklerini göstermektedir. Doktorlar hasta ayırt etmemekle birlikte doktorların bir kısmının sağlık turizmine yönelen hastalara daha fazla yöneldiği gözlemlenmektedir. Özellikle özel hastanelerin sağlık turizmi departmanlarının olması ve bu alanda başka doktorlar görevlendirmeleri söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla sağlık turizmine yönelen hastalar daha çok bu sahada hizmet veren doktorları araştırmaktadır. Bu alanda hizmet veren doktorlarla diğer doktorlar arasında mesleki beceri farkları olmasa da sağlık turistlerinin etkilenebileceği doktorlar bu alana yönlendirilebilmektedir.

Katılımcı görüşleri incelendiğinde katılımcıların tamamının da doktor kalitesini önemsedikleri görülmüştür. Bu bağlamda özel hastanelerin sağlık turizmine yönlendirilen doktorların sağlık turistlerinin ilgisini çekebilmek adına iki özelliğine dikkat çekilebilmektedir. Birinci özelliği doktorların yabancı ülkelerdeki okullardan ya da Türkiye'nin marka üniversitelerinden mezun olmaları teşkil etmektedir. Söz konusu Türkiye olduğunda, Türkiye'nin de tıp alanında dünya çapında bir eğitim ağının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ÇAPA, Hacettepe gibi üniversite mezunları bu alanlara kaydırılabilmektedir. Bununla birlikte uzmanlıklarını yabancı üniversitelerde yapan doktorların da sağlık turistleri tarafından öne çıkarıldığı gözlemlenmektedir. Sağlık turistleri için etkili ve önemli olan bir diğer tercih nedenini ise doktorların dil bilmesi oluşturmaktadır. Doktorların genel olarak İngilizce bildiği gözlemlenmekle birlikte İngilizcenin evrensel bir dil olması birçok hastayla iletişim kurmalarında etkili olmaktadır. Ancak hastaların hepsinin de İngilizce bilmediği göz önüne alındığında tercüman bulundurulması sağlıklı bir iletişim için son derece önemlidir. Sağlık turistlerinin hem memnuniyet kazanmasında hem de rahatsızlıklarını aktarmasında dil bilmek ve tercüman kullanmak önemli bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların bir kısmının doktorların kalitesiyle birlikte iletişim kurdukları sağlık turizmi acentelerinin kalitesini de öne çıkardıkları gözlemlenmektedir. Bu çerçevede sırasıyla 9, 11 ve 12 nolu katılımcıların görüşleri şöyledir:

- 9 nolu katılımcı; kendime güvende hissetmem gerekiyor hem hastane ve doktor hem de turizm acentesinin iletişimi önemlidir
- 11 nolu katılımcı; hastane doktorlar hem de turizm acente 12 nolu katılımcı; hastane doktorlar hem de turizm acente

Sağlık turizmde son derece etkili olan sağlık turizm acentelerinin de sağlık turistlerinin Türkiye'ye gelmesinde etkili olduğu katılımcı görüşlerinde öne çıkmaktadır. Acenteler diğer turizm etkinliklerinde olduğu gibi sağlık turizmde de hastane, doktor ve hasta arasındaki iletişimi sağlayanana unsurdur. Acentelerin güven vermesi gerekliliği ise 9 nolu katılımcı tarafından kendime güvende hissetmem gerekiyor görüşünde öne çıkmaktadır. Birçok turizm acentesi ve sağlık koordinatörü sadece hasta ve doktorla ya da kurumla aradaki iletişimi sağlamakla kalmayıp bununla birlikte hastanın şehir içindeki ulaşımında da bilgilendirilmesinde de rol oynamaktadır.

Sağlık turizmde hastaların seyahat etmelerinin birincil nedenini sağlık problemleri oluşturmakla birlikte hastaların sağlık durumlarına bağlı olarak kültür turizmi de sağlık turistlerinin beklentileri arasında öne çıkmaktadır. Bazı sağlık turistlerinin -organ nakli ya da ağır ameliyat gibi- ağır hastalıkları olduğunda sadece bu hastalıklara yöneldikleri görülmekle birlikte bir kısmının sağlık problemleri ağır olmadığından sağlık işlemleri bittiğinden geldikleri şehri de gezmek istemektedirler. İşte bu noktada turizm acentelerinin rolü ortaya çıkmaktadır. Sağlık turizmi acentelerinin dil bilmesi ve şehri gezdirmesi de kendisinden beklenen davranışlar olarak öne çıkmaktadır. Sağlık turistlerinin geldikleri şehirleri de önemsedikleri katılımcı görüşlerinde de gözlemlenmektedir. Sağlık problemleriyle birlikte kültür turizminin birleştirmek isteyen turistler için şehir tercihi de son derece önemli bir hal aldığından İstanbul gibi iller öne çıkmaktadır. Bu bağlamda 4 nolu katılımcı sağlık turistlerinin şehir tercihinin sağlık turizmine yönelik şu



ifadeye yer vermektedir: büyük şehirde hem tedavi hem de gezme imkanları olabilir. 6 nolu katılımcı ise şehir tercihiyle yönelik şöyle demektedir: İstanbul gibi büyük bir şehirde kendinizi şımarttığınızda çok fazla avantajınız oluyor.

Sağlık turistlerinin şehir tercihlerinde tek etkili olan nedeni kültür turizmi yapmak oluşturmamaktadır. Bununla birlikte büyük şehirlerde kaliteli doktor bulmaları kolay olduğundan dolayı turistler bu şehirlere yönelmektedir. Büyük şehirlerde farklı doktorlara ya da uzmanlık hizmetlerine ulaşmak da kolay olduğundan bu şehirlerin turist tercihlerinde öne çıktığı gözlemlenmektedir. Örneğin 8 nolu katılımcı doktor kalitesi ve büyük şehir arasındaki ilişkiyi şöyle aktarmaktadır: İstanbul'daki doktorlardaha üstün niteliklere sahip olmaktadır.

Sağlık turistlerinin şehir tercihlerinde etkili olan bir değişkeni ise şehrin turistlere sunmuş olduğu diğer önemli hizmet imkanları oluşturmaktadır. Bu hizmetlerin başında ise otel hizmetleri, tercüman hizmetleri ve yemek hizmetleri gelmektedir. Yurt dışından gelen insanlar gelmiş oldukları kültürün mutfak kültürüne hemen adapte olamadığından turistlere yönelik olarak geniş bir yelpazede yemek sunan işletmelerin de olması gerekmektedir. Bununla birlikte otel hizmetlerinin çeşitli olması ve turistlerin geniş bir yelpazeden seçim yapabilmeleri önemlidir. Şehrin bu özelliklerine yönelik 9 nolu katılımcı şu ifadelerle yer vermektedir:

Büyük şehirlerde avantaj; rahat otel bulunur, farklar yemekler bulunur, dil bilenler tercüme için bulunabilir ve apart oteller kiralık bulunur.

Sağlık turizmi için gelen turistlerin birincil amaçları tedavi olmak olsa da şehirde ki barınma ve otel imkanları da son derece önemlidir. Her şehirde otel imkânı olsa da büyük şehirlerde farklı türde oteller olduğu gibi apart oteller de bulunabilmektedir. 9 nolu katılımcının görüşlerinde öne çıkan apart otel beklentisi sıradan ve basit bir beklenti gibi görülse de aslında sağlık turistleri açısından son derece önemlidir. Sağlık turistleri geldikleri şehirlerde tedavi durumlarına göre uzun süreler kalabilmektedirler. Örneğin ameliyat olan hastaların tedavi süreçleri tedavinin durumuna göre de hastanın durumuna göre uzayabilmektedir. Bu tür durumlarda hem tedavi görecek hastanın hem de refakatçilerin rahat etmesi önem kazandığından apart otelleri tercih edebilmektedirler. Apart oteller kendi içlerim mutfak hizmetleri de sunduğundan kalan kişiler kendi damak tarzlarına yemek pişirebilmektedir. Bazı hastanelerin misafirhaneleri olmakla birlikte uzun süreleri kalmalarda misafirhaneler de yeterli olmadığından apart tarzı oteller turistler tarafından tercih edilebilmektedir.

Katılımcı görüşleri genel olarak incelendiğinde hastane, doktor ve şehre dair değişkenlerin iç içe geçtiği görülmektedir. Hastanenin kaliteli ve nitelikli olması doktorun nitelikli olmasıyla birlikte değerlendirilmekle birlikte hastanenin tek başına da önemli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Hastanenin iyi olması beklentisi 10, 11, 7, 8, 5 ve 6 nolu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

7 ve 8 nolu katılımcıların hastanenin temiz olmasına yönelik ve cihazların kalitesine yönelik görüşleri sırasıyla şöyledir:

- Hastane, doktorlar, ekipleri ve ortamı çok temiz olmalı. Hastalarla ilgilenmesini araştırıyorlar Hastane, doktorlar, ekipleri ve ortamı çok temiz olmasını bekliyorlar. Türkiye'nin cihazlarını geldikleri ülkelerin cihazlarıyla karşılaştırıyorlar

7 nolu katılımcının görüşlerinde de öne çıktığı üzere hastanelerin hem temiz olması hem de cihazların kalitesi önemsendiği görülmektedir.

Sonuç olarak katılımcılar, birer sağlık koordinatörü olarak kendilerine ulaşan hastaların doktorların niteliği, şehrin özellikleri, otel imkânları, hastane imkânları gibi birçok farklı değişkene önem verdiklerini aktarmaktadırlar. Türkiye'ye gelen bu hastaların daha çok ağır hastalıklar için geldiği düşünüldüğünde hastanelerin ve doktorların nitelikli olmasının birincil beklentilerden birisi olduğu söylenebilir.





### 3.7. Sağlık Turizminde Türkiye'nin Tercih Edilme Nedenleri

Sağlık turizminin her geçen dönem gelişmesi ülkelerin de bu alandaki turizmdeki ekonomik ve ticari gelişiminden pay almalarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda hem ülkeler arasında rekabet artmakta hem de hastanelerin uluslararası bir kimlik kazanma süreci hız kazanmaktadır. Araştırmanın bir önceki boyutunda görüldüğü üzere katılımcılar sağlık turizminin önemli ölçüde tedavinin bir parçası olarak görmekle birlikte kültür turizmini de bir alt neden olarak görmektedirler. Söz konusu Türkiye olduğunda ise sağlık turizmine turistlerin çekilmesinde hem ülkenin turizm kurumlarının hem de hastanelerin ilgili birimlerinin etkili olması gerekmektedir. Bu araştırmadaki katılımcılar Türkiye'ye gelen hastalarla iletişim kurduklarından Türkiye'nin tercihinde öne çıkan görüşlerde önemlidir. Sağlık koordinatörü olarak katılımcılar birçok farklı ülkeden hastayla ilgilenmektedir. Bu bağlamda katılımcılar, hastaların Türkiye'yi tercih etmesinde farklı etmenleri öne çıkarmaktadır. Bu görüşlerden birisini sağlık turizmi gelen turistlerin Türkiye'deki sağlık kalitesinin gelişmiş olması oluşturmaktadır. Bu bağlamda 3 ve 8 nolu katılımcıların görüşleri sırasıyla şöyledir:

- Onların ülkelerindeki sağlık sektörü gelişmemiş olduğu için ve Türkiye iyi olduğu için tercih ediyorlar. Evet, çünkü hastaneler ve doktorların tüm hizmetleri verimli.

Türkiye'nin sağlık sektöründe tercih edilen bir ülke olmasında sağlık hizmetlerinin kalitesinin doğrudan bir şekilde rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda farklı çalışmalarda da Türkiye'nin sağlık kurumu kalitelerinin Avrupa ülkelerine kıyasla dahi iyi durumda olduğu aktarılmaktadır. Nitekim iyi doktor ve sağlık personeli yetiştiren Türkiye, bu konuda Avrupa ülkelerine de Amerika'ya sağlık çalışanlarını gönderebilmektedir. Bu durum Türkiye'nin sağlık konusunda kaliteli bir hizmet anlayışına da sahip olduğunu göstermektedir (Aksoy, 2016; Doğan ve Aslan, 2019). Dolayısıyla katılımcı görüşlerinde de gözlemlendiği üzere yurt dışındaki hastaların da Türkiye'yi tercih etme nedenlerinde ülkedeki doktorların nitelikli olması ve genel sağlık kalitesi de etkili olmaktadır. Türkiye'nin tercih edilmesinde sağlık hizmetlerinin kalitesinin vurgulayan katılımcı görüşleri ise şöyledir:

- 7 nolu katılımcı; evet çünkü hastanenin ve doktorlarımızın tüm hizmetleri verimli. 5 evet çünkü bakım kaliteniz çok iyi ve hemşireler çok iyi
- 6 evet çünkü bakım kaliteniz çok iyi ve hemşireler çok güler yüzlü

Buradaki katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde Türkiye'nin tercih edilmesindeki tek sağlık kalitesi etmeninin doktorlar olmadığı görülmektedir. Sağlık sektörünün birincil unsurlarından birisini doktorlar oluşturmaktadır. Ancak diğer unsurlar da hemşire, hasta bakıcı v: doktor kadar önemli değişkeleri içermektedir. Hastane hizmetlerinin toplam kalitesinin de sağlık turizmi için gelen turistler tarafından değerlendirildiği görülmektedir.

Sağlık turizminin değerlendirmesini yapan turistler bir yandan almış oldukları tedavinin kalitesini değerlendirirken diğer yandan da sağlık hizmetlerinin toplam kalitesini değerlendirmektedirler. Katılımcı görüşleri incelendiğinde Türkiye'deki hastanelerin hizmet ve bakım kalitesi öne çıkmaktadır. Hastanelerdeki bakım kalitesinin iyi olması hasta bakıcılarını da içine alan geniş bir görüşü ifade etmektedir.

Türkiye'nin sağlık turizminde tercih edilmesinde -katılımcı görüşleri çerçevesinde incelendiğinde- öne çıkan bir diğer görüş ise Türkiye'nin turistler için ekonomik olarak uygun olmasıdır. Bu görüşler 3 ve 4 nolu katılımcıların görüşlerin de şöyle öne çıkmaktadır:

- Türkiye'ye gelmek ucuz olduğu için Türkiye'ye gelmek ucuz olduğu için

Türkiye, hem Avrupa ülkeleri ve Amerika için hem de Katar gibi Arap ve Ortadoğu ülkeleri için oldukça ucuz bir ülke olarak öne çıkmaktadır. Özellikle kur farkının arttığı güncel dönemde dolar ve euro diğer para birimleri Türk parası karşısında değerli olduğundan bu ülkelere gelen sağlık turistleri için Türkiye çekici bir alana dönüşmektedir. Ekonomik değişkenler birçok farklı (deniz turizmi, kültür turizmi vs) turist bölgesinde olduğu gibi sağlık turizminde de son derece önemli bir değişkendir. Söz konusu sağlık turizmi olduğunda ise turistlerin sağlık harcamalarının yüksek miktarlar tuttuğu

söylenbilir. Sağlık harcamalarının yüksek olmasında kullanılan teknolojinin pahalı olması etkili olmaktadır. Bununla birlikte sağlık harcamaları Amerika'da da çok daha fazladır.

Yurt dışından gelen hastaların tedavisinde zaman zaman uluslararası sağlık sigortaları uygulansa da yine de yüksek miktarda faturalar çıkmaktadır. Sağlık turizmindeki faturaların yüksek çıkmasında sağlık turistlerinin daha çok özel hastanelerde hizmet alması da etkili olmaktadır. Özel hastaneler normal şartlar altında da (sigortası olan hastalar için) yüksek fiyatlı olduğundan yabancı hastalar için daha da pahalı olabilmektedir. Burada belirtilen sağlık hizmetlerinin pahalı olması durumu sadece Türkiye için değil birçok kaliteli sağlık hizmeti veren ülke için geçerlidir. Ancak Türkiye'de sağlık turizmi için gelen hastalar için kur farkının yüksek olması Türkiye'nin tercih edilmesinde etkili olmaktadır. Benzer bir sağlık hizmeti başka ülkede olmasına rağmen yine de Türkiye'nin tercih edilmesinde Türkiye'nin ucuz olması etki etmektedir.

Türkiye'nin turistlere ucuz gelmesi sadece sağlık hizmeti harcamalarında değil otel ve yeme-içme harcamalarında da öne çıkmaktadır. Çünkü sağlık hizmetlerinde sadece hastane ve ilaç giderleri değil otel gibi giderlerde turistler için önemli bir gider olmaktadır. Dolayısıyla ekonomik olarak uygunluk sağlık turizmi için de tercih nedenlerinden birisi olmaktadır. Türkiye'nin ekonomik olarak tercih edilmesinde parası değerli olan ülkelerin daha çok öne çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda veriler sahadaki ve literatürdeki verilerle karşılaştırmalı bir şekilde incelendiğinde Kurun farkının yükselmesi hali hazırda Dünya Sağlık Turizmi Konseyi verilerine göre sağlık turizminde dünyada 3'üncü sırada bulunan Türkiye'deki sağlık turizmi hareketliliğini artmıştır. Nitekim Congar (2018)'a göre Türk Lirası'nın değer kaybetmesi parası değerlendirilen Avrupalı turistlerin sağlık turizmi açısından ülkeye gelme oranını da arttırdı. Son dönemde Türkiye'yi Avrupalı gurbetçilerden ziyade Avrupa'nın yerli nüfusu daha çok tercih etmeye başladı. Ancak kurun artması Türkiye'deki sağlık turizmini bir açıdan da olumsuz etkilemektedir. Çünkü kur artışı yurt dışından malzeme alan klinik ve hastanelerin giderlerine olumsuz şekilde yansdı. Birçok hastane ve klinik ameliyat malzemelerini Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, İsviçre ve Fransa gibi ülkelere satın aldığından; bu alımlarda Euro ve Dolar kullanıldığı için kur artışı sağlık sektörünü de olumsuz etkilemektedir.

Katılımcı verileri incelendiğinde de kur farkının sağlık turizmi için gelen hastaların tercihlerini etkilediği gözlemlenmektedir. Katılımcı görüşlerine göre Türkiye'nin sağlık turizmde tercih edilmesinde etkili olan bir diğer değişkeni ise ülkeler arasında yapılan hastane ve sigorta anlaşmaları oluşturmaktadır. Ülkeler ve ülkelerdeki sigorta uluslararası sağlık sigorta şirketleriyle hastaneler arasında yapılan anlaşmalar da sağlık turizmi için gelen hastaların ülke tercihlerinde etkili olmaktadır. Çünkü ülkeler arasındaki anlaşmalar hem gelişmiş ülkelerdeki resmi prosedürlerin kolay aşılmasını hem de ekonomik açıdan avantajlar sağlaması bakımından öne çıkmaktadır. Bu çerçevede 3, 4, 1 ve 2 nolu katılımcıların görüşleri sırasıyla aşağıda verilmektedir:

- 3 nolu katılımcı; Türkiye'ye çok gelenler olduğu için ve bazı ülkeler hastanelerle anlaşma yaptığı için Türkiye tercih edilmekte
- 4 nolu katılımcı; Ülkeler arasında sağlık turizmine yönelik anlaşmaların olması 1 nolu katılımcı; Türkiye'ye gelmek şartları bence kolay
- 2 nolu katılımcı; Türkiye'ye gelmek şartlarının kolay olması

Burada belirtilen dört katılımcı görüşünde de ülkeye gelmede sağlanan kamusal kolaylıklar vurgulanmaktadır. Ülkeler arasındaki resmi giriş çıkışların zaman zaman siyasi krizlerden dolayı zaman zaman da vize gibi nedenlerle zorlaştığı görülmektedir. Bu tür zorluklar da sağlık turizmi için gelen turistlerin de olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Ancak buradaki katılımcı görüşlerinde de gözlemlendiği üzere ülkeler arasında da sağlık turizmi temelli anlaşmalar imzalanabilmektedir. Bu anlaşmalar esasen ülkeler arasındaki turizmi canlandırmak için yapılmaktadır. Dolayısıyla da sağlık turistleri de bu süreçten faydalanmaktadır. 3 numaralı katılımcının görüşünde öne çıktığı üzere ülkeler arasındaki anlaşmalar sağlık turizmi için gelen kişilerin ülke ve hastane tercihlerinde etkili olmaktadır. Ülkeler arasındaki anlaşmalar sadece ülkenin tercihinde değil hastanenin tercihinde de etkili olmaktadır. Çünkü yapılan anlaşmalar belirli hastaneleri kapsamaktadır. 9 nolu katılımcı da ülkeler arasındaki anlaşmaların sağlık turizmi açısından önemini şöyle dile getirmektedir; *Mali ve Türkiye arası sağlık*



*anlaşması olabilir.* Söz konusu Türkiye olduğu göz önüne alındığında uluslararası anlaşmaların artması sağlık turizmi için gelen turist sayısını artıracaktır. Aslanova (2013)'nin araştırmasıyla bu çalışmadaki katılımcı görüşlerinin de örtüştüğü söylenebilir. Nitekim bu çalışmada da uluslararası sağlık turizmi anlaşmalarının turist sayısını artıracağı ifade edilmektedir.

Katılımcı görüşleri incelendiğinde sağlık turizminde Türkiye'nin tercih edilmesinde etkili olan bir diğer etmeni ise vize almanın kolay olması oluşturmaktadır. Katılımcılar kendilerine başvuran sağlık turistlerinin ülke tercihlerinde vize kolaylığının olmasını da öne çıkarmaktadır. Vize kolaylığının olmasını dile getiren katılımcıları 4, 10, 11, 12, 7, 8 ve 5 nolu katılımcılardır. Bu çerçevede 11 nolu katılımcı *Türkiye vizesi almak çok kolay* ifadesine yer verirken 7 ve 8 nolu katılımcılar vize kolaylığının olmasını doğrudan ülke ismi vererek şöyle açıklamaktadır:

- 7 nolu katılımcı; Fildişi ile ve Türkiye vizesi hızlı8 nolu katılımcı; Mali ile ve Türkiye vizesi hızlı

Vize alma kolaylığının olması ülkeler arasındaki turizmin faaliyetlerinin her türlüünü canlandırdığı gibi sağlık turizmine de olumlu yansımaktadır. Türkiye de aynı şekilde birçok ülke ile vize anlaşması yapmakta ve bu anlaşmalar sağlık turistlerine vize kolaylığı sağlamaktadır. Vize sorununun aşılması sağlık turizmini iki yönden etkilemektedir. Birincisi vize alma sürecindeki resmi evrak işlerinin minimize olması sonucunda bu kolaylığın ağızdan ağıza yayılarak bir tür pazarlama faaliyetine dönüşmesidir. Böylelikle sağlık sorunları için başka ülkelere gidecek olan hastalar da Türkiye'ye vize kolaylığı için yönelebilmektedir. İkincisi ise vize alındığında ülkede kalma sürelerinin problem olmamasıdır. Alınan sağlık hizmeti ameliyat ya da ilaç tedavisi uzun sürebilmektedir. Dolayısıyla da vize süresi dolmakta ve gerek hasta gerekse de refakatçiler resmi sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlar ortadan kalktığında ise vize, hastalar için tercih nedenlerinden birisine dönüşmektedir.

### **3.8. Katılımcı Görüşleri Çerçevesinde Türkiye'deki Sağlık Turizminin Sorunları**

Sağlık turizminin sorunlarına dair katılımcılara yöneltilen sorular Türkiye'de almış oldukları sağlık hizmetleri çerçevesinde analiz edilmektedir. Bu araştırma çerçevesinde değerlendirildiğinde gelen hastaların daha çok Avrupa, Arap yarımadası ve Afrika'dan geldikleri görülmektedir. Bu çerçevede katılımcıların Türkiye'deki sağlık hizmetlerindeki en önemli sorunlardan birisini kültür ve dil olarak belirledikleri gözlemlenmiştir.

Kültür ve dil sorunu 3, 4, 2 ve 1 nolu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Farklı kültürlerden gelen turistlerin özellikle hastane ortamında yabancılaşma çekmemesi ya da daha az yabancılaşma çekmemesi adına tercümanlar -eğer mümkünse- gelen hastaların ülkelerine mensup kişilerden seçilebilirler.

Katılımcıların görüşlerinde öne çıkan bir diğer sorun ise 9 ve 11 nolu katılımcılar tarafından *yemeklere alışmak* olarak ifade edilmiştir. Yemek ve mutfak kültürü ülkeler arasından büyük farklılıklar yaratmaktadır. Her ne kadar Avrupa ve Türkiye arasındaki mutfak kültürü zaman zaman birbirlerine yaklaşırsa da Afrika kültüründen gelen hastaların yemeklere alışmasının daha zor olduğu söylenebilir. Yemek sorunu hastalar söz konusu olduğunda çok daha önemli bir hal almaktadır. Nitekim tedavi gelen hastaların -özellikle ağır ameliyat olan hastalar- yediklerine ve içtiklerine de doktor kontrolünde dikkat etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla da hastalar bir müddet doktorların izin verdiği şekilde beslenmektedir. Ancak hastaların kendilerini toparlayabilmesi için enerji almaları gerekmektedir. Yemek yemek bu açıdan da önemlidir. Hastalar, hastanede çıkan ya da hazır gelen yemekleri yiyemediklerinde tedavi süreçlerine de sekte vurabileceğinden doktorun direktiflerine uygun bir şekilde hastaya özel yemekler çıkarılabilir.

Kültür, dil ve yemek sorunları sağlık turizmdeki sorunlar olarak görülmeyle birlikte bu sorunların tamamen aşılması söz konusu olmadığı gibi yurt dışından gelen hastaların da ülke kültürüne tamamen adapte olması beklenmemelidir. Ancak kültürün tedavi süreçlerine olan olumsuz etkisinin minimize edilmesi adına gerek acenteler gerekse de doktorlar ve hastanelerin ilgili birimleri gerekli tedbirleri almalıdır. Yemek kültürüne adapte olamama refakatçiler için çok önemli bir problem olmasa da hastanın beslenmesi gerektiğinden ve hastalığı özelinde bazı yememesi gereken şeyler de olduğundan hastanelerin yabancı hastaların beslenmesine özel ihtimam göstermesi gerektiği gözlemlenmektedir.

Katılımcıların Türkiye'deki sağlık hizmetlerinin temelinde gördüklerinin sorunların başında ise tercüme ve iletişim sorununun geldiği görülmektedir. Bu bağlamda 10, 11, 12, 7, 8, 9, 5 ve 6 nolu katılımcıların hepsi de tercüme sorununu öne çıkarmaktadır. 11 ve 12 nolu katılımcı tercüme sorununubelirtmekle birlikte *doktorlar ve hemşirelerle konuştuğunda anlaşıyorum* ifadelerine yer vermişlerdir.

Sağlık turizmi alanındaki diğer çalışmalarla (Çam ve Çılgınoğlu, 2021, Polat, 2021) bu çalışmada ortaya çıkan tercüme sorunu karşılaştırmalı bir şekilde incelendiğinde de tercüme sorununun literatürde de öne çıktığı görülmektedir. Tercüme sorunu sağlık turizminde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi ve en önemlisi -11 ve 12 nolu katılımcıların görüşlerinde daha belirgin ortaya çıktığı gibi- hasta ya da hasta yakınlarının doktor ve hemşirelerle hastalığa dair iletişimlerinde ortaya çıkmaktadır. Buradaki tercüme sorunu sağlık turizmdeki en önemli sorunlardan birisidir. Her ne kadar doktorlar kendi yaptıkları tetkiklerle hastalığa dair fikir edinip tanı koysa da hastanın ne hissettiğinin anlaması da önemli bir zorunluluktur. Özellikle acil durumlarda alerjisi olan hastaların en azından bu durumu etkili bir şekilde aktarması gerekmektedir.

Tercüme sorununun sağlık turizmine bakan bir diğer boyutunu ise kamu kurumlarıyla yürütülmesi gereken resmi işlemler teşkil etmektedir. Yabancı hastaların ülkeye girişlerinden itibaren resmi prosedürler yer almaktadır. Bu prosedürlerin bir kısmı hava alanında yapılırken bir kısmı ise hastanın hizmet aldığı hastanedeki personel tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla bu işlemler sırasında da tercüme sorunu baş gösterebilmektedir.

Doğrudan tercüme problemi olmamakla birlikte hastayla doktor arasındaki bir diğer problemi ise yurt dışından gelen hastaların geldikleri ülkelerdeki doktorlarından rapor ve filmler de getirmesi oluşturmaktadır. Bu noktada özellikle doktorların dil bilme gerekliliği öne çıkmaktadır. Nitekim sağlık turizmi için gelen hastaların bir kısmı kendi ülkelerinde de yaşadıkları sağlık sorunu için hastaneye gitmekte ve doktorları olmaktadır. Sağlık turizmi için geldiklerinde ise sağlık turizmi için gelmiş oldukları ülkenin doktorun diğer doktorla iletişime geçmelerini isteyebilmektedir. Doktorlar arasındaki iletişim sadece hastanın isteğine göre şekillenmediği gibi tedavinin seyri açısından bir zorunluluk halini de alabilmektedir.

Katılımcıların hizmet aldıkları hastanelere göre belirtmiş olduğu bir diğer sorunu ise hastanedeki bekleme süreleri oluşturmaktadır. Bu sorun sadece 5 nolu katılımcı tarafından dile getirilmiş (*çekim yapmak bizi çok bekletti*) olsa da önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Hastanelerde durumu acil olan hastaların tetkikler için sıra beklemediği görülmekle birlikte durumu acil olmayan hastaların zaman zaman uzun süreler sıra bekledikleri olmaktadır. Söz konusu turizm başlığı altında bir hizmet olan sağlık turizmi olduğunda da gelen kişinin hasta olmakla birlikte turist kimliğinin de olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla da iyi bir tanıtım adına bekleme probleminin de önem bir sorun olduğu söylenebilir.

Sağlık turizmi için gelen kişilerin hasta olmakla birlikte turist olarak da görülmeleri gerektiğine dair bir başka sorun ise 7 nolu katılımcı tarafından şöyle dile getirilmektedir: *taksilerin almaması ve çok yazması*. İstanbul'daki önemli sorunlardan birisi olan taksiler katılımcının da ifade ettiği zaman zaman yolcu seçebilmektedir. Bu tür sorunlar yapılan şikayetler çözüme ulaştırılsa da taksicilerin bu konuda daha duyarlı olması gerekmektedir. Bununla birlikte sağlık turizmi için gelen kişiler aynı zamanda turist olduklarından dolayı taksilerle yaşanan sorun kötü bir tanıtım olarak da değerlendirilebilir.

Sağlık turizmine dair bir diğer sorun ise 11 nolu katılımcı tarafından *aracılara dikkat edilmesi gerektiği* yönündedir. Sağlık turizmi adına hizmet veren birçok farklı acente ya da tekil kişiler olduğu bilinmektedir. Ancak bu acentelere gelen sağlık turistlerin güvenmesi gerekmektedir. Katılımcının aktardığına göre aracı işletmelerin zaman zaman sağlık turistlerine yeterince yardımcı olmadığı görülmektedir. Oysa birçok sağlık turizmi acentesi verilen hizmet doğrultusunda turistlerin hastanelerini ve doktorlarını ayarladıkları gibi yolculuk hizmetlerinde de tercüme hizmetlerinde de yardımcı olmaktadır.





Katılımcılar tarafından belirtilen bir başka sorun ise 8 nolu katılımcı tarafından *hasta bakım ücretlerinin pahalı* olması yönündedir. Sağlık turizmi için gelen hastaların bir kısmı -özellikle ameliyat olanlar ya da ağır rahatsızlıkları olan hastalar- kişisel bakım hizmetleri de almaktadır. Bu hizmetler profesyonel hasta bakıcılar tarafından hastanın kaldığı yerde verildiği gibi hastane odasında özel bir şekilde de verilebilmektedir. Bu hizmetlerin fiyatlarındaki yükselme de katılımcıların birisi tarafından sağlık turizmdeki sorunlardan birisi olarak değerlendirilmektedir.

Gelinen noktada katılımcıların sağlık turizmi için gelen bireylerin sağlık turisti kimlikleriyle birlikte turist kimlikleri üzerinde de değerlendirdikleri görülmektedir. Çünkü bir ülkenin sadece sağlık alanında yeterli olması bu alanda iyi bir turizm hizmeti vereceği anlamına gelmemektedir. Bu doğrultuda sağlık turizminin gelişmesi adına sadece sağlık turizmine dair düzenlemelerin değil kültürel ve toplumsal alanda iyi temsillerin olması gerekmektedir.

Katılımcı görüşleri genel olarak incelendiğinde Türkiye'deki sağlık kurumlarından kaynaklı doğrudan çözümlenmesi zor sorunların olmadığı gözlemlenmektedir. Tercüme ve iletişim en önemli sorun olarak belirlenmiştir. Tercüme ve iletişim sorunlarının aşılabılmesinde ise hem sağlık turizmi acentelerinin hem de hastanelerin ilgili birimlerinin profesyonel tercümanların istihdam etmesi sağlanabilir.

Sonuç olarak katılımcı görüşleri sağlık turistlerinin beklentileri çerçevesinde değerlendirildiğinde sağlık turizmi hizmeti almak için gelen uluslararası sağlık turisti yakınlarının kaliteli bir tedavi beklentisinin dışında başka beklenti ve isteklerinin de olduğu görülmektedir.

Sağlık kuruluşları, bu isteklerin farkında olarak uluslararası sağlık turisti ve varsa refakatçisinin tercüman, kültür, yiyecek, içecek, inanç ve etik hususundaki istek ve beklentilerini de karşılayabilmeli hem konaklamada hem de tedavi sürecinde uluslararası beklenti ve etik kodlara uygun bir şekilde hareket etmelidir. Özellikle farklı inanç, kültür ve toplumdan gelen uluslararası sağlık turistlerine hizmet veren sağlık hizmeti sunucularının personelini bu noktada eğitmeli, kurum içi çalıştay gibi hizmet içi eğitim, kurs ve seminerler düzenlemelidir.

#### 4. SONUÇ

Türkiye'den sağlık hizmeti alan yabancıların hizmet alma ve araştırma süreçlerindeki tercih etme motivasyonlarının incelendiği bu çalışmada Türkiye'nin dünya sağlık turizminin öncü ülkelerinden birisi olarak öne çıktığı gözlemlenmiştir. Türkiye'nin tercih edilmesindeki nedenler nitel bir metot üzerinden sağlık koordinatörlerinden toplanan verilerle analiz edilmiştir. Sağlık turizmi, medikal nedenlerle kendi ülkesinden başka ülkelere tedavi olmak için yapılan seyahatleri içermektedir. Türkiye gerek kendi coğrafyasında gerekse de dünya genelinde önde gelen sağlık turizmi ülkelerinden birisidir. Türkiye'nin sağlık turizminde gelişmesinde etkili olan nedenlerin başında kaliteli tıp hizmet vermesiyle birlikte sağlık hizmetlerinin toplam kalitesinin teşkil gözlemlenmektedir.

Sağlık koordinatörlerinden toplanan veriler incelendiğinde sağlık hizmeti alan yabancıların görüşlerinin dört boyuta ayrıldığı belirlenmiştir. Türkiye'ye gelen yabancı hastaların araştırma süreçlerinde ve tercih etme motivasyonlarındaki ilk boyutu hastalıklarının nedeni oluşturmaktadır. Türkiye'de sağlık turizmi birçok farklı alanda gelişmiştir. Bu alanların başında organ nakli, ortopedi, beyin cerrahi, kanser ve estetik cerrahi alanı gelmektedir. Bu araştırma özelindeki veriler değerlendirildiğinde ise katılımcıların Türkiye'ye daha çok ağır hastalıklar için geldiği görülmektedir. Bu hastalıkların başında kanser ve organ nakli gibi önemli hastalıklar gelmektedir. Literatür incelendiğinde (Soysal, 2017; Temizkan ve Temizkan, 2020; Demir ve Özpınar, 2020; Çavuşoğlu ve Bükey, 2022; İlhan ve Özdoğan, 2022) Türkiye'deki sağlık turizminin daha çok estetik cerrahi alanında (saç ektirme ve kadın estetiği) geliştiği görülmekle birlikte bu çalışmadaki veriler Türkiye'deki sağlık turizminin ağır hastalıklar alanında da geliştiğini ve rağbet gördüğünü göstermektedir.

Katılımcı görüşleri hastaların hangi ülkelere geldikleri yönünde incelendiğinde ise Avrupa ve Arap yarımadasından geldikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların Türkiye'yi tercih etmesinde üç temel etmen rol oynamaktadır. Bunlardan birincisini Türkiye'nin kaliteli bir sağlık hizmeti vermesi oluşturmaktadır. Katılımcı görüşlerinin sağlık hizmetlerinin kalitesi noktasında ise hem doktorların



kalitesini ve uluslararası kalitede olmalarını vurguladıkları görülmüş hem de hastanelerin hemşire ve hasta bakıcısı kalitesinin de yüksek olduğu görülmüştür. Alınan sağlık hizmetinin kalitesinin beğenilmesinde sadece doktor kalitesi değil hastanelerin temiz ve düzenli olmasının da önemli bir etmen olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık turizmi için gelen turistlerin tek bir nedene bağlı olarak tercih yapmadıklarının görüldüğü bu araştırmada sağlık turistlerinin Türkiye'yi tercih etmesindeki bir diğer nedenini ise ekonomik etmenlerin oluşturduğu belirlenmiştir. Türkiye'nin ekonomik olarak tercih edilen bir ülke olmasında iki alt etmen öne çıkmıştır. Birincisi zengin Arap ülkelerinden gelenlerin ikincisi ise Avrupa'dan gelen sağlık turistlerinin paralarının değerli olmasıdır. Özellikle dolar ve euro kurunun oldukça yüksek olması bu paralara sahip ülke vatandaşları için Türkiye'yi ekonomik yönden cazip hale getirmektedir.

Sağlık turizminde Türkiye'nin öne çıkmasında sadece kur farkından kaynaklı ekonomik nedenler değil sağlık hizmetlerinin diğer ülkelere nazaran daha ucuz olması da etkili olmaktadır. Yani ülkeler arasındaki kur farkından bağımsız olarak da Türkiye'deki sağlık hizmetlerinin özellikle Avrupa ülkelerine göre daha uygun olduğu görülmektedir. Türkiye'nin sağlık turizminde tercih edilmesindeki bir diğer motivasyonu ise vize alınması kolay olması oluşturmaktadır. Katılımcılar birçok farklı ülkeden olmakla birlikte Türkiye'nin vize verme konusunda kolay sağladığını belirtmişlerdir. Vize ve diğer resmi işlemlerin hızlı ve kolay ilerlemesi de sağlık turizminde Türkiye'nin tercih edilmesini sağlamıştır.

Türkiye'nin gerek lokasyon gerekse de kültür açısından ilgi çeken bir coğrafyaya sahip olması da sağlık turizminde tercih edilmesinde etkili olan bir diğer etmen olarak öne çıkmaktadır. Bu etmen; özellikle ağır hastalıklar (uzun süreler yatarak tedavi görme zorunluluğu olmayan) için gelen hastalar için öne çıkmaktadır. İstanbul'u tercih eden bir hastalar kültür turizmini de sağlık turizmine eklemeyerek sağlık turizmini bir tür tatile dönüştürebilmektedir. Bu tür durumlarda şehir ve ülke özelliklerinin de tercih noktasında önem kazandığı görülmektedir. Katılımcı görüşlerinde ise İstanbul'un önemli bir kültür şehri olmasının benimsendiği gözlemlenmiştir.

Araştırmada öne çıkan bir diğer sonucu ise katılımcılardan elde edilen veriler çerçevesinde Türkiye'nin sağlık turizminin sorunları oluşturmaktadır. Katılımcı görüşleri çerçevesinde Türkiye'nin sağlık turizmindeki en önemli sorunu tercüme ve iletişim sorunlarının oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcılar özellikle hastanelerde gerek doktorlarla gerekse de diğer elemanların yabancı dili az bildiği görülmektedir. En önemli problemlerden birisinin tercüme ve iletişim sorunu olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte sağlık turizmi için gelenler aynı zamanda turist olduklarından dolayı taksi ve yemek kültürünün sorunların öne çıkan diğer sorunlardır.

Araştırmanın sonuçlarına göre öne çıkan öneriler ise şöyle sıralanmaktadır:

- Türkiye, sağlık turizmdeki pazarlama ağını geliştirmelidir. Bu çerçevede özellikle daha az hasta gelen Çin, Hindistan büyük pazarlara da yönelmelidir.
- Katılımcı görüşlerinde hastanelerin temizlik gibi fiziksel durumlarının da tercih nedenlerinden birisi olduğu görüldüğünden temizlik konusuna azami ihtimam gösterilmelidir.
- Hem hastanelerin ilgili birimlerinde hem de sağlık turizmi acentelerinde dil bilen kişilerin istihdamı artırılmalıdır.
- Sağlık turistlerine hizmet veren hastanelerdeki yemeklerin -doktorların izin verdiği müddetçe- hastaların kültürlerine uygun olması sağlanabilir.
- Sağlık turizmi acentelerinin hasta turistleri aldatmaması adına kamusal denetlemelerin artması sağlanmalıdır.
- Sağlık turizmi merkezinde hizmet veren özel hastanelere kamusal destek verilmelidir.
- Sosyal medya pazarlamasını sağlık turizmi alanda da yayılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Sağlık turistlerinin Türkiye'ye gelmesinde etkili olan kültür turizmi pazarlaması da etkin hale getirilmelidir.
- Sağlık turistlerinin kalacakları yerler önceden hazırlanmalıdır.
- Otel ve yemek kültürü gibi alışmaları zor olan konularda turistlere yardımcı olunmalıdır.
- Özel hastanelerde refakatçilerin kalacağı alanlar planlanmalıdır.



- Özellikle hastane durağında taksicilerin turistlere kibar ve adil davranması sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

Akbolat, M., & Deniz, N. G. (2017). Türkiye’de Medikal Turizmin Gelişimi ve Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 123-139.

Akdu, U. (2014). Medikal Turizmde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Aksoy, C. (2016). Türkiye’de Sağlık Turizminin Durum Analizi: İstanbul’daki Sağlık Yöneticilerine Yönelik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aktaş, M. C. (2015). Nitel veri toplama araçları (içinde) kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri. Mustafa Metin. (Edt.). (2. Baskı). (337-375). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Aktepe, C. (2013). Sağlık Turizminde Yeni Fırsatlar ve Türkiye’de Yerleşik Sağlık İşletmelerinin Pazarlama Çabaları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/1, 170- 188.

Aslanova, K. (2013). Türkiye’de Sağlık Turizmi ve Sağlık Turizmi Hukuku. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 129-145.

Ataman, H. Esen, M. F. & Vatan, A. (2017). Medikal Turizm Kapsamında Sunulan Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Hasta Güvenliği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3 (1), 28-44.

Aydın O. (2012) “Türkiye’de Alternatif Bir Turizm; Sağlık Turizmi”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(23), 91-96.

Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). Evren ve Örneklem. : Baştürk (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (129- 159). Ankara: Vize Yayıncılık.boeriş

Bernal, R. L. (2005). The globalization of the health-care industry: opportunities for the Caribbean. *Cepal Review*.

Binler, A. (2015) ‘Türkiye’nin Medikal Turizm Açısından Değerlendirilmesi ve Politika Önerileri’. Uzmanlık tezi. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Boz, M. (2004). ‘Turizmin Gelişmesinde Alternatif Turizm Pazarlamasının Önemi’ Antalya İli Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.

Cohen, E. (2006). Medical Tourism İn Thailand. *Turk-Kazakh International Tourism Conference: New Perspectives And Values İn World Tourism And Tourism Management İn The Future. 20-26 November 2006, Alanya: Conference Proceedings* (pp 87-117).

Congar, K. (2018). Euro ve Dolar kurunun artışı Türkiye’deki sağlık turizmini nasıl etkiledi?. <https://tr.euronew.com/2018/08/31/euro-ve-dolar-kurunun-artisi-turkiye-deki-saglik-turizmini-nasil-etkiledi-> Erişim 11.5.2023.

Connell, J. (2013). Contemporary medical tourism: Conceptualisation, culture and commodification. *Tourism management*, 34, 1-13.



Çakır, A. (2007). Hasta Güvenliği Kültürü İle Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi Programı, İzmir.

Çam, O. ve Çılgınoğlu, H. (2021). Sağlık Turizmi Kapsamında Medikal Turizmde Öne Çıkan Sağlık Uygulamaları. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi. 3, 1, 197-216.

Çavuşoğlu S, Bükey A. (2022). Sağlık Turizmi Deneyiminin Turist İlham Kaynağı ve Bağlılığına Etkisi. Journal Of Gastronomy, Hospitality And Travel (Online), 5(1), 1-15.

Çontu, M. (2006). Alternatif Turizm Çeşitleri ve Kızılcahamam Termal Turizmi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Değer, Ç. (2012). Kano Modeli İle Bütünleştirilmiş Servqual Analizinin Kalite Fonksiyon Yayılımına Uygulanarak Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulanması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Dalı, İzmir.

Demir, Y. ve Özpınar: (2020). Medikal Turizmde Kadın ve Kadın Sağlığı. S Bedergi, 4(7), 117-129.

Develi, E. İ. (2021). İnternette ya da Çevrimiçi Pazarlamada Yeni Bir Kavram: Bağlı Kuruluş (Satış Ortaklığı) Pazarlaması ve Türkiye Pazarından Bazı Örnekler. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi. 18, 44, 8328-8332.

Doğan, B. & Aslan, A. (2019). Türkiye'de Sağlık Turizminin Mevcut Durumu ve Ülke Ekonomisine Katkıları. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (18), 390-418.

Edinsel: & Adıgüzel, O. (2014). Türkiye'nin Sağlık Turizmi Açısından Son Beş Yıldaki Dünya Ülkeleri İçindeki Konumu ve Gelişmeleri. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (2), 167-190.

Eriş, H. (2020). Sağlık Turizmi. Ankara: İksad Publishing House.

Güven, E. (2021). Sağlık Yönetiminde Hasta Memnuniyeti: Bir Devlet Hastanesi Örneği. OPUS International Journal of Society Researches, 17 (37), 4873-4893.

İlhan, C. & Özdoğan, O. N. (2022). Sağlık Turizmi Kapsamında Saç Ekimi Tedavisi; Türkiye Ve Polonya Karşılaştırması. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 53, 2, 265-276.

Kantar, G. ve Işık, E. (2014). Türkiye'de Sağlık Turizmi. Sağlık Akademisyenleri Dergisi; 1(1):15-20.

Karaca, B. (2004). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi ve Hasta Beklentileri Konusunda Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.

Sağlık Bakanlığı (2012). Sağlık Turizmi Çalışmaları Raporu.

Sağlık Bakanlığı (2013). Sağlık Turizmi <https://shgmturizmdb.saglik.gov.tr/Eklenti/10944/0/02pdf.pdf> Erişim 21.11.2021.

Sağlık Turizmi ve Küresel Rekabet Edebilirlik.

<https://shgmturizmdb.saglik.gov.tr/Eklenti/10951/0/09pdf.pdf> Erişim 16.11.2022.



Saturk (2017). Sağlık Turizmi Koordinasyon Kurulu. Sağlık Turizmi Nedir? <http://www.saturk.gov.tr/images/pdf/tyst/02.pdf>, Erişim Tarihi: 22.12.2021.

Serbest, N. (2006). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatminin Ölçülerek Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Bulunmasına Yönelik Model Çalışması Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sevim, E. & Sevim, E. (2019). Medikal Turizm Tercihini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Türkiye Örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22 (3), 633-652.

Siner, G. & Torun, N. (2020). Sağlık turizminde termal turizm ve Spa-Wellness turizminin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (48), 517-533.

Soysal, A. (2017). Sağlık Turizmi: Tehdit ve Fırsatlar Bağlamında Türkiye Açısından Bir Durum Değerlendirmesi. Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2, 169-187.

Strausbaugh L. J. (2001) 'Emerging Health Care-Associated Infections In the Geriatric Population'. Emerg Infect Di: 7(2): 268–271.

Temizkan: P. & Temizkan, R. (2020). Dünyada ve Türkiye’de Medikal Turizm Kapsamında Plastik ve Estetik Cerrahi Uygulamaların Hizmet Pazarlaması Karması Perspektifinden Değerlendirilmesi. Journal of Gastronomy Hospitality and Travel, 3 (2), 284-298.

Torun, E. (2009). Dr. Sami Ulus Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Tuzcuoğlu, K. (2003). “Her Yönüyle Pazarlama İletişimi: Bilinçlenen Tüketici ve Tüketiciizm Akımı”, Mediacat Kitapları, İstanbul.

Tükel, B, Acuner, A. M., Önder, Ö.R. ve Üzgül, A. (2004). Ankara Üniversitesi İbn-i Sina Hastanesi'nde Yatan Hasta Memnuniyeti. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 57 (4), 205- 214.

Usta, Ö. (2001). Genel turizm. Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, K. (2021). Hasta Perspektifinden Sağlık Kuruluşlarındaki Süreç Kalitesinin Hasta Memnuniyetine Etkisi. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Zengin, B. & Eryılmaz, B. (2015). Bodrum Destinasyonunda Engelli Turizm Pazarının Değerlendirilmesi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (11), 51-74.

Zubaroğlu Yanardağ, M. (2017). Hasta Hakları Kurul Üyelerinin Hasta Haklarına Bakışı: İstanbul İli Örneği. Toplum ve Sosyal Hizmet, 27 (2), 29-46.



## **NATO VE RUSYA FEDERASYONU’NUN YENİ MÜCADELE ALANI: KARADENİZ’İN JEOPOLİTİĞİ<sup>1</sup>**

**1. Ebru Kain<sup>2</sup>**  
**2. Uğur Yasin Asal<sup>3</sup>**

**ORCID No 0000-0002-7174-8097**  
**ORCID No 0000-0003-1567-9186**

Başvuru Tarihi: 28.08.2023

Kabul Tarihi: 12.09.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

### **ÖZET**

Soğuk Savaşla birlikte yeni bir evreye giren uluslararası yapıda bölgesel alt sistemler önem kazanmaya başlamıştır. “Yeni dünya düzeni”nin yarattığı küresel mücadelenin bölgesel yansımalarından birisi günümüzde Karadeniz’de yaşanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Rusya Federasyonu’nun (Rusya) Karadeniz’de çatışan çıkarları bölgede istikrarsızlığın artmasına yol açmaktadır. Washington, Karadeniz bölgesini çıkar alanı olarak belirtmekte ve bu bölgede güçlenen bir Rusya’yı sorun olarak görmektedir. ABD karşısında Rusya ise çok kutuplu dünya sistemini savunmaktadır. Rusya’nın hedefi bölgede ‘tek egemen güç’ olmaktır. Bu sebeple Rusya Doğu Avrupa’ya doğru genişleyen Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) ve Avrupa Birliği’ni (AB) kendi bölgesel çıkarlarına tehdit olarak algılayarak aktif politika uygulamaya başlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** NATO, Karadeniz, Rusya, Soğuk Savaş, Jeopolitik.

### **GEOPOLITICS OF THE BLACK SEA REGION: A NEW AREA FOR NATO – RUSSIA CONFRONTATION**

#### **ABSTRACT**

Regional subsystems began to gain importance in the international structure, which entered a new phase with the Cold War. One of the regional reflections of the global struggle created by the "new world order" is experienced in the Black Sea today. The conflicting interests of the United States of America (USA) and the Russian Federation (Russia) in the Black Sea lead to increased instability in the region. Washington identifies the Black Sea region as an area of interest and sees a Russia growing stronger in this region as a problem. Against the USA, Russia defends the multipolar world system. Russia's goal is to become the 'sole dominant power' in the region. For this reason, Russia began to implement an active policy by perceiving the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the European Union (EU), which were expanding towards Eastern Europe, as a threat to its regional interests.

**Keywords:** NATO, Black Sea, Russia, Cold War, Geopolitics.

### **1. GİRİŞ**

Uluslararası ilişkilerde güç dağılımının savaş ve barış durumuna etkisini araştıran iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan biri Güçler Dengesi Teorisi (Balance of Power Theory), diğeri ise Güç Geçiş Teorisi (Power Transition Theory)<sup>1</sup>dir. Birinci teori uluslararası sistemde aktörler arası güç dağılımının dengeli olmasının savaşların önüne geçeceğini öne sürerken ikinci teori bunun tam tersini savunarak aktörler arası güç dengesinin oluşmasının savaşa götüren önemli bir unsur olduğunu

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Ebru Kain, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [ebru.kain@istanbulticaret.edu.tr](mailto:ebru.kain@istanbulticaret.edu.tr)

<sup>3</sup> Doç. Dr. Uğur Yasin Asal, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [uyasal@ticaret.edu.tr](mailto:uyasal@ticaret.edu.tr)





savunmaktadır. Soğuk Savaş sonrası uluslararası sistemde jeopolitik unsurların önem kazanması buna karşılık ideolojik unsurlarına önemini kaybetmeye başlamasıyla bölgesel sistemlerin otonomisi artmaya, etnik ve dini yapılanmalar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni uluslararası düzende Rusya ve ABD arasındaki rekabeti anlamak için kullanılan küresel düzeyde analizler yeterli olmamakta bölgesel düzeyde analizlere ihtiyaç duyulmaktadır (İşcan, 2004: 49).

Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) dağılmasından bu yana Moldova'daki Trans-Dinyester'de, Gürcistan'daki Abhazya ve Güney Osetya'da ve Ukrayna'da Donbass Bölgesi'nde çözülemeyen yerel çatışmalar artan güvensizlik, tehdit algılamaları ve militarize olmuş uluslararası jeopolitik rekabet, Karadeniz'i geleceği öngörülemez bir bölgeye dönüştürmüştür. Rusya bölgedeki çözümsüz çatışma alanlarında merkezi bir aktör haline gelmiş ve 1990'ların başlarından itibaren Karadeniz'in güvenlik dinamiklerini şekillendirmede öncü bir rol oynamıştır. Rusya'nın tehdit algısı ve güvenlik politikalarını anlamak için 2000 sonrası uluslararası sistemde yaşanan gelişmelerin etkisini incelemek önemlidir. 2001'de ABD'ye yönelik gerçekleştirilen 11 Eylül saldırılarının Karadeniz'de dengelerin değişmesindeki etkisi büyüktür. 2003'te ABD ve İngiltere güdümündeki orduların Irak'a girmesiyle başlayan savaşı takiben NATO ve AB Doğu'ya yönelik genişleme stratejilerine [Barış için Ortaklık Programı (BIO), Kuzey Atlantik İşbirliği Konseyi (KAİK); Avrupa Komşuluk Politikası (ENP), Eurosphere] hız vermiştir. Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) üyesi Ukrayna'nın NATO ve AB ile yakınlaşma süreci başlamıştır. 2008'de Gürcistan- Güney Osetya Savaşı, 2011'de Suriye Savaşı, ABD'nin NATO'ya füze kalkını devri, Ukrayna'da 2013 sonunda başlayan krizle birlikte yaşanan gelişmeler Karadeniz'de yeni dengeler oluştururken Rusya'nın Karadeniz politikalarında yeni bir dinamizmle karşılık bulmuştur. Tüm bu gelişmeler 2009'da Obama liderliğindeki ABD ve Medvedev liderliğindeki Rusya arasında başlatılan sıfırlama (resetleme) politikasının da amaca ulaşmadığının göstergesi olmuştur (Özdal, 2015: 11-13).

Avrupa-Atlantik genişleme gündemine Gürcistan ve Ukrayna'nın da eklenmesi ile küresel aktörler Karadeniz bölgesinde Rusya'nın kabul edilebilir bölgesel sınırlarının sonuna gelmişlerdir (Kırık ve Kartal, 2014: 58). NATO'nun Karadeniz'deki eski Sovyet ülkeleriyle ilişkilerini geliştirmesi Rusya'yı endişeye sürüklerken, dış politikasında saldırganlaşmasına ve Karadeniz'de yeni gerilim noktalarının oluşmasına sebep olmuştur.

Ağustos 2008'de Güney Osetya'da Rusya ile Gürcistan arasındaki savaş, Rusya'nın, etkinlik alanı olarak gördüğü Gürcistan'la NATO'nun iyi ilişkiler geliştirmesi sonucu yakın çevresinde tehdit hissetmesi üzerine Moskova'nın güç kullanmasıyla sonuçlanmıştır. Benzer şekilde Ukrayna'nın NATO ve AB ile diyalog geliştirme çabaları 2014'te Rusya ile Avrupa-Atlantik topluluğu arasındaki jeopolitik rekabeti politik krize dönüştürürken, Rusya'nın Kırım'ı ilhakı ve Doğu Ukrayna'da istikrarsızlığın artmasına yol açmıştır. Karadeniz Rusya ve Avrupa-Atlantik sisteminin aktörleri (NATO, AB) arasında rekabet ortamı haline gelmiştir.

Jeopolitik, devletlerin uluslararası sistemdeki stratejilerini belirlemelerinde kullandıkları bir disiplindir. Siyasi coğrafyanın alt dalı olan jeopolitiğin tarihsel sürecinde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Kara, Deniz, Hava, Kenar Kuşak Hâkimiyetleri olarak geliştirilen teoriler hem uluslararası ilişkilerin temel unsuru olan güce sahip olmada hem de uluslararası meseleleri yorumlamada kullanılmaktadır. Jeopolitik teorilerin birçoğu Avrasya coğrafyasını, küresel hâkimiyet kurmanın anahtarı olarak görmektedir. Avrasya, yerkürenin en büyük kıtası olduğundan, bu bölgenin hâkimiyetini sağlayan gücün, dünya ekonomisinin büyük bir bölümüne de sahip olacağı düşünülmektedir.

Karadeniz'in Avrasya iç denizi olması, Karadeniz jeopolitiğini ön plana çıkarmaktadır. Karadeniz havzasında özellikle Soğuk Savaş sonrasında meydana gelen güç boşluğu, küresel güç olmayı amaçlayan devletlerin ilgisini çekmiştir. Klasik jeopolitik teorisyenlerine göre Karadeniz havzası, Avrasya'da güvenliğin sağlanması için en önemli yerlerden biridir. Havzanın sahip olduğu enerji-ulaşım hatları ve doğal kaynaklar bölgenin hassasiyetini arttırmaktadır. Kalpgah ve Kenar Kuşak teorilerinin kesişim alanı olan Karadeniz havzasında gerçekleştirilecek hâkimiyet, Avrasya hâkimiyetini de sağlayacaktır.



Bu araştırmada jeopolitiğin ne olduğu, hangi unsurları barındırdığı, Karadeniz'i jeopolitik anlamda öne çıkaran temel unsurların neler olduğu, NATO ile bölgedeki NATO ülkelerinin Karadeniz jeopolitiği kapsamında şekillendirdikleri politika uygulamaları-stratejilerinin neler olduğu ve Rusya'nın Karadeniz jeopolitiği kapsamında şekillendirdikleri politika uygulamaları ile stratejilerinin neler olduğu üzerinde durulacaktır.

## 2. JEOPOLİTİK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Günümüzde teknolojinin hızla gelişerek toplumları sosyal, siyasal ve ekonomik olarak yakınlaştırdığını görmekteyiz. Yaşanan baş döndürücü değişim küreselleşmenin de verdiği ivme ile farklı coğrafyalarda yaşayan başta bireyler olmak üzere işletmeleri ve devletleri birbirine bağımlı hâle getirmiştir. Bu gelişmeler aynı zamanda tarafların güç mücadelesine ilişkin farklı yöntemleri ve kavramları da ortaya çıkarmıştır.

Uluslararası ilişkilerdeki artış sadece bireylerin ve toplumların değil aynı zamanda yaşanan sorunların da benzerlik göstermesine sebep olmuştur. Askerî, sosyal, ekonomik ve coğrafi konular geçmişte hiç olmadığı kadar birbirine bağımlı hâle gelmiştir. Gelişen haberleşme, iletişim vb. teknolojiler ile toplumların veya ülkelerin var olma mücadelesi birçok alanın dikkate alınarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda jeopolitik, coğrafyayı merkeze alan ve bunun yanında diğer değişkenleri (sosyal, ekonomik, askerî vb.) bir bütün olarak değerlendirip, bu güç mücadelesinin ortaya çıkardığı sorunları çözmeye çalışan bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (İlhan, 1997: 3). Özellikle İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi ile hızla gelişen ülkelerin büyümelerini besleyecek ucuz hammadde ve iş gücü ihtiyacı, ilgili ülkelerin bu alanlar üzerine ilişkilerinde de görece yeni bir bilim dalı olan jeopolitiği önemli bir konuma taşımıştır (Külebi, 2009: 3). Jeopolitik, bir teori ve uygulama olarak, egemen siyasî yapıların ortaya çıktığı devletlerin ve çokuluslu devletlerin kurulmasıyla doğrudan ilişkilidir. Özellikle "Klasik Jeopolitik" ile ilgili üretilen teoriler, güçlü egemen devletlerin 19. yüzyıl sonunda girişmiş olduğu mücadele sonucunda ortaya çıkmıştır.

Jeopolitik terminolojinin geçmişi bir asırdan biraz uzun olmasına rağmen politik düşünürler kadim zamanlardan günümüze dek jeopolitik bir bakış açısına sahip olmuşlardır. Anlam açısından jeopolitiğin, coğrafyanın bir siyasî yorumu olarak ele alınması antik dönemlere kadar uzanır. Antik Yunan'da ve Roma'da, Thales (MÖ. 625-547), Anaksimandros (MÖ. 610-47), Herodot (M.Ö. 485-425), Platon (M.Ö. 427-347), Aristo (M.Ö.384-322), Antik Romalı stratejist Cicero ve Strabon (M.Ö.63-M.S.24) gibi filozof ve tarihçilerin devlet politikasını yine buldukları coğrafyayla ilişkilendiren çalışmaları bulunmaktadır (İşcan, 2004: 53).

Jeopolitiğin kavramsal yansımaları Batılı düşünürlerin çalışmalarında çok eski tarihlere isabet ederken Doğu medeniyetlerinde de benzer bir sürecin izlerine rastlamak mümkündür. Bu düşünürlerin başında Farabi (M.S.870-950) gelmektedir. Farabi'de Aristo gibi, sosyopolitik olayları, çevre ve doğal koşullarla ilişkilendirmiş, siyaset ve coğrafya arasında bir nedensellik bağı olduğunu iddia etmiştir. Yine jeopolitiğin kavramsal açıdan kullanımı bir başka Doğulu büyük İslam düşünürü İbn-i Haldun'un (M.S.1332-1406) çalışmalarında da görülmektedir. İbn-i Haldun'un çalışmaları, Kuzey Afrika ve Orta Doğu toplumlarından Berberilerin, Farsların ve Arapların yaşadıkları coğrafya, sosyokültürel farklılıkları, geçmişleri ve kendilerine özel karakterleri hakkında zengin birer kaynak oluşturmaktadır. Bu siyaset ve coğrafya ilişkisini inceleyen kaynaklar kendinden yüzyıllar sonra ortaya konacak modern jeopolitik teorilerin oluşturulmasına da yardımcı olmuştur (Hasanov, 2012: 26-27). Yine jeopolitik kavramı doğrudan kullanılsa dahi, Montesquieu'nun (1689-1755) Kanunların Ruhu Üzerine (The Spirit of Laws) isimli eserinde toplumların yönetim biçimleriyle buldukları coğrafyanın iklimi arasında bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Türk tarihine bakıldığında da jeopolitiğe ilişkin askerî ve politik dehaların çarpıcı sözlerinin olduğu görülmektedir. Örneğin Fatih Sultan Mehmet (1432-1481), Papa II. Pius'a (1405-1464) gönderdiği mektup ilginçtir:

"Biz ve İtalyanlar Truvalılarla aynı kökenden geliyoruz. Ben Yunanlılardan Hektor'un intikamını almaya çalışırken, nasıl oluyor da bana karşı ittifak kuruyorlar!"



Kurtuluş Savaşı sonrası Yunan ordusunu denize döktükten sonra Mustafa Kemal Atatürk'ün ise "Hektor'un öcünü aldık!" diyerek jeopolitiğin, coğrafya ve tarih ile ilişkisinin önemini vurguladığı görülmektedir (Polat, 2015: 19).

Jeopolitik etimolojik olarak değerlendirildiğinde ise "geo" ve "politic" kelimelerinin birleşmesi ile oluştuğu görülmektedir. "geo" yer yüzü veya dünya anlamına gelirken "politika" veya "siyaset" anlamına gelen "politic" ise Antik Yunanca'da "şehir" veya "devlet" olarak kullanılan "polis"ten türetilmiştir (Karabulut, 2005: 33).

İngilizce "geopolitic", Almanca "geopolitik", Fransızca "geopolitique" olan jeopolitik için Türk Dil Kurumu'nda (TDK) üç ayrı tanıma yer verilmiştir. Her üç tanımda da coğrafya ve devlet politikası veya siyaseti arasındaki ilişki vurgulanmaktadır. Jeopolitik, TDK'ye göre kısaca bir bölge veya devletin uyguladığı siyaset ile o bölgenin coğrafi özellikleri ile ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023).

Bir güç ve bilgi kaynağı olarak jeopolitik, emperyalist rekabet döneminde 1870'lerden 1945'e kadar çatışan imparatorluklar ve sayısız savaşlar ile dünya siyasal haritasını değiştirmiş veya yeniden düzenlemiştir. Jeopolitik kavramının akademik bir disiplin içinde kullanımı ise 19. yüzyılın sonlarına, Coğrafya Profesörü Alman Friedrich Ratzel (1844-1904) ve Siyaset Bilimi Profesörü İsveçli Rudolf Kjellén'e (1864-1922) kadar uzanmaktadır. Büyük ses getiren Charles Darwin'in fikirleri sosyal bilimlere uyarlanmaya başlandığı dönemde, Friedrich Ratzel'de "Doğal Seçilim" olarak bilinen, "en güçlünün hayatta kalması gerektiğini" savunan Darwin'in "Sosyal Darwinizm Akımı"ndan etkilenen Ratzel, Politische Geographie (1887) isimli kitabında "Organik Devlet Teorisi"ni yayınladı. Teori, savaşı meşrulaştıran ve devletin genişlemesini bir mecburiyet olduğu ilkesine dayanan devleti, canlı bir organizma olarak tanımlamaktadır. Jeopolitik terimini 1899'da ilk kez kullanan ise Friedrich Ratzel'den (1844-1904) daha genç olan ve ondan etkilenen Rudolf Kjellén (1864-1922) olmuştur. Rudolf Kjellén (1864-1922) jeopolitik terimini ilk kez 1899'da İsveç coğrafi dergisi olan Ymer'de yayımlanan bir makalesinde kullanmıştır. Kjellén'in fikirleri ise Münih Üniversitesi'nde Coğrafi ve Askerî İlimler Başkanlığı yapan ve sonrasında Jeopolitik Enstitüsü'nü kuran Karl Haushofer (1869-1946) tarafından sahiplenilmiştir. Haushofer'ın, Ratzel gibi, bir devletin varlığını sürdürebilmesi için mekânsal olarak büyümesi gerektiği iddiası, sonradan Alman jeopolitikçiler tarafından da onaylanacak hatta Nazi Almanyası tarafından sahiplenilip dış siyaset ve nazizm propagandasında kullanılacaktır (Göney, 1975: 18-19).

Modern jeopolitik teorilerin ortaya çıkması yakın geçmişe tarihlendirilse de bu kavrama ilişkin geniş bir literatürün oluşmasının önüne geçilememiştir. Bu noktada jeopolitiğe ilişkin geçmiş çalışmalar incelendiğinde farklı toplumlara ve coğrafyalara ait tarih, siyaset bilimi, coğrafya gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılara ait çalışmalarda farklı birçok tanıma ulaşılmaktadır.

İlhan (1997) jeopolitiği, tüm coğrafi değişkenlerin politik kararları etkileyen yönlerini araştıran bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır. Siyaset veya politikayı ve bu kavramları besleyen gücü, coğrafya özelinde inceleyen jeopolitiğin, aynı zamanda verilecek politik kararlarda da çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (İlhan, 1997: 5).

Agnew (2003) jeopolitiği üç aşamalı bir dönem üzerinden kavramlaştırmaya çalışmıştır. Jeopolitiğin, ilk defa kullanıldığı 19. yüzyılı bir dönem olarak "Uygarlıklar Jeopolitiği" olarak adlandırmıştır. Uygarlıklar Jeopolitiği kavramı, 19. yüzyıl sonu, 20. yüzyıl başında "Doğal Jeopolitik"ın ortaya çıkmasını sağlamıştır. İki kutuplu bir dünyanın ortaya çıktığı ikinci dünya savaşı sonrası "Soğuk Savaş Dönemi"nde ise Agnew kavramı ideolojik bir düzleme oturtmuştur. Bu üç dönemde kendine özgü jeopolitik bir tasavvura sahiptir. Agnew, Uygarlıklar Jeopolitiği'ni Avrupa ve diğer bölgeler için devletlerin rekabeti olarak kavramlaştırmaktadır. Doğal Jeopolitik'i ise daha çok ülkelerin bölge, ekonomik çıkar ve ırk temelli mücadeleleri olarak tanımlamıştır. Agnew son olarak "İdeolojik Jeopolitik"i Rönesans Avrupası'na uzanan jeopolitik bir söylem ile dünyanın tek bir coğrafi bütünlük ve varlık olarak algılanması olarak belirtmektedir (Agnew, 2003: 112-113).



Defay (2005), jeopolitiği siyaset ve coğrafya ilişkisi üzerinden tanımlamaktadır. Coğrafyanın sadece siyaseti tasarlamadığı, karşılıklı bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda jeopolitik tanımına sığdırılan siyaseti ise sadece özeldir bir ülke veya siyasî iktidarın konusu olmayıp mücadelenin daha evrensel bir boyuta taşınarak ekonomi, kültür vb. alanlar üzerinde de etkili olduğunu belirtmektedir (Defay, 2005: 44).

Flint (2016) öncelikle çağdaş dünyayı anlamak ve eleştirel bir akış açısı sunabilmek için jeopolitiğin nasıl tanımlanması gerektiğini sorgulamıştır. Tuathail (1996) gibi Flint'te (2016) dünya siyasetini anlama ve analiz etmek için farklı tanımlara ihtiyaç duymaktadır. İlk tanımında jeopolitik ile devletçilik kavramı arasında bir bağ kurmuştur. Bu bağlamda jeopolitiği, devletlerin belli bölgeler içinde kalan kaynaklar için ilgili devletlerin mücadelesi olarak tanımlar. Sonraki adımda bu tanımları daha da genişleterek devletlerin sadece bir alan mücadelesi değil aynı zamanda, sivil toplum örgütlerinin, terörist organizasyonların veya özel şirketlerin bölgelerin kontrolü için giriştikleri mücadeleleri de jeopolitiğin kapsamına dâhil etmektedir (Flint, 2016: 13).

Dodds (2007), henüz uzmanların arasında fikir birliği sağlayamadığı jeopolitiği, dünyayı haritalar, tablolar ve fotoğraflar yardımı ile görselleştiren bir kavram olarak tanımlamaya çalışır. Jeopolitik, coğrafi açıklamaları, metaforları ve “demir perde ve üçüncü dünya” gibi şablonlar ile basit bir dünya modelinin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu aynı zamanda siyasal iktidarları veya ülkeleri “Londra”, “Washington” veya “Moskova” gibi basit tanımlayıcılara indirgeme eğiliminde olan gazete, dergi ve televizyon haberlerinde günlük kullanım açısından da çok önemlidir (Dodds, 2007: 4-5).

Lacoste (2008), günümüzde birçok yerde kullanılan jeopolitik terimini, yer, toprak veya coğrafyanın insanlar üzerindeki etkisinden ve insanların güç mücadelesi üzerinden tanımlamaktadır. Bu iktidar veya güç mücadelesinin tarafları bir devlet olabileceği gibi bir örgüt veya terörist bir organizasyon da olabilir. Mücadele edilen toprak parçasının büyük ya da küçük olması tanımları değiştirmemektedir. Jeopolitiğin aynı zamanda fikir yürütme ve olaylar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma gücünden de bahsetmektedir. Kısaca jeopolitik, bir ülkenin kendi içindeki çatışmaların diğer ülkelere olan yansımalarıdır. Ayrıca geleceğe yönelik sağlıklı çıkarımların yapılmasına da yardımcı olmaktadır (Lacoste, 2008: 8).

Külebi (2009) jeopolitiği en dar anlamıyla, insan ve coğrafya arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Daha geniş bir düzlemde yer alan tanımlamasında ise bir devletin bulunduğu coğrafya ve devletin uyguladığı politika arasındaki etkileşimi sosyoekonomik, askerî ve kültürel değişkenleri de içine alacak şekilde politikanın coğrafi bir perspektife uyarlanması olarak tanımlamaktadır (Külebi, 2009: 3).

Yılmaz (2015) da jeopolitiğin genel kabul gören bir tanımının bulunmadığını belirtmektedir. Devletlerin veya siyasal iktidarların siyasî kararları ile buldukları coğrafya arasında yakın bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak jeopolitiği, coğrafi etmenleri dikkate alarak uluslararası politikaları anlayıp yorumlayabilme ve geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmaya yardımcı olan bir dış politika analiz aracı olarak görmektedir (Yılmaz, 2015: 3).

Caldara ve Iacoviello (2018), jeopolitiği, Flint'in (2016) tarihsel açıdan devletlerin bir alan için rekabeti veya o alan üzerine mücadeleleri olarak tanımlandığını belirtmiştir (Flint, 2016: 13). Fakat bu tanımları güncelleme ihtiyacı duyarak, son yıllarda, mücadele eden taraflara, kurumların, devlet dışı organizasyonların, isyancı grupların ve siyasal organizasyonların dâhil olmasıyla jeopolitiğin tanımının da çeşitlenmeye başladığını vurgulamıştır (Caldara ve Iacoviello, 2018: 6).

Arı (2018), jeopolitiği, devletlerin buldukları coğrafya ve matematik konumları ile uyguladıkları dış siyaset arasında deterministik bir ilişki üzerinden tanımlamaktadır. Eğer diğer değişkenler dikkate alınmazsa, ülkenin denize yakınlığı, yer altı ve yer üstü kaynakları vb. devletlerin rekabetinde önemli üstünlüklere konu olmaktadır. Bu da doğrudan dış siyaseti etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Arı, 2018: 63).



Mutluer (2019) ise jeopolitiğin sadece siyaset ve coğrafya özeline indirgemenen daha geniş bir bakış açısıyla tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Jeopolitiğin tanımında siyaset ve coğrafya bilimi yer almakla beraber jeopolitiğin kültüre, kimliğe ve tarihe ilişkin eleştiri ve algılardan arındırılmayacağını belirtmektedir (Mutluer, 2019: 15).

Blij (2019), kendisi de bir coğrafya profesörü olduğu için jeopolitiği coğrafyacılar üzerinden tanımlamaya çalışmaktadır. Bazı coğrafyacıların siyasî eylemleri mekânsal açıdan inceleyerek siyasal bir mozaige odaklandığını belirtmektedir. Bu bağlamda siyasî coğrafyanın eski bir alt dalı olarak konumlandığı jeopolitiğin, yine geçmişten nazizimle özdeşleşen imajından son yıllarda sıyrıldığını belirterek jeopolitiği siyasî coğrafya ölçeğine taşımıştır. Kısaca bu bilim dalını, sınır çalışmalarından güç mücadelelerine uzanan büyüleyici bir bilim olarak tanımlamaktadır (Blij, 2019: 35).

Literatürde Jeopolitik kavramının siyasî coğrafya ile aynı anlamda kullanıldığı çalışmaların bulunmasının yanında farklı kavramlar olarak da değerlendirildiği görülmüştür. Özellikle görece genç bir bilim dalı olmasından dolayı, gelişmiş ülkelerde jeopolitik, siyasî coğrafyanın bir alt dalı olarak kavramlaştırılırken bazen de ayrı bir disiplin ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2004: 416).

### 3.KARADENİZ'İN STRATEJİK ÖNEMİ

#### 3.1. Coğrafi Konumu

Yüzölçüm olarak 432.000 kilometrekarelik bir bölgeyi kaplayan Karadeniz bölgesi okyanuslara doğrudan bağlanmadığı için yarı kapalı bir deniz özelliğine sahiptir. Karadeniz'in, RF, Ukrayna, Romanya, Bulgaristan, Türkiye ve Gürcistan da dâhil olmak üzere altı ülkeye kıyısı bulunmaktadır (Aşık, 2010: 34). Karadeniz bölgesi, Mackinder'in Kara Hâkimiyeti Teorisi, Spykman'ın öne sürdüğü Kenar Kuşak Teorisi ve Mahan'ın Deniz Hâkimiyeti Teorisi'nden de anlaşıldığı üzere dünya coğrafyasında jeopolitik açıdan önem arz eden bölgelerden biridir. Kara Hâkimiyet Teorisi'nde Mackinder'in, bölgeyi orta bölgeye en kolay erişimi sağlayacak konumla gösterdiği, Spykman'ın Kenar Kuşak Teorisi'ne baktığımızda ise üç farklı bölgeyi bağlayacak bir kuşağa sahip olduğu görülmektedir. Spykman'a göre Karadeniz, Orta Asya'yı, Orta Doğu'yu ve Avrupa kıtasını birbirine bağlayan önemli bir konumdur. Mahan'ın Deniz Hâkimiyeti Teorisi'ne göre ise, denizler üzerinde hâkimiyet kuran gücün bölgeyi kontrol etmek için gücü olacaktır. Karadeniz havzasına da hâkim olan gücün denizler üzerinden geniş bir coğrafyada hâkimiyet kurmak için gücü olacaktır (Bocutoğlu ve Koçer, 2007: 111).

Karadeniz bölgesi Huntington'un "Medeniyetler Çatışması" tezindeki argümanı olarak, kültür ve medeniyet, insan ve ülke arasında var olan ilişkileri güçlendiren önemli bir etken olarak görülmekte, coğrafi konum olarak Müslüman dünyasını ve Ortodoks dünyasını ayıran bir hat üzerinde bulunmakta ve bu açıdan da bölgede jeostratejik bir hattın meydana gelmesine sebep olmaktadır (Oktay, 2006: 152). Benzer şekilde Mackinder'in jeopolitik merkezinde stratejik konumda bulunduğu için, Karadeniz bölgesi Avrupa tarihinin yanı sıra birçok etnik ve siyasi sorunun şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Aydın, 2004: 5).

Tarihsel açıdan bakıldığında da, bu bölgenin 15. yüzyılda Fatih Sultan Mehmet'in Kırım'ı fethinden bu yana çeşitli güç mücadelelerine sahne olduğu ve güç mücadelelerinin bugün de sürdüğü gözlenmektedir. İstanbul ve Çanakkale Boğazları'nın önemi düşünüldüğünde, bu güç mücadeleleri daha anlamlı hale gelmektedir.

Avrasya bölgesinin önemli bir denizi olan Karadeniz, Türkiye'nin güneydoğusunda ve Kuzey Avrupa'da yer almaktadır. Karadeniz bölgesi ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Dar ve Geniş Karadeniz tanımı bölge için kullanılmaktadır. Fakat bölgenin yapılmış olan tanımı hakkında tam olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Dar tanımı kapsayan bölgenin içinde Bulgaristan, Gürcistan, Romanya, RF, Ukrayna, Türkiye ve Karadeniz sahilleri vardır. Diğer yandan Geniş Karadeniz bölgesi Moldova, Ermenistan ve Azerbaycan ile bu altı ülkeyi kapsamaktadır. Coğrafi alandan ziyade siyasi





bir oluşum olan Karadeniz bölgesi Aydın'a göre, bölgedeki ve kıyıdaş ülkelerden Güneydoğu Avrupa'ya ve Hazar kıyılarına kadar siyasi gelişmelerden etkilenebilecek ülkeleri çevrelemektedir. Ayrıca Karadeniz bölgesini "Daha Geniş Ortadoğu" Projesi ve Doğu sınırının bir parçası olarak tanımlayan görüşler de bulunmaktadır (Aydın, 2004: 5). Buna ek olarak, son zamanlarda daha sık kullanılan ve sadece kıyıdaş ülkeleri değil komşularını da içeren "Genişletilmiş Karadeniz Bölgesi" ibaresi bulunmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse, yukarıda belirtilen ülkelere ek olarak bu bölgede, Moldova, Ermenistan, Azerbaycan, Sırbistan, Karadağ, Arnavutluk ve Yunanistan gibi devletler de yer almaktadır (Aşık, 2010: 37). Birçok devleti kapsayan ve böylesine önemli bir coğrafi konuma haiz olan Karadeniz bölgesi siyasi, ekonomik ve askeri alanlar anlamında önemli çalışma konularından birini teşkil etmektedir.

### 3.2. Karadeniz'in Uluslararası Politik Ekonomi Açısından Önemi

Soğuk Savaş sonrası bağımsızlıklarını kazanan ülkelerin uluslararası kuruluşlarla kurdukları yakın ilişkiler, bölgede aktör sayısının artmasına, jeopolitik ve jeostrateji adımların karmaşıklaşmasına neden olmuştur (Okman, 2018: 44). Bu durum yeni dengelerin kurulmasını gerekli hale getirmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte toplumların enerji ihtiyacı ciddi boyutta artmıştır. Günümüzde sadece sanayide değil, yaşamın her alanında enerjiye bağımlı bir yaşam tarzı geliştirmiş bulunuyoruz. Ülkelerin kalkınmalarını sürdürebilmeleri için güvenilir enerji kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Enerji üreten ülkeler ile enerji tüketen ülkeler arasında karşılıklı güven ortamının sağlanması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda enerji piyasasında tek ülke ile yapılan ticaret, ülkelerin ekonomik bağımsızlıklarına gölge düşürebilmektedir. Bu yüzden ülkelerin en temelde kendi öz kaynaklarını geliştirmeleri veya tedarik ettikleri ülkeleri çeşitlendirmeleri gerekmektedir. Enerjide dışa bağımlılık verilerine göre AB ortalaması %55'dir. Bağımlılık hesaplamasında petrol, doğal gaz, kömür, LNG gibi enerji kalemleri yer almaktadır. Almanya doğalgaz ihtiyacının tamamına yakını Rusya'dan karşılamaktadır. Rusya'nın ise gelir kaynaklarının %50'sini enerji ihracatı oluşturmaktadır (Güneş ve Arslan, 2018: 32). ABD ise AB'nin Rusya'ya enerji kaynakları bakımından bağımlılığını azaltmak için özellikle Hazar enerji kaynaklarının Rusya dışı bölgelerden dünya piyasasına taşımak ve AB'nin enerji tedarik kaynaklarını çeşitlendirmek istemektedir.

NATO ve AB ile yakın ilişkiler kurmaları, özellikle Romanya ve Bulgaristan'ın AB üyeliği ile Gürcistan'ın NATO ile yaptığı güvenlik anlaşmaları, Karadeniz'in uluslararası güç gösterisinin yeni merkezi olmasına neden olmuştur (Eker, 2014: 130-131). ABD, AB ve Rusya ile bölge ülkeleri, Hazar Denizi, Karadeniz ve Güney Kafkasya kaynaklarının ulusal çıkarları doğrultusunda kullanımı amacıyla jeopolitik, jeoekonomik ve askeri-jeostratejik politikalar üretmek durumunda kalmışlardır (Hasanov, 2016: 13-14).

Bölge ülkelerinin enerji üretim ve dağıtımındaki teknolojik eksiklikleri, özellikle Batılı ülkelerin geliştirdikleri teknolojilerini bölgede kullanmalarına ve söz sahibi olmalarına imkân sağlamıştır (Hasanov, 2016: 12). Bununla birlikte uluslararası güçlerin bölgeye yatırım yapması için öncelikle istikrarlı bir devlet yönetiminin ve güvenlik teminatının olması gerekmektedir. Karadeniz çevresinde bulunan limanlar da bölge ticareti açısından son derece önemlidir. Her türlü siyasi gerilimleri bir yana bırakarak bölgesel ticaret hacminin artırılması gerekmektedir.

Bu geçiş döneminde ülkelerin yaşadığı iç karışıklıklar, Rusya için kaybettiği topraklarda hegemonya kurma fırsatı ve şansı doğurmuştur. Bu gelişmelere hazırlıksız yakalanan Batı dünyasına karşın Rusya, "yakın çevre" doktrini geliştirmiş ve uygulamaya başlamıştır (Erbaş Doğan, 2018: 75). Sovyetler Birliği'nin dağılışı esnasında miras kalan "donmuş sorunlar" özellikle Karadeniz çevresinde askeri hareketliliğin süreklilik göstermesine neden olmaktadır. Kırım ve Ukrayna başta olmak üzere, Moldova ve Gürcistan'da zaman zaman sıcak çatışmalar yaşanmaktadır.

Bölgesel barışın tesisi için ülkelerin komşu ülkelerle ortak kültürel ve sosyal değerlere sahip olması gerekmektedir. Ancak Karadeniz çevresindeki toplulukların Baltık ve Balkanların aksine, dil ve dini farklılıklar gibi sebeplerle ortak mutabakat zemini oluşturamadıkları görülmektedir (Okman, 2018: 53). Bu durum kapalı sınır kapılarına ve ekonomik sıkıntılara neden olmaktadır.



#### 4.RUSYA'NIN KARADENİZ POLİTİKASI

Ruslar için Karadeniz yıllardan bağımsız olarak her dönemde dış politikalarının kalbinde yer alan stratejik bir bölge olmuştur. Karadeniz'in günümüzde doğal kaynaklara erişim açısından sahip olduğu önem geçmiş dönemlerde de Karadeniz'in stratejik konumunu artıran bir özellik olmuştur. Çarlık döneminden günümüze, Karadeniz, Rusya'nın bölgesel olduğu kadar ulusal çıkarlarıyla da eş değerde tuttuğu bir coğrafya olagelmış ve yıllar içinde bu değerinden bir şey kaybetmemiş aksine uluslararası alanda önemi giderek artan bir eksen halini almıştır.

15. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu bölgedeki baskın gücü, çevresindeki bölgelerin çoğunu yönetiyordu. Dolayısıyla Karadeniz bir 'Türk gölü' olarak kabul ediliyordu. Birinci Dünya Savaşı'na kadar Rus ve Osmanlı imparatorlukları arasında Karadeniz Bölgesi üzerinde egemenlik mücadelesi sürmüştür. Karadeniz'e boğazlar yoluyla erişim ve bölgeyi boğazlar kanalıyla kontrol etme isteği tarihin eski yıllarına dayanan stratejik bir konu olmuştur.

Rusya'nın Karadeniz serüveni ilk olarak 17. yüzyılda Ukrayna'nın ele geçirilmesiyle başlamıştır. Bu tarihten itibaren Ukrayna Rusya'nın bir parçası olarak gösterilmeye başlanmıştır. Hatta bunun için Rus halkından belirli kesimlerin (tüccarlar, zanaatkarlar, işçiler vb.) toplu olarak Ukrayna'ya yerleştirildiği bilinmektedir (Ereker ve Özer, 2013: 172). Yine bu dönemde Çar Petro tarafından Hazar Denizi'nde oluşturulan Rus donanması da Rusların Karadeniz'deki varlıkları için kilit hamlelerden biri olmuştur. Rusların Karadeniz hâkimiyetini şekillendiren bir diğer kritik adım 1784 yılında Kırım'ın ele geçirilmesi olmuştur. Rusya için günümüzde hala kritik önemini koruyan Sivastopol'daki donanmanın temelleri bu yıllarda atılmıştır. Donanmanın inşasından 14 yıl sonra Rusya, Karadeniz'deki donanmasını Osmanlı ile imzalanan İstanbul anlaşması gereği savaş döneminde ilk kez boğazlardan geçirme hakkını elde etmiştir. Boğazları kullanabilmek Rusya'nın Karadeniz politikasının ana hedeflerinden birisidir (Uçarol, 2000: 205-207).

Çarlık Rusya'sının ardılı Sovyetler Birliği, Çarlık döneminde sahip olunan hedeflere ve politikalara benzer bir Karadeniz politikası izlemiştir. Karadeniz'in ve boğazların kontrolü mevzuları Çarlık Rusya'sında olduğu gibi Sovyet döneminde de en önemli güvenlik konularıydı. Sovyetler Birliği Türk Boğazları'nın İngiltere kontrolüne geçmesinden endişe duymakta idi. O zaman boğazların durumu İngiltere, Fransa, Avusturya, Prusya ve Türkiye'nin de yer aldığı bir grup devlet tarafından belirlenen bir anlaşmaya tabiiydi. Londra Boğazlar Sözleşmesi'nde barış dönemlerinde boğazlardan savaş gemisi geçmemesi üzerine anlaşılmıştı. Bu sözleşmeyle Rusya'nın Karadeniz'deki hareket kabiliyetini azaltmayı planlayan İngiltere'nin amacı Rusya'nın Akdeniz'e inerek İngiltere'nin imparatorluk hedeflerine engel olma ihtimalini kırmaktı. Rusya ise kendisine yönelik bu engelleme çabalarının önüne geçmek için her fırsatı değerlendirmek niyetindeydi.

Kurtuluş Savaşı'nın sürdüğü yıllarda dış desteğe ihtiyaç duyan Türkiye'nin bu durumunu fırsata çeviren Sovyetler Birliği, Türk hükümetini boğazların sadece Karadeniz'e kıyı ülkelerce kontrol edilmesini kabul etmek durumunda bırakmıştır. Ancak Karadeniz'e kıyısı olmayan ve o döneme kadar boğazlar üzerinde kontrolü olan devletler Türkiye ve Rusya kontrolündeki bu anlaşmayı kabul etmek istememişler ve savaş sonrası toplanan Lozan Konferansı'nda bu konuyu gündeme getirmişlerdir. Lozan Konferansı'nda Türkiye, boğazların (savaş ve barış zamanlarında) belirli şartlar altında savaş gemilerinin geçmesine olanak sağlayan maddeyi kabul etmiştir. Konferanstan 13 yıl sonra imzalanan Montreux (1936) Boğazlar Sözleşmesiyle Karadeniz'e kıyısı olmayan devletlerin savaş gemilerinin bekleme sürelerine ve taşıyabilecekleri yük miktarına dair bir takım sınırlamalar getirilmiştir. Boğazlar Sözleşmesinde Savaş ve barış zamanının ayrı bir başlıkta ele alınması Sovyetler Birliği'nin Karadeniz'deki donanmasına yönelik tehdit riskini azaltsa da yok etmemiştir (Ereker ve Özer, 2013: 180-182).

Sovyetler Birliği boğazlar konusunda kontrol sahibi olmak istiyordu. Sovyetler Birliği'nin bu konudaki ısrarcı tutumu yersiz değildir. Sovyetler Birliği'nin ticaretinin yarısı boğazlar üzerinden geçmekteydi buna ek olarak o döneme kadar Karadeniz'in tarihindeki saldırıların ikisi buralardan gelmiştir. Bu sebeple boğaz konusu Çarlık döneminde olduğu gibi Sovyetler Birliği döneminde de dış



siyasette ana gündem maddesi olagelmıştır. Fakat Birliğin bu konudaki ısrarcı tutumunun Türkiye'yi kendisinden uzaklaştırdığı düşünülmektedir (Gökay, 2006: 61-62). Türkiye'nin kendisinden uzaklaşp ABD ile yakınlaşması neticesinde Sovyet Rusya, boğazlar meselesine yaptığı vurguyu azaltmıştır fakat boğazların güvenliği meselesi dış politikada stratejik konumda yer almaya devam etmiştir. Karadeniz filosunun güvenliği ve Karadeniz'den yapılan ticaretin devam edebilmesi için Sovyetler Birliği, boğazlar konusunu hiç bir zaman bir kenara bırakmamış, bu konuda alternatif ticaret yolları geliştirmeye devam etmiştir. Tuna nehri ile Karadeniz'i birleştiren kanal projesini üreten Sovyetler Birliği bu yolla Avrupa'nın Doğusu ile Karadeniz arasında bir ticaret yolu oluşturmuştur (Ereker ve Özer, 2013: 183-184).

Rusya'nın Karadeniz politikasına değinmeden önce Sovyetler Birliği'nin NATO ile Soğuk Savaş öncesi ilişkisine de kısaca değinmekte fayda olacaktır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünya ideolojik ve politik açıdan iki farklı kutup arasında ikiye bölünmüş, bu durum iki tarafta da güvenlik temelli politikaların ve mekanizmaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Doğan, 2005: 72). 20. yüzyılda SSCB, kapitalist sisteme karşı alternatif bir duruş sergilemiştir. Savaş sonrası Avrupa yıkımın ekonomik ve askeri etkilerini onarmakla uğraşırken ordularının gücü tükenmişti, karşı tarafta Sovyetler Birliği işgal altında tuttuğu ülkelerde gücünü koruyan ordularıyla, Avrupa için hem askeri hem de ideolojik tehdit unsuru oluşturmaktaydı. Sovyetler Birliği'nin hedefi Avrupa'yı da nüfuz alanı içine almaktı (Jafarov, 2007: 22).

Bu Sovyet tehdidi neticesinde Kuzey Atlantik Bölgesi'nin korunması amacıyla 1949'da NATO kurulmuştur. Bu dönemde Sovyetler Birliği'nin giderek artan askeri kapasitesi sonucu Batı'nın Sovyetler Birliği'ni kendisine yönelik politik ve askeri güvenlik tehdidi olarak algılaması NATO'nun kuruluşunu tetikleyen etmenlerdendir. NATO, kurulmasından 5 yıl sonra, ABD'nin o dönemki stratejisiyle uyumlu olmak ve askeri harcamaları düşürmek niyetiyle yeni stratejisinde kitlesel silah kullanımına yer vermiştir. Bu stratejiyle NATO, Sovyetler Birliği'nden gelebilecek bir işgal teşebbüsünde onun nükleer silah kullanıp kullanmamasına bakılmaksızın nükleer güç kullanabileceğinin mesajını vermiştir (Jafarov, 2007: 37).

1955'te Batı Almanya'nın da NATO'ya üye olması Sovyetler Birliği'ni, Avrupa'daki ülkelerin güvenliğini korumak gerekçesiyle Doğu Bloku ülkeleriyle Varşova Paktı'nı imzalamaya itmştir. Pakta üye devletler arasında SSCB'nin yanı sıra Polonya, Macaristan, Bulgaristan, Çekoslovakya, Arnavutluk ve Doğu Almanya bulunmaktadır. Varşova Paktı üye devletlerinden herhangi birine yönelik saldırıda üye ülkelerin ordularının müttefik bir güç gibi hareket etmeleri kararlaştırılmıştır. Varşova Paktı kurulduktan sonra Avrupa'daki askeri yapılanmalarda Doğu -Batı eksenli bir kutuplaşma başlamıştır. Bu durum Soğuk Savaş'ın geldiğinin ilk işareti olmuştur. 1962'de yaşanan Küba Krizi Sovyetler Birliği'nin nükleer silah alanındaki gelişmiş teknolojisini ön plana çıkarmıştır. Bu gelişme ABD ve Avrupa tarafından güç dengesine yönelik önemli bir meydan okuma olarak algılanmıştır. Buna karşılık NATO, Sovyetler Birliği'ne yönelik politikasını ılımlılaştırarak 1980 yılının ortalarına kadar esnek bu politikasını sürdürmüştür (Jafarov, 2007: 41).

Sovyetler Birliği'ni dağılmaya götüren unsurlar arasında iç siyasette yönetimle halk arasındaki kopukluk ve dış politikada Amerika'nın yıpratma çabaları ilk sıralarda yer almaktadır. Devlet kurumlarına duyulan güven iyice azalmıştır. Avrupa ve Amerika'daki ekonomik gelişmeler ekonomik problemler yaşayan SSCB toplumlarında huzursuzluklara sebep olmuştur. Amerika'nın Avrupa'ya yerleştirdiği nükleer başlıklar ve Moskova'yı uzay yarışına çekmesi SSCB'nin savunma harcamalarını artırmış ve birliğin yıpranmasını hızlandırmıştır. 1985'te SSCB liderliğine yükselen Gorbaçov dış politikada "Novaya Mışleniye" denilen yeni düşünceyi uygulamaya koymuştur. Yeni düşünce, Avrupa ile işbirliğine sıcak bakan liberal özellikler taşıyan ve Birliğin gelişiminin Avrupa'dan bağımsız düşünülemediğini ileri süren bir politika olmuştur (Özdal, 2015: 11-12).

Gorbaçov döneminde iç ve dış politikaya yönelik yeni projelerle birlik ayakta tutulmaya çalışılsa da, bu uygulamalar bir süredir iktidara sırt çevirmiş olan toplumu ikna etmekte yeterli olamamıştır. İlk olarak 1989'da Doğu Avrupa'da başlayan ve önüne geçilemeyen çözülme ile Berlin Duvarı



yıkılmıştır, bu süreç 1991 yılında Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla ve Varşova Paktı'nın feshedilmesiyle neticelenmiştir.

## 5. NATO'NUN KARADENİZ POLİTİKASI

Soğuk Savaş sonrası dönemde, Karadeniz bölgesinin jeopolitik önemi giderek artmış ve NATO'nun bölgeye yönelik politikaları bu gelişmelere odaklanmıştır. Karadeniz'in jeopolitik konumu, doğal kaynakları, Orta Asya'ya açılan kapı olma özelliği ve stratejik limanlara ev sahipliği yapması gibi faktörler, NATO'yu bu bölgede etkin olmaya yönlendirmiştir. Aynı zamanda, Rusya Federasyonu'nun bölgedeki artan etkisi ve kararlı adımları, NATO'nun güvenlik endişelerini arttırarak bölgeye yönelik politikalarında etkinliğini artırma ihtiyacını doğurmuştur. Bu bölümde, belirtilen faktörler göz önünde bulundurularak, NATO'nun perspektifinden bölgeyi önemli kılan unsurlar incelenmiş ve NATO'nun bölgeye yönelik politikaları analiz edilmiştir.

Karadeniz, açık denizlere geçişin gerçekleştiği yarı kapalı bir havza olması nedeniyle önemli bir bölgedir (Rende, 2010: 14). Karadeniz bölgesine artan ilginin başlıca nedenleri, bölgenin ekonomik gücü, enerji koridoru ve ulaşım yolları üzerindeki konumudur (Kanbolat, 2007: 75). Karadeniz bölgesi aynı zamanda AB ile Orta Asya arasında bir geçiş koridoru olması nedeniyle Orta Asya'ya açılan bir kapı görevi de görmektedir. Ayrıca Hazar Havzası'na yakınlığı bölgeyi güçlü bir ticaret merkezi yapmaktadır. Rusya Federasyonu'nun güneyini çevreleyen bir deniz olması nedeniyle Soğuk Savaş sonrası dönemde Batılı ülkelerin güvenlik politikası açısından önem kazanmıştır. Ayrıca Boğaziçi ve Çanakkale Boğazları, Karadeniz'in önemini arttırmakta ve yarı kapalı bir deniz olan Karadeniz'i açık denizlerle bağlayarak "uluslararası deniz" haline getirmektedir. Dünyada üretilen yaklaşık 82 milyon varil ham petrolün 3 milyon varili (yaklaşık %4) boğazlardan dünya pazarlarına taşınmaktadır. Bu durum bölgedeki boğazların enerji arzı ve güvenliği açısından önemini arttırmaktadır (Günderiz, 2009: 214-227).

Soğuk Savaş sonrasında, Karadeniz bölgesinin jeopolitik konumu, NATO'nun dikkatini çektiği bir alan haline gelmiştir. Bu bölge, zengin enerji kaynakları, Orta Asya'ya açılan bir geçit olma özelliği ve ticari potansiyele sahip limanlar, NATO'nun ilgisini çeken ana nedenlerdir. Varşova Paktı'nın dağılması ve Soğuk Savaş'ın sona ermesi, Doğu Avrupa ülkelerinin güvenlik kaygılarına yol açmıştır. Rusya Federasyonu'nun bölgede hala güçlü olması ve Batılı ülkeler için tehdit oluşturması, NATO'yu, Rusya'nın bölgedeki siyasi girişimlerine karşı önlem almaya yönlendirmiştir. Bu bağlamda, NATO, kaynak tedarik noktalarını arttırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, Karadeniz havzası devletlerinin Batı'yla uyumlu politikalar izlemesi ve Batı çevresinde güvenli ve istikrarlı bir ortamın oluşturulması NATO'nun öncelikli gündem maddeleri arasında yer almaktadır. Böylece bölgedeki güç dengesi, RF'nin etkisini dengelemek açısından önemli bir unsurdur.

## 6. 2014 KIRIM İLHAKI

Ukrayna dış politikası, başa gelen hükümetlere göre değişiklik gösteren bir yapıdadır. Ukrayna krizi, Rusya'nın Kırım'ı ilhaki ile sonuçlanmıştır. 2013'te Avrupa Birliği ile ilişkileri geliştirmek isteyen Ukrayna'ya Rusya tarafından veto gelmiştir. Avrupa Birliği ile yapılacak olan ortaklık anlaşması bu sebeple imzalanmamış ve dönemin Cumhurbaşkanı Yanukoviç, Rusya ile işbirliği yapmayı tercih etmiştir. Bu durum muhalifler tarafından protesto edilmiş ve yapılan gösterileri şiddetle bastırılmaya çalışılması gerilimi daha da yükseltmiştir.

Ülkede Batı ve Rus yanlılarının arasında yaşanan çekişme sırasında Yanukoviç, ülkeyi terk ederek Rusya'ya sığınmıştır. Başta Batının kazanması Rusya'nın ise yenilgisi olarak görülmüş olsa da Rusya, yaşanan siyasi istikrarsızlığı fırsat görmüş, 27 Şubat 2014'te Kırım Yarımadası'nı işgal etmiştir. Bu durum Ukrayna krizini ülke içi krizden uluslararası bir sorun haline getirmiştir. Rusya'nın askeri kuşatmasında olan Kırım'da hükümet kurularak gelecek belirleme adına halk oylaması yapılması kararı alınmıştır. Yapılacak oylamada Kırım ya egemen devlet olacak ya da Rusya'ya katılacağı yönünde iki seçenek sunulmuştur. Oylamaya katılım %83 oranında gerçekleştirilmiş ve oylamanın sonucunda %97 oranla Rusya'ya katılma kabul edilmiştir. Bu sonuçla Kırım Rusya'nın federe birimi





olmuş ve Ukrayna için Rusya ile Batı arasında kalmanın bedeli Kırım'ı kaybetmek olmuştur (Konak, 2019: 85-86).

Türkiye ve Rusya'nın hem coğrafi hem de tarihsel süreci her dönemde ikili ilişkilerin kurulmasını sağlamıştır. Özellikle Karadeniz jeopolitiğinde politikalarında benzerlik gösteren iki ülke, aynı zamanda bölgede aktif olma amacıyla çekişme durumundadır. Kafkaslar' da Dağlık Karabağ, Ortadoğu'da Suriye, Balkanlarda Kosova ve Doğu Akdeniz'deki Kıbrıs sorunlarda farklı düşüncelere sahip iki devlet Karadeniz'de de Kırım için aynı durum söz konusudur. Tatar Türklerinin yaşadığı Kırım, Türkiye için önemli olduğundan Kırım'ın ilhakını onaylanmamaktadır. Bu doğrultuda Türkiye Ukrayna'nın ülke bütünlüğünü savunmaktadır. Türkiye, direkt olarak Rusya'ya karşı çıkmamakta, sorunun diplomasiyle çözülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu savunmanın temelinde yatan ise Türkiye'nin enerji konusunda Rusya'ya bağımlı olmasıdır. Recep Tayyip Erdoğan ilhakın gerçekleştiği günden günümüze kadar Türkiye'nin, ilhakı kabul etmediğini her sene konuşmalarında vurgulamaktadır (Tekin, 2019: 51-52). Nisan 2021'de Erdoğan'ın Ukrayna Devlet Başkanı Zelenskiy ile gerçekleştirdiği ortak basın toplantısında "Kırım'ın ilhakını tanımama kararımızı teyit ettik. Karadeniz'in bir barış, huzur ve iş birliği denizi olmaya devam etmesi temel hedefimizdir." ifadelerini kullanmıştır (Yenişafak, 2021).

## 7. DONBASS BÖLGESİ

Ukrayna'nın Donetsk ve Lugansk kentlerinin bulunduğu bölgeyi kapsayan Donbass, geniş kömür yataklarına sahip olması nedeniyle hem Ukrayna hem de Rusya için önemlidir. Donbass Savaşı, bir diğer adıyla Doğu Ukrayna krizi 2014'ten günümüze devam etmektedir. Kırım'ın ilhakı sonrasında Ukrayna'da yaşanan kriz uluslararası bir boyut kazanmıştır. Kırım'ın Ruslar tarafından ele geçirilmesiyle Rus etnik kökenliler, Ukrayna'da protesto gerçekleştirmiştir. Yapılan protestolar, Donbass bölgesinde çatışmaları başlatmıştır. Donetsk ve Lugansk kentlerinde de-facto halk cumhuriyetleri ilan edilerek devletleştirilmeye çalışılmıştır. Minsk süreciyle Batı krizin çözülmesine yönelik görüşmeler gerçekleştirmiştir. Neticesinde silahlı çatışmalar durmuş fakat sorun hale çözülememiştir (Tüysüzöğlü, 2017: 205-206). Yakın zamanda Ukraynalı askerlerin bölgedeki çatışma esnasında hayatını kaybetmesi krizi tekrar gündeme taşımıştır.

26 Mart 2021'de Donetsk'in Şumi kasabesindeki keskin nişancıların açmış olduğu ateş ile dört Ukraynalı asker yaşamını yitirmiştir. Ukrayna Dışişleri Bakanı, Donbass'ta artan gerilim sonrasında Rusya'ya şiddetle kınama yapılması için uluslararası bir çağrıda bulunmuştur. Ukrayna Genelkurmay Başkanı ise tatbikat adı altında Rusya'nın askeri sevkiyat yaptığını açıklamıştır. Son dönemdeki gelişmelere bakıldığında, 2 Kasım 2021'de Politico adlı bir uluslararası gazetecilik organizasyonu, Rusya'nın Ukrayna sınırına askeri yığınak yaptığını belirten bir uydu fotoğrafı yayınlamıştır (Hürriyet, 2021). 18 Kasım 2021'de yayınlanan fotoğrafın ardından Putin, genişletilmiş Dışişleri Başkanlığı toplantısında güvenliğin sağlanması için talimat vermiştir. 5 Aralık 2021'de ABD istihbaratı Rusya'nın yaklaşık 170 bin asker ile Ukrayna'ya askeri müdahalede bulunacağını açıklamıştır.

15 Aralık 2021'de Rusya, ABD ve NATO'ya güvenlik garantileri olarak ifade eden taleplerini belirtmiştir. 26 Ocak 2022'de Rusya'nın bu taleplerine ABD yazılı olarak bir cevap vermiş ve 31 Ocak 2022'de NATO genel sekreteri, Ukrayna'nın NATO üyesi olmaması nedeniyle ülkeye tam anlamı ile destek sağlanamayacağı belirtmiştir. 11 Şubat 2022'de Avrupa Birliği Ukrayna'da bulunan diplomatik personellerin ülkeden ayrılmasını istemiş ve ABD başkanı Joe Biden Rusya'nın Ukrayna işgal etmesi halinde ABD'nin oradaki Amerikalıları kurtarmak için asker göndermeyeceğini belirtmiştir. 12 Şubat 2022'de Türkiye Dışişleri Bakanı Ukrayna'daki güvenlik durumunu Türkiye'nin yakından takip ettiğini ve Ukrayna'da bulunan vatandaşlarının Ukrayna'nın Doğu sınırındaki bölgesine seyahat etmemelerini belirtmiştir. 15 Şubat 2022'de Rusya Ukrayna'daki bazı askeri birliklerini geri çektiğini bildirmiştir. Putin yapmış olduğu açıklamada Rusya'nın savaş istemediğini ifade etmiş ve eklemiştir. Ukrayna'nın bir gün NATO'ya katılma olasılığını ortadan kaldırmak için müzakerelerin devam edeceğini ve bir sonraki hamlenin durumun nasıl gelişeceğine bağlı olarak değişeceğini belirtmiştir (Habertürk, 2022).





Türklerin renk ve yön ilişkisinden adını alan Karadeniz'in ismi dünyada da kabul görmüştür. Karadeniz Havzasının neresi olduğu ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra ABD'nin bölge ile ilgilenmesiyle havzada sınırların belirlenmesi gerekliliği dile getirilmiş ve Genişletilmiş Karadeniz Havzası tanımlanmıştır. Karadeniz Havzası denildiğinde akla ilk gelen denize kıyıdaş altı ülke gelmektedir. Bunlar: Türkiye, Rusya Federasyonu, Ukrayna, Bulgaristan, Romanya ve Gürcistan'dır. Türkiye'ye çalışmanın üçüncü bölümünde yer verilecektir. Bölgedeki en güçlü aktör Rusya, SSCB'nin kaybettiği topraklara nüfuz edebilmek amacıyla bölgede politikalarını gerçekleştirmektedir.

Moldova'da Transdinyester, Gürcistan'da Güney Osetya ve Abhazya bu duruma örnektir. SSCB'nin böl, parçala, yönet stratejisini Rusya devam ettirmektedir. Ukrayna, etnik problemlere sahip bir ülkedir. Ülkenin batı tarafı kendini Avrupalı doğu tarafı ise Rus olarak görmektedir. Dolayısıyla ülkenin politikalarına da yansımış olan bu durum seçilen hükümetler hangi tarafa yakınsa dış politikada ilişkiler o yönde devam etmiş sonucunda da ülkede kriz çıkmıştır. Krizi fırsata çeviren Rusya arada kalmış Ukrayna'ya ait Kırım'ı ilhak etmiştir. Ukrayna Batı ile Doğu arasında kalmayı toprak kaybıyla ödemiştir. Bulgaristan ve Romanya bölgede 2007'de üyesi oldukları AB'nin güdümünde hareket ettikleri görülmektedir. Bölgede küresel aktörlerden AB dışında ABD, NATO, Çin ve BM görülmektedir. 1952'den beri Karadeniz'den tek üyeye sahip NATO, 2004'te Bulgaristan ve Romanya üyeliğiyle Karadeniz'de daha aktif hale gelmiştir. BM ise bölgede gerçekleşen çatışmaları kınama dışında bir yaptırım sağlayamamaktadır. Bu durumun en belirgin nedeni veto hakları olarak gösterilebilir. ABD, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra gücünü korumak amacıyla bölgeye yönelik politikalar gerçekleştirmiştir. Bu politikalarındaki aracı da NATO'dur.

## **8. 2008 GÜRCİSTAN SAVAŞI**

RF'nin 2008 yılında Karadeniz bölgesinin Ukrayna ile beraber stratejik öneme sahip bir diğer ülkesi olan Gürcistan'a karşı düzenlediği operasyonların arka planında, Gürcistan'ın NATO'nun genişleme politikası kapsamında üyeliğini engellemek amacı taşıdığı görülmektedir. Jeostratejik mülahazalarla Ukrayna ve Gürcistan'ı arka bahçesi olarak değerlendiren RF, güvenlik mülahazaları çerçevesinde buralarda tehdit gördüğü unsurlar karşısında müdahale etme iradesini sergilemiştir. Nitekim Moskova'dan yapılan açıklamalarda üyeliğin bölgenin güvenliğini tehlikeye atacağı belirtilmiş ve Doğu-Avrupa ülkelerinin NATO'ya üyeliğinin ardından Gürcistan'ın da birliğe üye olmasını NATO'nun çevreleme politikasının bir parçası olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, BDT üyesi ülkelerin NATO'ya üye olmalarının ve ABD ile diğer batı ülkelerinin üye olmak isteyen ülkelerin sınırlarında üs kurma çabalarının önem arz etmediği ve gerektiğinde tereddüt etmeden karşılık verileceği ifade edilmiştir. SSCB'nin dağılmasından sonra bağımsızlığını kazanan Gürcistan, bölgedeki güvenliğini sağlayıp gelecekte RF'ye karşı denge oluşturmak için NATO üyeliğini tek çıkış yol olarak görmektedir. Ancak NATO, SSCB dağıldıktan sonra Ukrayna ve Gürcistan'ın NATO'ya üye olma süreçlerinin Doğu Avrupa ülkelerinin Birliğe üyelik süreçleri gibi benzeri kolaylıkla yürütülemeyeceğinin bilincinde hareket etmiştir. Ayrıca, Soğuk Savaş sürecinin son bulması ve Varşova Paktı'nın yıkılmasının hemen ardından kıyıdaş ülkelerin üyeliğe hızlıca alınmasının, bölgede Soğuk Savaş sürecini tekrar başlatacağını öngörmüştür (Kasım, 2009: 230).

NATO ve Gürcistan arasındaki ilk resmi temaslar 1993 yılında başlamıştır. Gürcistan tarafından bir delegasyonun NATO merkezine gitmesiyle başlayan süreç, 1994 yılında Barış İçin Ortaklık (BİO) Antlaşmasının imzalanması ile tam üyelik sürecine evrilmiş, bir sonraki yıl ise Gürcistan ile NATO arasında işbirliği antlaşması imzalanmıştır. NATO ile başlayan diyalog süreci Gürcistan açısından memnuniyet verici bir niteliğe sahipken, Moskova açısından ise rahatsızlık verici bir durum olarak arz edilmiştir. 1997'li yıllarda NATO ve RF arasında imzalanan Ortaklık Antlaşması bölgeye yönelik endişeleri azaltmıştır. RF ise NATO ile Ortaklık Antlaşması imzalandıktan sonra, bu ortaklığa ihtiyaç duyması beklenen NATO'nun RF'ye rağmen Gürcistan ve Ukrayna'yı tam üyeliğe kabul etmeyeceği düşüncesine sahip olmuştur (Çelikpala, 2010: 107).

NATO ve RF arasında yapılan antlaşmadan sonra NATO, bölgeye yönelik genişleme politikalarını sürdürmekte kararlı olmuş ve Gürcistan ile üyelik süreci çalışmalarına tekrar başlayarak RF açısından



bölgede tehdit oluşturur hale gelmiştir. Medvedev, NATO üyesi olsa bile bölgenin güvenliği ve istikrarı için Gürcistan'a müdahale etmekten çekinmeyeceklerini belirtmiştir. RF'nin asla savaş taraftarı olmadığını söyleyen Medvedev, NATO'nun Ortaklık Antlaşması'nı ihlal ettiğini belirterek NATO ile yapılan antlaşmanın bozulabileceğini vurgulamıştır. Devam eden süreçte RF, bölgede etkinliğini kaybetmemek adına ABD karşıtı Güney Amerika ülkelerinden Venezuela ve Bolivya ile birlikte Karayipler Denizi'nde askeri tatbikat yapma kararı almıştır (Treisman, 2011: 153).

2006 yılına gelindiğinde Gürcistan ve RF arasındaki sınır bölgelerinden biri olan Güney Osetya'da halk, referanduma giderek %95'e yakın bir oranda bağımsızlık seçeneğini tercih etmiş, buna karşın 2008 yılına kadar Güney Osetya'nın bağımsızlığını tanıyan hiçbir ülke olmamıştır. NATO'nun batı yanlısı politika izleyen Saakaşvili ile ilerleyen ilişkilerinden dolayı 2008 yılında Medvedev, Güney Osetya'nın bağımsızlığını tanıdıklarını ifade etmiştir. Gürcistan'da yıpranan iktidar yapısını tekrar güçlendirmek isteyen Saakaşvili, Abhazyaya ile Güney Osetya bölgesinin kontrolünün Gürcistan'a geçmesi için 8 Ağustos sabahı Güney Osetya bölgesine askeri operasyon başlatmıştır. Savaşın ilk günü bölgenin kontrolünü eline geçiren Gürcistan, RF'nin hava saldırıları karşısında etkisiz kalarak gücünü kaybetmeye başlamıştır. NATO ve AB üyesi olmayan Gürcistan'ın RF'ye karşı askeri anlamda bir sonuç elde edememesi ve çok fazla kayıp vermesi karşısında BM harekete geçmiş ve tarafları uzlaşmaya çağırmıştır. NATO sözcüsü Carmen Romero da RF'nin aşırı güç kullandığını ve Gürcistan'ın toprak bütünlüğünü ihlal ettiğini belirtmiştir (Peimani, 2009: 288).

Rusya-Gürcistan Savaşı, NATO'nun bölgede etkin bir rol oynamak istemesiyle ilişkilendirilen ve Rusya Federasyonu'nun NATO'ya yönelik bir gözdağı olarak kayıtlara geçmiş önemli bir olaydır. Rusya, Ukrayna ve Gürcistan'ın NATO üyeliği durumunda Karadeniz bölgesinin güvenliğinin tehlikeye gireceğini vurgulayarak, Kırım ve Güney Osetya müdahalelerinde, bölgedeki çıkarlarını korumak için askeri müdahaleye başvurabileceğini göstermiştir. Böylelikle Rusya, bölgedeki stratejik konumunu koruma adına caydırıcı bir tavra sahip olduğunu ortaya koymuştur.

## 9. RUSYA – UKRAYNA SAVAŞI

2021 yılının Ekim ve Kasım aylarında Rusya, önceden planlamış olduğu bazı Ukrayna kentlerinin sınırına asker ve mühimmat konuşlandırmaya başlamıştır. Sonraki aylarda, Belarus tarafından talep edildiği açıklanan askeri bir tatbikat yapılmaya başlanmış ve Rusya, Ukrayna ile Belarus sınırında yer alan bazı şehirlere askeri olarak yerleşmiştir. Moldova sınırları içinde De Facto olarak varlığını sürdüren ve Moskova tarafından desteklenen ayrılıkçı Transdinyester Özerk Bölgesine ve 2014 yılında Rusya tarafından kontrol edilen Kırım'a takviye asker sevk edilmiştir. Takvimler Şubat 2022 tarihini gösterdiği zaman AB ve ABD'li savunma uzmanları, 200.000 kadar Rus milis kuvvetlerinin Ukrayna sınırlarına askeri bir yığınak kurduklarını tahmin etmişler ve Rusya tarafından gerçekleştirilecek özel bir askeri harekât olacağını ön görmüşlerdir. Kremlin, AB ve ABD merkezli bu bilgelilerin gerçeği yansıtmadığını ve Karadeniz'de bulunan Rus donanmalarının bir tatbikat gerçekleştireceğini ifade etmiştir. Batılı devletler, kısa zamanda gerçekleşeceğini tahmin ettikleri bir Rus harekâtını geri püskürtmek için hem Kiev hem de Moskova ile arabuluculuk yapmaya çalışmışlardır. Putin, NATO'nun Ukrayna topraklarında askeri bir üs kurma fikrinin veto edilmesini ve Eski Sovyet ülkelerinin NATO ya da benzer kuruluşlara dâhil edilmesinin durdurulmasını talep etmiş, ancak NATO, ABD ve İngiltere, Kremlin tarafından istenilen bütün şartları reddetmiştir (Ray, 2023).

Bütün bu gelişmelerin ardından, 21 Şubat 2022'de Moskova, kendilerinin desteklediği ve bağımsızlığını ilan ettirdikleri Donetsk ve Luhansk Halk Cumhuriyetlerinin bağımsızlığının tanıdığını dünyaya duyurmuştur. Moskova, Rus askeri birliklerine "Barış Gücü" adı altında Ukrayna topraklarına çıkarma yapılması emrini vermiş ve Rusya'nın Donbass'taki 2014 yılında beri süren ancak Rusya tarafından reddedilen askeri faaliyetlerini fiilen gerçekleştirmiş ve resmiyete dökmüştür. Ukrayna'ya her türlü yardımın yapılacağı sözünü veren Batı ve ABD liderleri Rusya merkezli, önem arz edebilecek ve savaşta rol oynayabilecek olan bütün şirketlere yaptırım kararı almıştır (Ray, 2023). Rusya her kadar eskisi gibi saldırganlık göstermese de Ukrayna Rusya'nın istediği politikaların dışına çıkmaya başlayınca ipler hemen gerilmiş ve kriz patlak vermiştir.



24 Şubat tarihinde, Zelenski, Rus halkına hitap ederek bir barış çağrısında bulunmuş ancak, Ukrayna'nın olası bir tehlikede kendisini savunacağına da belirtmiştir. Aynı günün ilerleyen saatlerinde Moskova saatiyle sabah 6.00 sularında Kremlin, özel bir askeri operasyon başlatıldığını halkına duyurmak için radyo yayını yapmış, Ukrayna'nın önemli bölgelerinden meydana gelen patlama sesleri ile Kiev'de hava saldırısı sirenleri çalmaya başlamış ve tüm dünya artık savaşı öğrenmiştir. Rusya gerçekleştirdiği her şeyi yasal bir zemine oturtmak ve uluslararası güvenliğinin azalmasını engellemek için bir takım adımlar atmıştır. Rus vatandaşları karşısında her türlü güç ve otorite kaybına en aza indirmek için Putin tarafından kullanılacak unsurun savaş olacak olması son derece muhtemeldir. Ancak Rus halkı aralarında önemli kültürel bağları olan Ukrayna halkı ile savaşmak istememiştir çünkü halk, Rusya'nın harekât başlattığı topraklarda egemenlik kurmanın zor olacağına inanmışlar ve Putin'in otorite kaybını yaşayacağını düşünmüşlerdir. Putin'in etrafındaki milliyetçilerin olası bir yenilgiyi kabullenmesi pek mümkün görünmemiştir, savaşın ne kadar sürede tamamlanacağı öngörülememiştir için, olası ihtimaller değerlendirilmiştir. Rusya için bu savaş istikrar ve ekonomik kayıplar için bir tehdit oluştururken, savaşın ve yaptırımların sonuçlarının uzun vadede Rusya için daha da yıkıcı olacağı varsayılmıştır. Ayrıca, Rusya'nın nükleer silahları kullanabileceğini itiraf etmesi Rusya'ya olan güvenliği yeniden düşündürmüştür (Ray, 2023).

Yaşanan bu gelişmeler Rusya'nın kendi sınır güvenliğini NATO ve destekçilerine karşı savunmak istediğini, gerekirse bunun için savaşı göze alabileceğini ve bu planların çok uzun süredir düşünüldüğünü göstermektedir. Rusya ilerleyen dönemlerde savaşın ön görülemez sonuçlarını kabullenmiş olmalı ki yaşanacak yaptırım ve ambargo gibi faaliyetlere karşı elindeki en güçlü iki unsur olan nükleer silah kullanımını ve enerji tedarik zincirini kısıtlamayı kabullenmiş görünmektedir. Temel para kaynağı petrol, gaz ve madenleri olan Rusya bu kaynakları satamayacağını düşünmüyor ya da ülkelerin kendisine bu anlamda muhtaç olduğu inancına sahiptir ya da sınır güvenliği için her şeyi göze almış görünmektedir.

## 10. TAHIL KORİDORU ANLAŞMASI

Devam eden Rusya-Ukrayna savaşı başından beri küresel ekonomi üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratırken, enerji ve gıda sektörleri de küresel olarak etkilenen alanlar arasında yer alıyor. Birleşmiş Milletler (BM) Gıda Programı İcra Direktörü David Beasley, Rusya'nın Karadeniz'i abluka altına alması nedeniyle dünya çapında milyonlarca insanın gıda kıtlığından öleceğini söyledi ve Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin'e ablukeyi kaldırılması çağrısında bulundu. Dünya Bankası Başkanı David Malpass, artan gıda fiyatlarının en yoksul ve en savunmasız olanlar için yıkıcı sonuçlar doğuracağı konusunda uyardı. Ukrayna, buğday ihracatında dünyada onuncu sırada yer alıyor ve tahıl ihracatının yaklaşık yüzde 95'ini Karadeniz limanlarından gerçekleştiriyor. Bir diğer önemli gıda ve gübre üreticisi olan Rusya ise gıda ihracatında öncelikli olarak Karadeniz'i kullanıyor. Ancak abluka ve mayınların yarattığı güvensizlik, savaşın ilk aylarında Karadeniz'den tahıl ve gıda ihracatını durdurdu ve küresel gıda kıtlığı riskine yol açtı. Küresel düzeyde, savaşın başlangıcından bu yana bir yılı aşkın süredir enerji ve gıda sektörlerinde gözlemlenen olumsuzlukların giderilmesi için çalışmalar sürüyor. Başta tahıl olmak üzere iki önemli gıda üreticisi Ukrayna ve Rusya'nın savaş halinde olması ve bu iki ülkeden gıda ihracat rotasının güvensiz olması nedeniyle tahıl koridoru anlaşmasının imzalanması, küresel gıda tedarik kısıtlamalarının hafifletilmesi için atılan en önemli adımdır (Acer, 2014 :1-2) .

Rusya ile yapıcı ilişkiler sürdüren ve Moskova'nın güvenini kazanan Türkiye, daha savaşın ilk haftalarında, Ukrayna tahılını dünyaya ihraç etmek için Karadeniz'deki güvensiz durumu ortadan kaldırmaya yönelik çabalara başladı. Cumhurbaşkanlığı düzeyindeki yoğun çalışmaları sonucunda 22 Temmuz 2022'de "Tahıl ve Gıdanın Ukrayna Limanları Üzerinden Güvenli Taşınmasına İlişkin Anlaşma" veya kısaca "Tahıl Koridoru Anlaşması" imzalandı. Rusya ve Ukrayna'nın tek belgede birleşmek istememesi nedeniyle iki ayrı belge olarak imzalanan anlaşmaya Türkiye, BM ve söz konusu iki ülke taraf oldu. Anlaşmanın 4 ay süreyle geçerli olmasına ve herhangi bir itiraz olmaması halinde uzatılmasına karar verildi. Anlaşma kapsamında, iki ülkenin Karadeniz limanlarına ulaşan üç güvenli koridor oluşturulmuş olup, İstanbul'da gıda taşıyan gemilerin güvenli geçişini koordine eden ve gemilerin güvenli geçişini sağlayan, tüm tarafların temsilcilerinden oluşan ortak bir koordinasyon



merkezi oluşturulmuştur. silahların fırlatılması. ve askeri teçhizat taşınmıyor. Anlaşmada Rus malları da yer alsada ABD ve AB'nin uyguladığı yaptırımların buğday, gübre ve diğer gıda ürünlerinin ticaretini kolaylaştıracak şekilde uygulanması kararlaştırıldı. Tahıl koridoru, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'a göre "Afrika'dan Orta Doğu'ya, Amerika'dan Asya'ya dünya çapında milyarlarca insanın karşı karşıya olduğu kıtlık riskinin önlenmesine yardımcı olacak" bir anlaşmaydı. BM Genel Sekreteri António Guterres, anlaşmanın belki de görev süresi boyunca yaptığı en önemli çalışma olduğunu belirterek, Cumhurbaşkanı Erdoğan'a "ısrarlı çabaları" nedeniyle teşekkür etti (Acer, 2020: 1-2).

20 Temmuz itibarıyla Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin; Ukrayna Devlet Başkanı Zelenskiy'in Türkiye ziyaretinin ardından Rusya Devlet Başkanı Putin, üst düzey komutanların Ukrayna'ya iade edilmesi sonucunda "Tahıl Koridoru Anlaşması"nı tek taraflı olarak iptal etti.

## 11. NATO'NUN KARADENİZ FİLOSU OLUŞTURMA ÇABASI

Kırım'ın Rusya tarafından ilhak edilmesinden sonra, NATO, Karadeniz bölgesinin "Sovyet Denizi" olarak anılmasını istemediğini ve bölgede denge sağlamak için gücünü maksimum seviyeye çıkarması gerektiğinin farkındadır. Bu nedenle NATO, bölgede daha etkin bir rol oynamaya çalışmış ve Kırım'ın Rusya tarafından ilhak edilmesinin ardından Karadeniz'de askeri bir hareketlilik oluşturmuştur.

14-15 Haziran 2016 tarihlerinde Brüksel'de yapılan NATO Savunma Bakanları Toplantısı'nda, Rusya tehdidine karşı savunma önlemleri almak amacıyla Estonya, Letonya, Litvanya ve Polonya'da askeri güç bulundurulmasına karar verilmiştir. Romanya, Karadeniz'de bir NATO filosu kurulması önerisinde bulunmuş ve bu teklifin nedeni, Kırım'daki Rus donanmasıdır. Romanya'ya göre, bu filo Romanya, Ukrayna, Bulgaristan, Türkiye ve ABD'yi içermelidir. Ancak Türkiye, bu teklife katılmaktan kaçınmıştır ve bunun gerekçesi, Rusya ile ilişkilerinin bozulabileceği ve Montrö Sözleşmesi'ne aykırı olabileceğidir. Türkiye, böyle bir adımın olası sonuçlarına dikkat çekerek, teklife olumsuz yanıt vermiştir.

Romanya Savunma Bakanı Mihai Fifor, Karadeniz'de filo konuşlandırma çalışmalarının NATO'nun Doğu Avrupa'daki kara kuvvetleri hamlesinin devamı niteliğinde olduğunu belirtti. Proje teorik açıdan incelendiğinde, Karadeniz'de gerekli her türlü duruma karşılık verebilmek için kalıcı bir askeri deniz filosunun hazırlanmasından söz edildiği anlaşılmaktadır. Projede Romanya, Bulgaristan ve Türk Deniz Kuvvetlerine ek olarak Amerikan, Alman ve İtalyan askeri gemilerine de izin veriliyor.

RF, Romanya'nın yapmış olduğu Karadeniz filosu teklifini kabul edilemez olarak nitelendirmiştir. RF'nin NATO Daimi Temsilcisi Alexander Grushko şu ifadeleri kullanmıştır: "*Tam olarak neler olup bittiğini anlamıyorum. Karadeniz'de kıyısı olan ülkeler Bulgaristan, Romanya ve Türkiye'dir*". RF yetkilileri söz konusu filoya karşı çıkmış, durumun Montrö Sözleşmesi'ne aykırı olduğunu belirtmiş, hiçbir yabancı ülke gemisinin Karadeniz'de 21 günden fazla bulunamayacağını ifade etmişlerdir (Şahin, 2016: 76).

Rusya Federasyonu'na göre NATO'nun eylemleri bir caydırıcılık politikasının sonucudur. Rusya, NATO'nun Karadeniz projesine yanıt olarak, Kavkaz 2016 adlı tatbikatta güç gösterisi olarak 120 bin askerini, Su-27 savaş uçaklarını, Orlan-10 uçaklarını ve S-400 hava savunma sistemlerini konuşlandırdı. Ukrayna, Rusya Federasyonu'nun söz konusu tatbikatlarına yanıt olarak bir nota yayınladı. Aynı zamanda Moskova, tatbikatların rutin olduğunu söylüyor. Rusya Federasyonu'nun son eylemlerinin etkinliğinin ve gözetleme umutlarının artması, NATO operasyonlarının alanını genişletti ve kolordu içeriğini genişletti. Rusya Federasyonu, NATO ve diğer kıyı devletleri dikkate alındığında, bölgelerindeki çeşitli yapılara karşılık verebilecek irade ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir ve bu durum bölgenin istikrarını bir bütün olarak olumsuz etkilemektedir (Güneş, 2016: 98).

## 12. RUSYA – UKRAYNA SAVAŞI NATO'NUN ROLÜ

SSCB'nin dağılmasıyla birçok ülke bağımsızlığını kazanmış her biri kendi siyasi ve ekonomik programlarını hazırlamıştır. Bu bağlamda Ukrayna yeniden Rusya kontrolüne girmek istememiş ve





önce AB ile olan ilişkilerini ekonomik ve siyasi yönden ardından NATO ve ABD ile olan ilişkilerini askeri yönden kuvvetlendirmeye başlamıştır. Rusya için Ukrayna, Avrupa ya açılan kapılardan biridir ve sınır güvenliğini sağlamak istemektedir. NATO Ukrayna topraklarında Rusya sınırından bir askeri üs kurma istediğinde bulunmuş ve Kiev yönetimi bunu kabul etmiştir. NATO ve ABD ile her zaman soğuk ilişkiler içinde bulunan Rusya kendi güvenliğini korumak aynı zamanda Ukrayna üzerinden Avrupa ya istediği gibi açılabilme amacıyla Kiev hükümetine bu durumdan vazgeçmesini bildirmiştir. Kiev, Moskova'ya karşı tam bağımsızlık ilkesi ile hareket etmek isteğinde ısrarcı olmuş NATO askeri üslerinin varlığını kabul etmiş, ancak Moskova bu varlığı kabul etmemiştir. 24 Şubat 2022 günü Ukrayna'ya karşı önceden hazırlıklarını yapmış olduğu bu özel askeri harekâtı başlatmıştır. 2022 yılında, AB tarihinde önemli bir kavşağa girilmiş ve Rusya, Ukrayna hudutlarına 100 binden fazla asker konuşlandırmıştır. Rusların kendilerine göre, bu sadece askeri bir tatbikat içindir ancak Batılı istihbarat organizasyonları tarafından, Vladimir Putin'in komşusu Ukrayna'yı hedef alan önemli bir saldırı planladığı konusunda uyarılar gerçekleştirilmiştir. NATO savunma paktında yer alan ülkeler oybirliğiyle, herhangi bir saldırı durumunda Moskova için her şeyden önce ekonomik engellemeler olmak üzere geniş ölçekli sonuçları olacağına dair önemli bir bildiri yayınlanmıştır. ABD Başkanı Biden engellemeleri *"benzeri görülmemiş bir boyuta ulaşacak"* şeklinde ifade etmiştir. ABD ye göre, 24 Şubat 2022'den kısa bir süre önce Rus bankalarının uluslararası para işlemlerine erişimi kesilmeliydi. Moskova, Ukrayna'ya seyir füzeleriyle gerçek anlamda saldırmaya başladığında, Biden şu açıklamayı yapmıştır: *"Bu savaşı Putin seçti. Şimdi o ve ülkesi sonuçlarına katlanacak. Bugün daha güçlü yaptırımlar emrediyorum. Bu da Rusya ekonomisini hızlıca ve uzun vadede zarara uğratacak. ABD bunu tek başına yapmıyor. Yanıtımızın etkisini artırmak için küresel ekonominin yarısından fazlasını temsil eden bir ortaklar koalisyonu oluşturduk."* ifadelerine yer vermiştir (Anderson ve Crook, 2022).

Rusya'nın Ukrayna'yı ilhakının ardında yatmakta olan bir diğer risk ise jeopolitik riskler olmuştur. 2022-2023 yılı boyunca küresel para piyasaları üzerinde son derece olumsuz bir baskı oluşturacak, Ukrayna'nın AB ve NATO tarafından desteklenmesi Rusya'nın işini zorlaştıracak, zorlanan Rusya daha saldırgan bir tavır takınacaktır. Her ne kadar ciddi yardımlar ve destekler durumu zaman zaman Ukrayna lehine çevirse de Rusya'nın enerji piyasalarını baskılayıcı gücü Ukrayna'yı zorlayacak ve Ukrayna ekonomisi büyük bir buhrana sürüklenecektir. Bağımsız kuruluşlar ve dünya genelinde faaliyet gösteren her kuruluş Ukrayna'nın bu savaşta Rusya'ya göre çok daha büyük kayıplar vereceğini açıklamaktadır. Dünya Covid-19 etkilerini yeni atlattırken böyle bir şok yeniden küresel piyasaları ateşlendirecek ama bu ateş en çok Ukrayna'yı ısıtacak gibi görünmektedir. AB Ukrayna'yı korumak için 16 Mart 2022 tarihinde Rusya'yı Avrupa Konseyinden çıkarmıştır.

### 13.UKRAYNA ÖZEL ÇALIŞMA GRUBU

Müttefikler ve yakın NATO ortakları, savaşın başlangıcından bu yana Ukrayna'ya askeri desteklerini artırdı. Zamanla desteğin niteliği de değişti ve Rusya'nın "kırmızı çizgilerini" aşmamak için daha önce kaçındığı bazı hamleler hayata geçirildi. Örneğin Almanya, uzun görüşmelerden sonra Leopard tankının Ukrayna'ya tesliminin önünü açmayı kabul etti ve Hollanda ve ABD, ülkeye Patriot hava savunma sistemleri gönderdi. Birleşik Krallık, Challenger tankları tedarik etti. ABD, Abrams tanklarının yanı sıra Patriot ve NASAMS gibi gelişmiş hava savunma sistemleri gönderdi. Polonya ve Slovakya MiG-297 uçağı teslim etti. Türkiye, Ukrayna'ya Bayraktar TB2 S/İHA sistemlerini tedarik etti ve savaş öncesi bir anlaşma uyarınca Ukrayna'ya bazı sistemler bağışladı. Çok sayıda askeri yardım paketinin şimdi de Ukrayna'ya gönderileceği açıklandı. Bunlar, modern uçaklar, tanklar ve hava savunma sistemleri gibi çok çeşitli platformları ve silah sistemlerini içerir. Genel olarak bakıldığında sağlanan askeri desteğin savaşın seyri üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Öncel, 2023).

Ukrayna'ya sağlanan askeri yardımın yardımıyla, Sovyet yapımı silahların veya NATO üyeleriyle hizmette olan eskimiş silah ve teçhizatın hızla ortadan kaldırılması başladı. Bunların yerini çoğunlukla Amerikan askeri teçhizatı aldı. Şu anda, sağlanan yoğun askeri destek nedeniyle Ukrayna ordusunun savaş öncesine göre çok modern ve işlevsel bir düzeye ulaştığı genel kabul görüyor. Ancak Ukrayna, önerilen askeri desteğin en azından uzun vadede yeterli olmadığına inanıyor. Vilnius zirvesi





yaklaşırken, Ukrayna'nın ana görevi ona NATO üyeliğine yönelik bir yol haritası sağlamaktır. Eylül 2022'de Volodymyr Zelensky, Ukrayna'nın halihazırda NATO'nun fiili bir üyesi olduğunu ve bunu resmileştirmek için İttifak'a üyelik başvurusunda bulunduğunu duyurdu. Ukrayna şu anda bu başvuruya cevaben üye olmak için bir davet bekliyor. Ukrayna'ya göre, savaşın bitiminden sonra NATO'ya katılmaması halinde Rusya ile yeni bir savaş kaçınılmaz olacak ve bunu önlemenin tek yolu İttifak'a katıldıktan sonra Rusya'yı kontrol altına almak. Ukrayna Devlet Başkanı Zelensky ve üst düzey Ukraynalı yetkililer bu konuda defalarca açıklamalarda bulundular ve NATO üzerinde baskı kurmayı başardılar. Hatta NATO'dan böyle bir sinyal gelmeseydi Zelenskiy'in zirveye katılmasının anlamsız olacağı açıklaması da bu baskıyı pekiştirdi. Böylece, Ukrayna'nın gelecekteki olası NATO üyeliği ve o zamana kadar sağlanabilecek güvenlik garantileri, Vilnius zirvesi öncesi gündemin ana maddelerinden biri haline geldi (Öncel, 2023).

Vilnius zirvesinde Ukrayna'nın NATO üyeliği konusunda sürpriz olmadı. Ukrayna'nın geleceğinin NATO'da olduğu vurgulanırken, İttifak'a katılım aşamalarından biri olan Üyelik Eylem Planı'ndan muaf tutulacağı açıklandı. Ukrayna'nın halihazırda NATO ile askeri ve siyasi olarak son derece entegre ve operasyonel bir konuma ulaştığı belirtildi. Ancak, Ukrayna'nın "müttefiklerin onayladığı ve koşulların karşılandığı" anda katılım daveti alacağı belirtildi. Bu nedenle zirvede Ukrayna'nın ne zaman ve hangi koşullarda NATO üyesi olabileceğine dair bir şey söylenmedi. Ancak alınan kararlar NATO-Ukrayna Konseyi oluşturuldu. Bu konsey, NATO Müttefikleri ile Ukrayna arasındaki iletişim ve işbirliğini artırmanın yanı sıra kriz yönetimini iyileştirmeyi amaçlıyor. Benzer şekilde, zirve askeri olmayan yardımı artırma sözü verdi. Ukrayna'nın NATO üyeliği ancak savaşın bitiminden sonra mümkün olacakken, bu arada güvenlik garantileri doğası gereği belirsiz olduğundan, belirli güvenlik garantileri içeren net bir yol haritası hazırlamak zor olacaktır. Belirsizlik karşısında, birçok ülkenin bu tür taahhütlerden kaçınması ve Ukrayna'ya askeri desteği sürdürme arzusu göstermesi daha olasıdır. Önümüzdeki dönemde Ukrayna'ya sağlanan askeri destek nicelik ve nitelik olarak artarak devam edecektir. Bunun en çarpıcı kanıtı ise Ukrayna'ya F-16 uçaklarının gönderilmesidir. Bu uçaklar, Ukrayna ordusunun savaş kabiliyetine önemli bir katkı sağlayacak. Rusya'nın Ukrayna'ya uluslararası güvenlik ortamını sarsan saldırısının ikinci yılında, Avrupa'nın artan savunma kabiliyeti, Ukrayna'nın olası NATO üyeliği ve büyük güç rekabeti Vilnius zirvesinin ana konuları arasında yer aldı (Öncel, 2023).

## SONUÇ

Soğuk Savaş döneminde Karadeniz'e kıyısı olan tüm ülkelerin Sovyet kontrolünde olması, bölgeyi SSCB'nin bir "gölü" olarak nitelendirmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, NATO ve AB, Karadeniz'in batısına yönelik politikalarını Türkiye üzerinden uygulama çabasında bulunmuştur. Ancak Türkiye, olası güvenlik sorunları göz önünde bulundurarak, NATO ve AB'nin bölge politikalarına doğrudan taraf olmayı istememiştir. Türkiye, denge politikasını benimseyerek, Montrö Sözleşmesi'nin Karadeniz'de istikrarlı bir ortam sağladığını vurgulamaktadır.

Soğuk Savaş döneminde Karadeniz bölgesi nispeten istikrarlı bir coğrafya olarak kabul edilirken, SSCB'nin çöküşüyle birlikte etkinlik mücadeleleri yükselişe geçmiştir. Bölgesel dinamiklerin de etkisiyle, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri bağımsızlıklarını kazanarak AB'ye entegre olma isteğiyle batının etkinliği artarken, Rusya Federasyonu (RF) açısından tehdit algısı güçlenmiştir. Soğuk Savaş sonrası dönemde, enerji ve diğer birçok etkenin etkili olduğu bir süreçte, jeopolitik önemi giderek artan Karadeniz bölgesi güç mücadelelerine sahne olmaktadır. RF'nin bölgedeki etkisini güçlendirmek istemesi ve NATO'nun genişleme çabaları arasındaki çatışma, enerji ve siber güvenlik gibi farklı boyutlarda güç mücadelesinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Soğuk Savaş sonrası dönemde Karadeniz bölgesinin jeopolitik önemi, bir dizi faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler arasında, bölgenin zengin doğal kaynaklara sahip olması, stratejik ticaret limanlarına ev sahipliği yapması ve doğu ile batı arasında bir koridor olarak hizmet vermesiyle enerji ve ulaşım yollarının önemli bir kavşağı olması yer almaktadır. SSCB'nin dağılması ve Varşova Paktı'nın çöküşü, bölgede güç mücadelelerinin kapılarını açmış ve NATO ile AB'nin buraya yönelik çıkarları ve güvenlik kaygılarına dayalı politikalar geliştirmelerine yol açmıştır. Bu kurumlar, bölgeye ulaşmak ve



etkinliklerini artırmak amacıyla genişleme politikaları izlemiştir. Bölge ülkeleri arasında, eski Sovyet ülkeleri RF'nin ekonomik, askeri ve siyasi gelişmesini tedirginlikle değerlendiren bir eğilim vardır ve RF'nin eski etki alanına geri dönmek istemesi olasılığı politikaları şekillendirmektedir. Bu olasılık, bölge devletleri tarafından NATO ve AB üyeliğini siyasi, askeri ve ekonomik güvenliklerinin bir tür garantisi olarak görülmesine yol açmıştır.

Karadeniz bölgesinin jeopolitik önemi, 11 Eylül saldırılarının ardından terörle mücadele çabalarının artmasıyla daha da önem kazanmıştır. 11 Eylül 2001'deki saldırılar, ABD'nin terör örgütlerine karşı mücadelesinde kritik bir konumda olan Afganistan ve Irak gibi bölgelerin çevrenmesi ve kontrol edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Karadeniz bölgesinin varlığı ve bölgeye erişimi, bu mücadelede büyük önem taşımaktadır. Soğuk Savaş döneminde Karadeniz'e kıyısı olan tüm ülkelerin Sovyet kontrolünde olması, bölgeyi SSCB'nin bir "gölü" olarak nitelendirmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, NATO ve AB, Karadeniz'in batısına yönelik politikalarını Türkiye üzerinden uygulama çabasında bulunmuştur. Ancak Türkiye, olası güvenlik sorunları göz önünde bulundurarak, NATO ve AB'nin bölge politikalarına doğrudan taraf olmayı istememiştir. Türkiye, denge politikasını benimseyerek, Montrö Sözleşmesi'nin Karadeniz'de istikrarlı bir ortam sağladığını vurgulamaktadır. Soğuk Savaş döneminde Karadeniz bölgesi nispeten istikrarlı bir coğrafya olarak kabul edilirken, SSCB'nin çöküşüyle birlikte etkinlik mücadeleleri yükselişe geçmiştir. Bölgesel dinamiklerin etkisiyle, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri bağımsızlıklarını kazanarak AB'ye entegre olma isteğiyle batının etkinliği artarken, Rusya Federasyonu (RF) açısından tehdit algısı güçlenmiştir. Soğuk Savaş sonrası dönemde, enerji ve diğer birçok etkenin etkili olduğu bir süreçte, jeopolitik önemi giderek artan Karadeniz bölgesi güç mücadelelerine sahne olmaktadır. RF'nin bölgedeki etkisini güçlendirmek istemesi ve NATO'nun genişleme çabaları arasındaki çatışma, enerji ve siber güvenlik gibi farklı boyutlarda güç mücadelesinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Soğuk Savaş sonrası dönemde Karadeniz bölgesinin jeopolitik önemi, bir dizi faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler arasında, bölgenin zengin doğal kaynaklara sahip olması, stratejik ticaret limanlarına ev sahipliği yapması ve doğu ile batı arasında bir koridor olarak hizmet vermesiyle enerji ve ulaşım yollarının önemli bir kavşağı olması yer almaktadır. SSCB'nin dağılması ve Varşova Paktı'nın çöküşü, bölgede güç mücadelelerinin kapılarını açmış ve NATO ile AB'nin buraya yönelik çıkarları ve güvenlik kaygılarına dayalı politikalar geliştirmelerine yol açmıştır. Bu kurumlar, bölgeye ulaşmak ve etkinliklerini artırmak amacıyla genişleme politikaları izlemiştir. Bölge ülkeleri arasında, eski Sovyet ülkeleri RF'nin ekonomik, askeri ve siyasi gelişmesini tedirginlikle değerlendiren bir eğilim vardır ve RF'nin eski etki alanına geri dönmek istemesi olasılığı politikaları şekillendirmektedir. Bu olasılık, bölge devletleri tarafından NATO ve AB üyeliğini siyasi, askeri ve ekonomik güvenliklerinin bir tür garantisi olarak görülmesine yol açmıştır.

Karadeniz bölgesinin jeopolitik önemi, 11 Eylül saldırılarının ardından terörle mücadele çabalarının artmasıyla daha da önem kazanmıştır. 11 Eylül 2001'deki saldırılar, ABD'nin terör örgütlerine karşı mücadelesinde kritik bir konumda olan Afganistan ve Irak gibi bölgelerin çevrenmesi ve kontrol edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Karadeniz bölgesinin varlığı ve bölgeye erişimi, bu mücadelede büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca, terör saldırılarının Avrupa kıtasına doğrudan tehdit oluşturması, uluslararası toplumun terörle mücadele konusundaki çabalarını yoğunlaştırmıştır. Özellikle 3 Kasım 2003'te İspanya'da ve 7 Temmuz 2005'te İngiltere'de gerçekleşen saldırılar, güvenliğin coğrafi sınırlarla sınırlı olmadığını göstermiş ve terörle mücadelede tüm coğrafyaların etkilenme riski altında olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede, Karadeniz'in jeopolitik konumu, NATO'nun Orta Doğu ve Orta Asya'ya geçişini kolaylaştıran bir koridor özelliği taşımaktadır. Bölgenin stratejik önemi, uluslararası toplumun terörle mücadele ve güvenlik konusundaki çabalarının yanı sıra enerji ve ticaret yollarının da korunmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, Karadeniz bölgesi, jeopolitik açıdan büyük öneme sahip bir coğrafya olarak dikkate alınmaktadır.

Karadeniz bölgesi, gerginleşen İran-ABD ilişkileri çerçevesinde İran'a yönelik olası bir müdahalede stratejik bir konuma sahiptir. Coğrafi konumu ve bölgeye yakınlığı, İran'a yönelik askeri



müdahalelerde önemli bir rol oynamaktadır. Bölge, askeri üsler, radar istasyonları ve casus uçakları için gözetleme merkezi olarak kullanılabilir, bu nedenle NATO ve ABD açısından büyük önem taşır. Jeopolitik konumu nedeniyle Karadeniz bölgesi, Hazar Bölgesi'ne yakın olması ve dolayısıyla zengin enerji kaynaklarına sahip olması açısından da önemlidir. Dünya çapında petrol ve doğal gaz rezervlerinin büyük bir kısmını barındıran bölge, enerji arzının güvenliği açısından kritik bir konumdadır. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, Karadeniz bölgesi, bölgesel ve küresel politikalar açısından büyük bir stratejik değere sahiptir. Enerji güvenliği, askeri operasyonlar ve jeopolitik çıkarlar açısından bölge, uluslararası toplumun dikkatini çekmeye devam edecektir.

Soğuk Savaş döneminin sona ermesiyle birlikte NATO, yeni tehditlere karşı yeni stratejik konseptler geliştirme ihtiyacı duymuş ve coğrafi anlamda sorumluluk alanını genişleterek kapsamlı bir güvenlik organizasyonu haline gelmiştir. Soğuk Savaş sonrası dönemde NATO'nun genişleme süreci devam etmiş ve Karadeniz'e kıyısı olan eski Sovyet Cumhuriyeti devletlerinin batıya yaklaşmalarından faydalanarak bölgede önemli bir avantaj elde etmiştir. İlk genişleme döneminde Polonya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti NATO'ya katılırken, ikinci genişleme döneminde Bulgaristan, Romanya, Slovenya, Slovakya, Letonya, Estonya ve Litvanya üye devletler olarak katılmışlardır. Bu genişleme süreci, özellikle Bulgaristan ve Romanya'nın NATO'ya üye olmasıyla birlikte Ukrayna ve Gürcistan'ın batı ile artan ilişkilerini Rusya Federasyonu tarafından bir tehdit olarak algılanmasına neden olmuştur. Bu durum, bölgedeki güç mücadelesini artırmış ve Karadeniz bölgesinin jeopolitik önemini daha da artırmıştır. NATO'nun genişleme politikaları, bölgede dengeleri etkilemeye devam etmektedir ve bölge ülkeleri arasında güvenlik endişelerine yol açmaktadır.

Realist bir perspektifle değerlendirildiğinde, Rusya Federasyonu'nun güvenlik açısından öncelikli gördüğü coğrafyada Soğuk Savaş sonrası dönemde yaşadığı değişimler, tehdit algısının şekillenmesinde ve bu bölgeye yönelik politikalarını artıran bir hassasiyetle oluşturmasında etkili olmuştur. Özellikle Karadeniz bölgesinde yaşadığı stratejik liman kayıpları ve NATO üyeliği sonrasında Bulgaristan ve Romanya'nın nüfuz alanından çıkması gibi faktörler, Rusya'nın güvenlik kaygılarını artırmıştır. Bu bölgedeki güç mücadelesi, NATO ve Rusya Federasyonu arasında çeşitli araçlar üzerinden gerçekleşmektedir. NATO, Romanya ve Bulgaristan'da askeri üsler kurarak etkinliğini artırmaya çalışmaktadır. Ayrıca ABD, Karadeniz'deki etkinliğini artırmak amacıyla bölgede daha fazla askeri varlık bulundurma çabası içindedir ve bu doğrultuda Montrö Sözleşmesi'nde değişiklik yaparak bölgedeki deniz trafiğini etkilemek istemektedir.

Soğuk Savaş sonrası dönemde, Rusya Federasyonu (RF) Karadeniz havzasını yaşam alanı olarak göreyerek bu bölgede hakimiyetini koruma amacıyla politikalar geliştirmiştir. 1990'ların başında bölgede oluşan güç boşluğu ve yeni rejim yapıları RF'nin iç sorunlarla mücadele etmesine neden olmuştur. RF, NATO ve AB'ye karşı bölgedeki üstünlüğünü korumak istemiş ve bu doğrultuda "Yakın Çevre Doktrini" adını verdiği stratejisini oluşturmuştur, eski etkinliğine yeniden ulaşma amacı gütmüştür. Öte yandan, Soğuk Savaş sonrası dönemde RF, AB ile ilişkilerini sürdürerek siyasi ve ekonomik çöküntü döneminden çıkabilme çabası içinde olmuştur. Enerji arzının devamlılığını sağlamak adına AB ile ilişkilerini dengede tutma ve toparlanma sürecini en az zararla atlama amacını gütmüştür. Böylece RF'nin Karadeniz havzasındaki politikaları, yaşam alanı kavramıyla bölgedeki hakimiyetini koruma hedefini yansıtmış ve NATO ve AB ile ilişkilerinde denge politikası izlemiştir. Bu stratejiler, RF'nin jeopolitik pozisyonunu güçlendirme ve iç sorunlarını aşma çabasını yansıtmaktadır.

2000'li yılların başında petrol ve doğalgaz fiyatlarının artışı ve Vladimir Putin'in iktidara gelmesi, Rusya Federasyonu'nun (RF) bölgedeki etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. Putin'in iktidara gelmesinde, Avrasyacı düşünceleri taşıyan bürokratların çoğunlukta olduğu Aleksandr Dugin gibi isimlerin önemli katkısı olmuştur. Putin döneminde, Yakın Çevre ve Avrasyacılık alanlarında daha somut adımlar atılmıştır. AB ve NATO'nun bölgeye yönelik genişleme ve çevreleme politikalarına daha güçlü enstrümanlarla karşılık verilmiştir. Gorbacov ve Yeltsin döneminden farklı olarak, Putin yönetimi batı ile ilişkileri daha pragmatist bir temelde sürdürmeye çalışmıştır. Yeni batıcılık, Aşırı Avrasyacılık ve Rus Milliyetçiliği gibi hareketlerden ayrılan Putin yönetiminin dış politikası için, ılımlı veya pragmatist Avrasyacılık, demokratik devlet imajı ve jeopolitik stratejilerin uzlaştırılması



gibi tanımlamalar yapılmıştır. Böylece RF'nin bölgedeki etkinliğinde önemli bir dönüşüm yaşandığı gözlemlenmektedir.

11 Eylül saldırılarının ardından ABD'ye verdiği destekle, Rusya Federasyonu (RF) batı ile ilişkilerini güçlendirmeye yönelik önemli bir adım atmıştır. RF, terörle mücadelenin kaçınılmaz olduğunu vurgulayarak ikili ilişkilerde yumuşama dönemini başlatmıştır. Ancak NATO'nun terörle mücadele çerçevesinde Akdeniz bölgesindeki askeri teçhizat ve birliklerini Karadeniz havzasına kaydırmak istemesi, ilişkilerin tekrar gerilmesine yol açmıştır.

NATO'nun Karadeniz'e kıyısı olan ülkeler olan Gürcistan ve Ukrayna'da meydana gelen devrimlere destek vererek bu devletleri NATO üyeliğine aday yapma girişimi, RF'nin çıkarları ile çatışmış ve bölgede askeri politikalarla karşılık bulmuştur. Bu süreçte NATO'nun etki alanını genişletmeye yönelik politikaları, RF'nin tepkisine neden olmuş ve askeri unsurların da içinde bulunduğu politikalarla karşılık verilmiştir.

NATO'nun bölgedeki artan etkinliği, Rusya Federasyonu (RF) tarafından bir beka sorunu olarak görülmüş ve bu durum RF'nin 2008 yılında Gürcistan'a müdahale etmesine yol açmıştır. 2013 yılında da Ukrayna'nın batı yanlısı politikaları RF tarafından tehdit unsuru olarak değerlendirilmiş ve 2014 yılında Kırım'ın ilhak edilmesine sebep olmuştur. Romanya ve Bulgaristan'ın ardından Gürcistan ve Ukrayna'nın NATO üyeliği hedeflemesi, Karadeniz'in NATO ülkeleri tarafından çevrelenen bir deniz haline gelmesi RF için bir güvenlik tehdidi oluşturmuştur. Bu sebeple, NATO'nun Gürcistan ve Ukrayna aracılığıyla Karadeniz ve Kafkasya'ya yerleşmesine karşı politika uygulamalarıyla net bir şekilde karşı çıkan RF, 2008 yılında Gürcistan'a yaptığı operasyonla bu niyetini açıkça ortaya koymuştur. Gürcistan'ın bağımsızlığını ilan eden Osetya ve Abhazy'a'nın bölgede istikrarsızlık unsuru olması ve diğer NATO ülkeleri için risk oluşturması nedeniyle Gürcistan'ın NATO üyeliği askıya alınmıştır.

Kırım'ın ilhakından sonra AB, Rusya Federasyonu'na karşı çeşitli yaptırımlar uygulamıştır. Ancak AB'nin doğalgaz ihtiyacında Rusya'ya bağımlı olması ve Rusya'nın bu enerji kaynağını politik amaçlar doğrultusunda kullanması güvensizlik kaynağı olmuştur. Bu süreçte, Gürcistan ve Ukrayna sorunları da devam etmektedir ve dondurulmuş çatışmalar olarak kalmışlardır. Bu sorunların ilerleyen süreçte Rusya Federasyonu için hala tehdit unsuru olabileceği öngörülmektedir. NATO'nun bölgedeki kıyıdaş ülkelere yardım ve destek politikaları ve bu ülkelerin NATO üyeliği için süreçlerin devam ettiği açıklamaları, gelecekte NATO ve Rusya Federasyonu'nun bölgede yeniden karşı karşıya gelebileceği ihtimalini düşündürmektedir. Gürcistan ve Ukrayna örneklerinden de anlaşılacağı üzere, Rusya Federasyonu, Karadeniz bölgesine yönelik olarak NATO'nun faaliyetleri karşısında güvenliğini sağlamak amacıyla çeşitli araçlarla politikalarını uygulamış ve güvenliğine tehdit oluşturan unsurlara karşı cevaplar vermiştir. RF, bölgenin kendi güvenliği açısından ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu göstermiş ve devletin güvenliğini sağlamak için hibrit savaşın tüm unsurlarını kullanmaktan çekinmeyeceği iradesini ortaya koymuştur.

Soğuk Savaş sonrası dönemde, Karadeniz havzasında bölgede barış ve istikrarın sağlanmasını hedefleyen devletler, NATO'nun genişleme çabaları ve Rusya Federasyonu'nun baskıcı politikaları arasında denge oluşturmak amacıyla ortak bir yapı altında birleşme çabası içindedir. Bu bağlamda, ekonomik olarak bölgedeki ilk oluşumlar arasında yer alan Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü (KEİÖ), ekonomiyi canlandırma ve üye devletler arasında işbirliğini geliştirme amacıyla kurulmuştur. Ancak KEİÖ'nün asıl amacı, bölgede barış ve istikrarın tesisi ve Karadeniz bölgesine kıyısı olan ve bağlantısı olan ülkeler arasında çatışmazlık ortamı oluşturmaktır.

KEİÖ, bölgede işbirliğini arttırmayı ve genişletilmiş Karadeniz bölgesi kapsamında üye olan devletlerin ekonomik açıdan birbirlerini tamamlayabileceği bir platform olarak da görülmektedir. Bu örgüt, ticari, bilimsel ve teknolojik alanlarda işbirliklerini teşvik ederek bölgeyi daha ileri bir seviyeye taşımayı hedeflemektedir. Üye olan devletlerin birbirlerine yakınlıklarından dolayı, birlikte çalışarak ekonomik ilişkilerini geliştirmesi ve bölgesel kalkınmayı desteklemesi beklenmektedir. KEİÖ,



bölgeler arası uyum ve işbirliğini arttırarak Karadeniz bölgesinin istikrarını ve refahını güçlendirmeyi amaçlayan önemli bir girişim olarak öne çıkmaktadır.

Bölgede istikrarın sağlanması amacıyla oluşturulan Karadeniz Deniz İşbirliği Görev Grubu, kıyıdaş devletlerarasındaki işbirliğini ve barış ortamını desteklemek üzere benzer bir yapıya sahiptir. Bu görev grubu, NATO'nun Akdeniz ve Atlantik'teki deniz donanmalarına benzeyen bir yapıya sahip olup, Karadeniz'de devriye faaliyetleri yürütmek amacıyla kıyıdaş ülkeler tarafından kurulmuştur. Kıyıdaş devletlerden üçünün NATO üyesi olması, NATO ile bu görev grubu arasında dolaylı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Ancak, bölgede Montrö Sözleşmesi'nin getirdiği denge rejiminin korunması önemli bir konudur ve Türkiye ile Rusya Federasyonu, NATO'nun bölgeye girmesini istikrarsızlaştırıcı bir unsur olarak değerlendirmektedir. Türkiye ve Rusya, bölgedeki dengiyi bozacak adımlardan kaçınmayı ve bölgenin istikrarını korumayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, üyeler arasında farklı görüş ayrılıkları ve tehdit algıları ortaya çıkmaktadır.

Karadeniz Deniz İşbirliği Görev Grubu, bölgede barışı ve işbirliğini güçlendirmek adına önemli bir adım olmakla birlikte, NATO'nun dolaylı etkisi ve Montrö Sözleşmesi'nin korunmasına yönelik hassasiyetler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu tür işbirliklerinin bölgedeki güvenlik ve istikrar konularında dikkatli bir denge ve işbirliği politikalarının benimsenmesi gereklidir.

Bölgedeki enerji arzı konusunda RF'nin gücünü sınırlamayı hedefleyen AB, doğalgaz ithalatında büyük ölçüde Rusya'ya bağımlılığını azaltarak enerji tedarikini çeşitlendiren projelere destek verme amacındadır. Enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve tek bir kaynağa olan bağımlılığın azaltılması, bölgedeki diğer devletlerin enerji güvenliği için de önemlidir. RF, enerji politikalarını güvenlikle ilgili düşüncelerle yönlendirerek bu konuda bir araç olarak kullanmaktadır. Bu nedenle AB, Karadeniz Bölgesi'ndeki etkinliğini farklı politikalarla kırmak ve enerji arzını güvence altına almak amacıyla Karadeniz Sinerjisi ve GUAM gibi inisiyatiflere destek vermektedir.

Soğuk Savaş sonrası dönemde, Karadeniz'in jeopolitik konumunun önemi çeşitli faktörler aracılığıyla artmıştır. Bölge, enerji güvenliği, terörle mücadele gibi farklı alanlarda politikaların merkezinde yer almış ve RF ile NATO arasında güç mücadelesine tanıklık etmiştir. Gelecekte de bölgenin önemi yüksek olacaktır. RF, bölgeyi kendi devlet bekasının bir parçası olarak algılamakta ve etkinliğini arttırmak için çaba sarf etmektedir. Benzer şekilde, NATO da bölgedeki varlığını güçlendirmek ve etkinliğini arttırmak amacıyla adımlar atmaktadır. Ancak bu politikalar, bölgedeki istikrarsızlık riskini artırabilir ve yeni sorunların ortaya çıkmasında rol oynayabilir.

## KAYNAKÇA

Acer, Y. (2020). Ermenistan'ın Karabağ İşgali ve Uluslararası Hukuk. Ulisa, sayı:8, s. 15.

Agnew, J. A. (2003). Geopolitics: Re-visioning World Politics, Psychology Press, 2. Basım, New York.

Allison, R. (2014). Russian 'Deniable' Intervention in Ukraine: How and Why Russia Broke the Rules. International Affairs, 90(6). s. 12-58.

Anderson, D. ve Crook, D. (2022). Büyük Sızıntı: Rusya'ya Yönelik Ticari Yaptırımlar Nasıl Başarısız Oluyor?. <https://www.hinrichfoundation.com/research/wp/protectionism/how-trade-sanctions-on-russia-are-failing/>

Arı, T. (2018). Uluslararası İlişkiler Kuramları I, Ed. Tayyar Arı ve Elif Toprak, Jeopolitik Teoriler, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2645, Eskişehir.

Aşık, A. (2010). Karadeniz Bölgesindeki Değişimin Analizi. Güvenlik Stratejileri Dergisi, 6(12), 33-56.





- Atalay, İ. (2004). Türkiye Coğrafyası ve Jeopolitiği, Meta Basım, İzmir.
- Aydın M. (2004). “Europe’s Next Shore: The Black Sea Region After EU Enlargement”, IIS Occasional Papers, No. 53, Paris, Haziran 2004 IIS Occasional Papers, No. 53, Paris, Haziran.
- Blij, H. D. (2019). Coğrafya Neden Önemlidir, (Çev. Fatma Yavaş ve Baki Kaya), Hece Yayınları, Ankara.
- Bocutoglu, E. ve Koçer, G. (2007). Politico-Economic Conflicts in the Black Sea Region in the Post-Cold War Era. In OSCE Yearbook 2006 (pp. 110-121). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Caldara, D. ve Iacoviello, M. (2018). Measuring Geopolitical Risk, FRB International Finance Discussion Paper, No: 1222.
- Çelikpala, M. (2010). Türkiye ve Kafkasya: Reaksiyoner Dış Politikadan Proaktif Ritmik Diplomasiye Geçiş. Uluslararası İlişkiler/International Relations, s.107
- Defay, A. (2005). Jeopolitik, (Çev. İsmail Yerguz), Dost Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Dodds, K. (2007). Geopolitics: A Very Short Introduction, OUP Oxford. New York.
- Doğan, N. (2005). NATO’nun Örgütsel Değişimi, 1949-1999: Kuzey-Atlantik İttifakından Avrupa-Atlantik Güvenlik Örgütüne, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. C.60, S.3, 69-108.
- Eker, K. (2014). Karadeniz Coğrafyasında Yeni Bir Olgu: Deniz Yoluyla Göçmen Kaçakçılığı. İçinde Karadeniz ve Kafkasya’da Güvenlik ve İş Birliği Paneli Bildiri Kitabı, 130-131. İstanbul.
- Erbaş Doğan, G. (2018). Klasik ve Eleştirel Jeopolitik Çerçevesinden Karadeniz Coğrafyası. İçinde Karadeniz Jeopolitiği, editör Hasret Çomak, Caner Sancaktar, Volkan Tatar ve Burak Şakir Şeker, 73-79. İstanbul: BETA Yayınları.
- Ereker, F. ve Özer, U. (2013). Onyedinci Yüzyıldan Günümüze Rusya’nın Karadeniz Politikası. Rusya’nın Doğu Politikası. ed. Sezgin Kaya. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Erol, M. S. (2015). Hybrid Warfare Studies and Russia’s Example in Crimea. Gazi Akademik Bakış, 9(17), 261-277. s. 270-273.
- Erol, M. S. ve Şafak O (2012). “NATO ve Kriz Yönetimi”, Krizler ve Kriz Yönetimi, Mehmet Seyfettin Erol ve Ertan Efegil (Ed.), Barış Platin, Ankara, s. 358-362.
- Flint, C. (2016). Introduction to Geopolitics, Taylor & Francis, New York.
- Golts, A. (2014). Are Color Revolutions a New Form of War. The Moscow Times, 2.
- Gökay, B. (2006). Soviet Foreign Policy and Turkey, 1920-1991: Soviet Foreign Policy, Turkey and Communism, New York: Routledge.
- Göney, S. (1975). Siyasi Coğrafya, Edebiyat Fakültesi Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın C:2, No: 2539, İstanbul.
- Gündeniz, C. (2009). Deniz Güvenliğinin Enerji Arz Güvenliği Üzerindeki Rolü. Enerji Güvenliğine Ortak Çözüm Arayışları Sempozyumu, 207-260.
- Güneş, B. (2016). Rusya’dan NATO’ya Dev Gövde Gösterisi. <https://www.aydinlik.com.tr/rusyadan-natoya-dev-govde-gosterisi>



Güneş, M. ve T. Arslan. (2018). Enerji Bağımlılığında Avrupa Birliği, Rusya, Türkiye Üçgeni ve Doğu Akdeniz Alanı. *Uluslararası Beşeri Bilimler ve Eğitim Dergisi*. 4 (7), 32.

Habertürk. (2022 Şubat 19). Rusya Ukrayna savaşı son durum | Rusya Ukrayna gerilimi ne zaman, neden ve nasıl ortaya çıktı? <https://www.haberturk.com/son-dakika-rusya-ukrayna-krizi-son-durum-rusya-ukrayna-krizi-ne-zaman-ve-nasil-basladi-ukrayna-rusya-gerilimi-nedeni-nedir-savas-basladi-mi-3349901>

Hasanov, A. (2012). Jeopolitik, Teorileri Metodolojisi Aktörleri Tarihi Karakteristiği Kavramları, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Hasanov, A. (2016). Hazar-Karadeniz Havzalarıyla Güney Kafkasya'nın Jeoekonomik Karakteristiği ve Azerbaycan'ın Yeni Petrol Politikası. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Hoffman, F. (2009). "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Force Quarterly* 52, 1st Quarter, s. 37.

İlhan, S. (1997). Türkiye'nin ve Türk Dünyası Jeopolitiği, Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 153, Ankara.

İşcan, İ. H. (2004). "Uluslararası İlişkilerde Klasik Jeopolitik Teoriler ve Çağdaş Yansımaları", *Uluslararası İlişkiler*, 1 (2), 47-79.

Jafarov, S. (2007). Dünden Bugüne Rusya-NATO İlişkileri, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Kanbolat, H. (2007). Kanbolat, H. (2007). Türkiye, Karadeniz'de Yeni Ufuklara Yelken Açmak İstiyor. *Avrasya Dosyası*, 13(1).s.73-102.

Karabulut, B. (2005). Strateji Jeostrateji Jeopolitik, Platin Yayınları, Ankara.

Kasım, K. (2009). Soğuk Savaş Sonrası Kafkasya (Vol. 4). *International Strategic Research Organization (USAK)*, s.230-245

Konak, A. (2019). Kırım'ın İlhakı ile Sonuçlanan Ukrayna Krizi ve Ekonomik Etkileri. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi / Cilt: 4 Sayı: 8*, 80-93.

Külebi, A. (2009). Türkçe Jeopolitik, Berikan Yayınevi, Ankara.

Lacoste, Y. (2008). Büyük Oyunu Anlamak, (Çev. İsmet Akça), NTV Yayınları, İstanbul.

Mutluer, S. E. (2019). Azerbaycan Kanaat Önderleri Açısından Türkiye'nin Jeopolitik Önemi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Okman, C. (2018). Karadeniz Güvenlik ve İstikrar Sürecine Bakışta Realist Yaklaşımın Hâkim Görünümü. İçinde Karadeniz Jeopolitiği, editör Hasret Çomak, Caner Sancaktar, Volkan Tatar ve Burak Şakir Şeker, 43-71. İstanbul: BETA Yayınları.

Oktay, E. G. (2006). Türkiye'nin Avrasya'daki Çok Taraflı Girişimlerine Bir Örnek: Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü. *Uluslararası İlişkiler/International Relations*, 149-179.

Öncel, R. (2023). NATO'nun Vilnius Zirvesi, İstanbul: SETA Analiz.

Özdal, H. (2015). Sovyetler Birliğinin Dağılmasından Kırım'ın İlhakına Rus Dış Politikasında Ukrayna. Ankara: USAK Yayınları.

Peimani, H. (2009). *Conflict and Security in Central Asia and The Caucasus*. Abc-Clio.



Polat, S. (2015). Türkiye için Jeopolitik Rota, Kaynak Yayınları, İstanbul.

Pukhov, R. (2015). Nothing ‘Hybrid’ About Russia’s War in Ukraine. The Moscow Times, 27.

Ray, M. (2023). Rusya’nın Ukrayna’yı İşgali. <http://www.britannica.com/event/2022-Russian-invasion-of-Ukraine#ref354585>

Rende, M. (2010). “Strategic Implications of Security in the Black Sea Area”, Ito Kenichi (Ed.) “Report of The Third Japan-Black Sea Area Dialogue on “Prospects of Changing Black Sea Area and Role of Japan”, The Global Forum of Japan.

Şahin, İ. (2016). <http://www.milliyet.com.tr/natofilosu-karadeniz-de-kriz-dunya-2263835/>, NATO Filosu Karadeniz’de Kriz Çıkardı.

TDK. (2023). Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr/>, (Çevrimiçi), 23.05.2023.

Tekin, C. (2019). Soğuk Savaş Sonrası Karadeniz Bağlamında Türkiye-Rusya İlişkileri. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, İstanbul.

Treisman, D. (2011). The Return: Russia's Journey from Gorbachev to Medvedev. Simon and Schuster.

Tüysüzoğlu, G. (2017). Rusya Dış Politikası’nın Etkin Silahı: Donmuş Çatışma Bölgeleri, Güvenlik Stratejileri Dergisi, 13(26), 185-219.

Uçarol, R. (2000). Siyasi Tarih (1789-1999), İstanbul, 2000, Filiz Kitabevi.

Yılmaz, S. (2015). Milli Güvenlik Teorisi, Ed. Ümit Özdağ, Jeopolitik ve Jeostrateji, Kripto Basım Yayım.



## **SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİM ALGISI VE UYGULAMALARI: BİR VAKIF İNCELEMESİ (İHH)<sup>1</sup>**

**1. Vasfi Gündüz<sup>2</sup>**

**2. Gencay Karakaya<sup>3</sup>**

**ORCID No 0000-0002-8967-1892**

**ORCID No 0000-0002-2662-6031**

Başvuru Tarihi:07.09.2023

Kabul Tarihi: 11.09.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

### **ÖZET**

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetimi hakkında araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmada sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetimi, risk algısı ve önlemleri hakkında bir incelemenin sonuç değerlendirmesi yapılmıştır. İşletmelerde yaygın olarak kullanılan kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi yapısının sivil toplum kuruluşlarında da uygulanması önem taşımaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşmalarını tamamlayamaması sonucu kurumsal risk yönetimi sağlanamamaktadır. Olası risklere maruz kalınması durumunda da kriz ile sonuçlanabilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında, kurumsallaşma ile oluşturulacak kurumsal risk yönetim sistemi, riskleri önlemeyi ve bertaraf etmeyi sağlamış olacaktır. Sivil toplum kuruluşlarında risk yönetim algısı ve uygulaması, bir vakıf incelemesinde; İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı'nın (İHH) kurumsal yönetimi, risk algısı ve önlemleri, risk farkındalığı, kurumsal risk yönetim çalışmaları ele alınmıştır. Araştırmada derinlemesine mülakat yapılarak veri toplama yöntemi kullanılmıştır. İHH mütevelli heyeti, yönetim kurulu üyeleri ve uzmanlık gerektiren birim sorumlularından oluşan toplam 16 kişi ile mülakat yapılarak kurumsal risk yönetiminin vakıftaki uygulaması görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşları, Kurumsallaşma, Risk Yönetimi, STK'larda Risk Yönetimi, İHH.

### **RISK MANAGEMENT PERCEPTION AND PRACTICES IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: A FOUNDATION REVIEW (İHH)**

### **ABSTRACT**

In this study, research on corporate risk management in non-governmental organizations is included. In this research, a result evaluation of a review on the corporate governance, risk perception and precautions of non-governmental organizations was made. It is important that the corporate governance and corporate risk management structure, which is widely used in businesses, is also implemented in non-governmental organizations. Institutional risk management cannot be achieved as a result of non-governmental organizations' inability to complete their institutionalization. In case of exposure to possible risks, it may result in a crisis. The corporate risk management system to be established by institutionalization in non-governmental organizations will prevent and eliminate risks. Risk management perception and practice in non-governmental organizations, in a foundation review; Corporate management, risk perception and precautions, risk awareness, corporate risk management studies of the Human Rights and Freedoms and Humanitarian Relief Foundation (İHH) are discussed. In the research, data collection method was used by conducting in-depth interviews. The application of corporate risk management in the foundation was discussed by interviewing a total of 16 people consisting of İHH's board of trustees, members of the board of directors and unit responsables requiring expertise.

**Keywords:** Non-Governmental Organizations, Institutionalization, Risk Management, Risk Management in NGOs, İHH.

<sup>1</sup> Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Vasfi Gündüz, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [vasfigunduz@gmail.com](mailto:vasfigunduz@gmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr. Gencay Karakaya, İstanbul Ticaret Üniversitesi, [gkarakaya@ticaret.edu.tr](mailto:gkarakaya@ticaret.edu.tr)



## 1. GİRİŞ

Kurumsal yönetim ve risk değerlendirmesi işletmelerin sürekliliğini sağlamak ve itibarını korumak için önem arz etmektedir. Bütün tüzel kişiliklerin kurumsal yönetim ve risk yönünde çalışma yapması elzem olup bir mali yapısı, finans yönetimi kadar iç kontrol ve risk yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kapsamda tüzel kişiliklerin itibarını koruyabilmesi, güven sağlaması, kârlılığı ve devamlılığı iyi bir kurumsal yönetim ve risk fonksiyonunu yerine getirmesiyle sağlanacaktır.

Kurumsal yönetim yapısıyla kurumların etkili ve verimli yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bir kurumun sürekliliği için kurumsal yönetim yapısının katkısı ile kurumsal hafıza oluşturulabilmektedir. Kurumsal hafıza yöneticiler ve çalışanlar için rehberlik mahiyeti taşıyıp, yön gösterici olacaktır.

Kurumsal yönetimde, alanında uzman yönetim kadrosunun olması kurumların daha kolay hesap verilebilir, en az risk ile yönetilmesini sağlayacaktır. Ara yöneticiler faaliyetlerin yürütülmesi sırasındaki anlık yönetimi sağlarken, üst yönetimde faaliyet sonuçlarının sorumluluğu öne çıkmaktadır. Üst yönetim, riskleri değerlendirir, performansın artırılması konusunda gerekli talimatları verir ve gerektiğinde ara yöneticilerin değiştirilmesini isteyebilir.

Kurumlarda risk, bir eylem ve olgu karşısında çıkacak sonuçlar için katlanılacak maliyet ile kuruma ve çalışanlara olumsuz geri dönüşü olan kayıplardır. Birçok işletmede risk değerlendirmelerinin yapılması için, “Uyum ve Risk Birimi”, “Strateji ve Risk Yönetim Komitesi”, “Risk ve Değerlendirme Komisyonu” gibi birimler ve komisyonlar kurulmaktadır. Bunun gereksinimleri, gelecekte ne tür risklerin beklediğini önceden hesaplamak ve olası risklere karşı önceden tedbir alarak riski en aza indirmek veya tamamen ortadan kaldırmaktır. En önemlisi de bir risk ile karşı karşıya kalındığında, kurumsal risk yönetimini sağlayabilmek ve riski fırsata dönüştürecek girişimlerde bulunabilmektir. Kurumların karşılaşılabileceği risk türleri dört başlıkta listelenirse bunlar: stratejik risk, operasyonel risk, finansal risk ve yasal risklerdir.

Kurumsal yönetim, işletmelerin dışında kalan, sivil toplum kuruluşları için de önemlidir. Sivil toplum kuruluşları, kâr amacı gütmeyen ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu veya bir mal varlığını kâr amacı gütmeyerek belirli bir amaç doğrultusunda kullanılmak üzere vakfedilmesi sonucu oluşturulan kurumsal yapılardır. Bu yapılar tamamen gönüllülük esası ile kurulur ve amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirler. Sivil toplum kuruluşunun sürekliliği, faaliyetlerinin amacına yönelik başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve itibarını koruyabilmesi için iyi bir kurumsal risk yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının sürekli ve yoğun işleyişlerin olduğu yerlerde de bazen suiistimalden ziyade, bireysel hatalardan dolayı yanlışlıklar yapılabilmektedir. Bunları en aza indirmek için dönemsel olarak denetimlerin yapılması, bu denetim sonuçlarının yöneticilere sunulduktan sonra şeffaflık sağlamak üzere kamuoyu ile paylaşılarak bilgilendirme yapılabilir. Örnek bir sivil toplum kuruluşu incelenerek kurumsal risk yönetim algısı ve uygulamasının bilimsel araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada veri toplama, denetim raporları, makaleler, önceki çalışmalar ve tezler üzerinden literatür taraması yapıldıktan sonra sivil toplum kuruluşu yetkilileri ile derinlemesine mülakat yapılarak kurumsal risk yönetimi örneği çıkarılmıştır.

## 2. RİSK YÖNETİMİ UYGULAMASI VE BİR VAKIF İNCELEMESİ: İHH

Bu bölümde risk yönetim algısı ve uygulaması üzerine sivil toplum kuruluşu olarak, İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı'nı (İHH) inceleyeceğiz.

### 2.1. İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı (İHH)

İHH, 1992 yılında ortaya çıkan Bosna Savaşı'na kayıtsız kalamayan gönüllülerin başlatmış olduğu insani yardım çalışmalarının, 1995 yılında vakıf olarak yapılanması ile İstanbul'da kurulmuştur (İHH, btc).

Vakfın kuruluş senedi Madde 3'te; “*Vakfın amacı; nerede olursa olsun sıkıntıya düşmüş, felakete uğramış, savaş, tabi afet vb. sebeplerle mağdur olmuş, yaralanmış, sakat kalmış, aç ya da açlıkta kalmış, zulme uğramış bulunan tüm insanlara gerekli insani yardımı ulaştırmak ve bu insanların temel hak ve hürriyetlerinin ihlal edilmemesi için gerekli tüm girişimlerde bulunmak, yoksullukla mücadele ve nitelikli insan yetiştirilmesi maksadıyla her seviyede eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunmaktır.*” (İHH, btc) şekilde belirtilmiştir.





Vakıf amaca yönelik faaliyetleri doğrultusunda ve vakfın müracaatı ile Bakanlar Kurulu'nun 04.04.2011 tarih ve 2011/1799 sayılı kararı ile "Vergi Muafiyeti Statüsü" kazanmış ve 01.04.2013 tarih ve 2013/4588 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla izin almadan yardım toplayabilen vakıflardan sayılması kararı verilmiştir (İHH, 2022c).

## 2.2. Kurumsallaşma

İHH İnsani Yardım Vakfı, 1992 yılında ortaya çıkan Bosna Savaşı sonrası bir araya gelen gönüllüler tarafından 1995 yılında kurulmuştur. Vakıf 1995 yılında kurumsal olarak aktif çalışmalarına başladıktan sonra, kurumsallaşma yönünde adımlar atarak hızlı mesafe kat etmiştir.

Vakıf faaliyetleri incelendiğinde ve kurum yetkilileri ile yapılan görüşmelerden de anlaşıldığı üzere, vakıf tüm faaliyetlerini, bu faaliyetlere dair iş ve işlemlerini İHH Kurum Rehberi'nde yer alan yönetmeliklere uygun olarak yapmaktadır. İHH Kurum Rehberi, tüm birimlerin uyumlu bir şekilde çalışması ve faaliyetlerinin amaçlarına uygun biçimde gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Rehber içerisinde ilgili birimin kullanması gereken formlar ve çalışmalarını yürütürken başvuracağı talimatlar yer almaktadır.

İHH Kurum Rehberinin uygulamasını ve kurumsal yönetim süreçlerini **Sistem Plus ERP** programı ile dijital platforma taşımıştır. Çevrimiçi kullanımı ile her yerden erişilebilir etkin bir süreç yönetimi sağlanmaktadır. Dijital ortamda süreç yönetimine iç kontrol yapısını entegre etmiş olup, hızlı kontrol sonucu almayı da sağlamıştır. Birçok alanda kırtasiye tasarrufu sağlamakla birlikte kâğıt kullanımını azaltarak çevreci bir yaklaşım ile çok yönlü katkısı bulunmaktadır. Aynı zamanda işlemlerin neredeyse tamamının dijital ortamda yürütülmesi ile kurumsal hafıza oluşturulmuştur. Kurum dışı yazışmalar, onay ve imza süreçlerinin çevrimiçi yürütülmesi çalışanlara ve yöneticilere zaman ve mekân kullanımı açısından kolaylıklar sağlamıştır. Birçok STK'nın henüz yaygın olarak ERP kullanmadığı günümüzde, İHH kendi bünyesinde geliştirdiği ERP ile toplantı yönetimi, birimler arası talepler ve iş kayıtları, saatlik çalışma vb. işlemlerini sistem üzerinden takip edebilmektedir. Tüm mali işlemler, fon yönetimi, aynı ve nakdi bağışlar, projeler, görevlendirmeler, satın alma işlemleri, lojistik, yardım başvuruları ve kayıtları bu program üzerinden takip edilebilmektedir. Bu işlemlerin devamında bağlantılı muhasebe yevmiye kayıtlarını da oluşturabilmektedir. Ayrıca bu işlemlere ait dokümanları kuruma ait hazırlanan dijital arşiv rehberine göre ERP sisteminde arşivleyebilmektedir. Bütün bu işlemlerin neticesinde kurumsallaşma süreci tamamlamakla birlikte, veri kaybını önleme, süreç yönetimlerinin birbiri ile bağlantısının sağlanması, hesap verilebilirlik vb. birçok alanda karşılaşılabileceği riskleri de azaltmış olacaktır.

## 2.3. Şeffaflık

Vakıf faaliyetlerini sosyal medya hesapları, web sayfası, dijital ve matbu yayınlar gibi birçok platformda paylaşarak kamuyu aydınlatma politikası uygulamaktadır.

Vakıf yapmış olduğu çalışmalarını kamuyu aydınlatmak adına "https://www.ihh.org.tr/" web sayfasında yayınlamaktadır, başlıca bilgiler şu şekilde yer almaktadır:

- İdari Şeffaflık
  - Vakfın Kuruluş Amacı (Vakıf Senedi)
  - Yetkili Kurullar (Mütevelli, Denetleme Kurulu, Yönetim Kurulu, vb.)
  - Bağışçı Hakları
- Mali Şeffaflık
  - Gelir Gider Tablosu
  - Vergi Muafiyeti Raporu
  - Bağımsız Denetim Raporu
- Faaliyet Şeffaflığı
  - Yıllık Faaliyet Raporu
  - Projeler ve Çalışma Alanları
  - Üyelikler ve Ödüller
- Kalite Standartları (ISO)
  - KVKK, Bilgi Güvenliği Politikası
  - Yolsuzluk ve Rüşvetle Mücadele Politikası

Vakfın yukarıda belirtilen bilgilerin web sayfasında yayınlanmasının yanında matbu dokümanlar ile sosyal sorumluluk projeleri, dönemsel faaliyet raporları, yıllık faaliyet raporları, araştırma raporları,



insani yardım bültenleri dönemsel ve belirli aralıklarla yayınlar çıkararak kamuoyunu düzenli olarak aydınlatma politikası uygulamaktadır.

Vakıf bünyesinde, insani yardım, insani diplomasi, insan hakları konuları başta olmak üzere sosyal bilimlerin farklı dallarında araştırmalar ve bilimsel çalışmalar yapan, İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi (İNSAMER) bulunmaktadır (İNSAMER, bt). Vakfın yardım çalışmalarının kapsamı, bölgesel ve faaliyet bazlı çalışmalar, projelendirilmiş içerikler hakkında referans alınabilecek raporlar ayrı bir dijital platformda (<https://www.insamer.com/tr/>) yayınlanarak kamuoyunun erişimine sunulmaktadır.

## 2.4. Risk Önlemleri

### 2.4.1. Risk Yönetimi

İHH İnsani Yardım Vakfı, bilgi güvenliği ve bilgi varlıklarına yönelik her türlü riski yönetmek amacıyla aşağıdaki hususlar hakkında çalışmalarını yapmıştır (İHH, bta):

- Kurumsal bilgileri, personel özlük bilgilerini, bağışçı, gönüllü ve ihtiyaç sahipleri verilerini (finansal veriler, kişi bilgileri...) değerli ve kritik kabul etmekte ve bilgi güvenliği ile ilgili yasaların gerektirdiği zorunlulukları yerine getirmek,
- Kurumsal faaliyetlerinin gerçekleşmesinde kullanılan bilişim hizmetlerinin kesintisiz devam etmesi, kişisel ve özel verilere erişimin sadece yetkili kişilerce erişilebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan altyapıyı sağlayarak, gerekli güvenlik tedbirlerini almak,
- Bilgi güvenliği yönetim sisteminin ISO/IEC 27001 standardının gereklerini yerine getirecek şekilde belgelemek ve sürekli iyileştirmek,
- Bilgi güvenliği ile ilgili tüm yasal mevzuat ve sözleşmelere uymak,
- Bilgi varlıklarına yönelik riskleri sistematik olarak yönetmek,
- Bilgi güvenliği farkındalığını artırmak amacıyla teknik ve davranışsal yetkinlikleri geliştirecek eğitimleri gerçekleştirmeyi taahhüt ederek, uygulanan diğer yönetim sistemleri ile bütünlük bir şekilde yönetip, sivil toplum kuruluşları alanında bilgi güvenliği açısından öncülüğü ile örnek bir kuruluş olmak için çalışmaktadır.

### 2.4.2. Uyum ve Risk

Vakıf faaliyetlerinde, bağışlarda, bağışların kullanımında ve bağışçılara olan muamelede uluslararası ve ulusal yasalara uygunluğuna önem vermektedir. İHH uluslararası çalışmaları ile ulusal ve uluslararası itibarını korumak ve büyütmek amacıyla 2017 yılında uyum çalışmaları başlatarak Uyum ve Risk Birimini kurmuştur. Uyum çalışmaları olarak; Mevcut ve yeni yönergelerle ilgili işlerin ve süreçlerin izlenmesine yardımcı olur. İş ve operasyonları iyileştirmek veya uyarlamak için doğrudan tavsiye sağlar. İç yönetim yapısı olan komisyona katılarak kurum kültürü doğrultusunda karar alınmasına destek olur. İHH'nın iş ve faaliyetlerinde olası sorunların önlenmesine yönelik faaliyetleri takip eder. Kara paranın aklanması, terörün finansmanı, rüşvet ve yolsuzluğa karşı politikaların geliştirilmesini sağlar. Risk değerlendirmesi ve kontrolünü destekler. Fonun faaliyetlerini izler ve risk ve kontrol önlemleri konusunda tavsiyelerde bulunur. Kontrollerin uygulanabilirliğini ve etkinliğini kontrol eder. Gerekli kontrol ve denge mekanizmalarını sisteme uyarlayarak risk pozisyonunun tüm alanlarda mümkün olduğunca azaltılmasını sağlar (İHH, 2022d).

### 2.4.3. İç Denetim

İç denetim, kuruma katma değer sağlamayı ve kurumun operasyonlarını iyileştirmeyi amaçlayan bağımsız ve nesnel bir kontrol ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (TİDE, bt).

İç denetim hakkında Vakıflar Yönetmeliği'nin Madde 41 – (1) “İç denetim, vakıf faaliyetlerinin mevzuata ve vakfın stratejik planına uygun olarak yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlar. (2) İç denetim vakfın risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla vakfın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.” şeklinde açıklamaya yer verilmiştir. Aynı yönetmeliğin Madde 42 – (1)'de vakfın faaliyetlerinin iç denetim kapsamında olduğu belirtilmiştir. (2) İç denetim faaliyeti olarak;

“a) Vakfın vakfiye, 1936 Beyannamesi ve vakıf senedinde yazılı şartlara ve yürürlükteki mevzuata uygun yönetilip yönetilmediği,



b) Vakfın mallarının ve gelirlerinin vakfiye, 1936 Beyannamesi ve vakıf senedinde belirtilen şartlara uygun bir şekilde etkin ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığı,

c) İşletme ve iştiraklere sahip olan vakıflarda bu işletme ve iştiraklerin sınıai, iktisadi ve ticari esas ve gereklere uygun tarzda idare edilip edilmedikleri, rasyonel bir şekilde işletilip işletilmedikleri,

ç) Vakfın denetime tabi tüm birimlerinin işlem, hesap ve mali tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile Genel Müdürlükçe belirlenen usul ve esaslara uygun olup olmadığı, hususları dikkate alınarak defter, kayıt ve belgeleri üzerinden ve gerektiğinde işlem yapılan üçüncü şahıslarla hesap mutabakatı sağlanarak yürütülür." maddeleri yer almaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 2008).

Vakıflar Kanunu (5737)'de vakıfların denetimi hakkında Madde 33'de, "Mülhak, cemaat, esnaf vakıfları ile yeni vakıflarda iç denetim esastır. Vakıf; organları tarafından denetlenebileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırabilir. Vakıf yöneticileri, en az yılda bir defa yapılacak iç denetim raporları ile sonuçlarını, rapor tarihini takip eden iki ay içerisinde Genel Müdürlüğe bildirir. Vakıfların amaca ve yasalara uygunluk denetimi ile iktisadi işletmelerinin faaliyet ve mevzuata uygunluk denetimi Genel Müdürlükçe yapılır." şeklinde belirtilmiştir (Vakıflar Kanunu, 2008). İHH, ilgili kanun kapsamındaki iç denetimi Mütevelli Heyet Üyeleri arasından seçilen Denetleme Kurulu tarafından yapılmaktadır. İç denetim, her yıl yapılmakta olup, Ek-7 İç Denetim Raporu olarak Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne bildirilmektedir.

Vakıf yönetim kurulu kararı ile iç denetim usul ve esaslarına ilişkin kapsamlı çalışmalar başlatmıştır (İHH, 2022d):

İç Denetim Birimi; İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından yayınlanan İç Denetim Standartları'ndaki çalışma usul ve esaslarına uygun olarak görevlerini yürütmektedir. Vakfın merkez, şube ve temsilcilikleri ile yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerinde, etkinliğin artırılması için iç sistem ve yöntemleri ile kanundan kaynaklanan usul ve esaslara nasıl uyulduğu kontrol edilmektedir. Sistemin devamlılığının sağlanması, sistem eksikliklerinin giderilmesi ve yeni ihtiyaçlara göre geliştirilmesi, işleyişin iyileştirilmesi, varlıkların korunması, sebep olunan veya muhtemel zararların araştırılması ve risklerin kuruluşa raporlanması için gerekli tedbirlerin alınması için çalışma yapmaktadır.

#### 2.4.4. İç Kontrol

Vakıf yönetim kurulu kararı ile iç kontrol birimini kurmuş ve ERP programı ile anlık işlem kontrolleri için kapsamlı çalışma başlatmıştır (İHH, 2022d):

İç Kontrol Birimi; vakıf yönetim kurulu tarafından yetkilendirilmiştir. Vakfın faaliyetlerinin kanun ve yönetmeliklere uygunluğunu, kaynakların uygun, ekonomik ve verimli kullanılmasını amaçlamaktadır. Kişisel ve kurumsal bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında kullanılabilirliğini sağlamaktır. Kullanılan ERP sistemi üzerinden süreç kontrollerini yapmaktadır. Proje ve görevlendirmelerde ilk talep aşamasında ve son dosya kapanışında ayrı ayrı kontrol sağlayarak onay aşamasından geçmektedir.

İç kontrol yapısı, kurumların risklerini tespit etmede ve önlemede etkin bir rol almaktadır. İç kontrol hakkında bir benzetme yapılacak olunursa, sinyalizasyon sistemi gibi işlem görmektedir. Olası risk oluşturabilecek işlemlerin önem seviyesine göre sürece dâhil olunan aşamada yeşil, sarı, kırmızı kategori olarak uyarı vermesi sağlanır. Herhangi bir sıkıntı olmayan sadece bilgilendirme gereken durumlarda yeşil kategoride işlem onaya gönderilir. İşlemlerde maddi eksiklik olmayan fakat işlemi takip edenler için uyarı yapılması gereken, bazen de tekrar etmesi veya sonradan düzeltilmemesi durumunda risk gurubuna dönüşebilecek işlemler sarı kategoride değerlendirilir. Kırmızı kategori, önlem alınmadığında risk unsuru oluşabilen veya yüksek risk içeren, maddi ve yapısal hatalar olan işlemlerdir. Bu tür işlemlerin ilk tespitinde İç Kontrol Birimi, konunun ilgilerine gerekli uyarıları yaparak düzeltilmesini sağlar. Aynı zamanda yapılan bu tespitlerle ilgili olarak acil durumlarda derhal bildirimde bulunur, olağan durumlarda ise yapılan tespitleri raporlandırıp her ay düzenli olarak yönetim kuruluna sunmaktadır.

#### 2.4.5. Vergi Muafiyet Denetimi

Vakıfların vergi muafiyeti statüsü alabilmesi için taşınması gereken kriterler Gelir İdaresi Başkanlığının web sayfasında aşağı şekilde yayınlanmıştır (GİB, bt):



- “Sağlık, sosyal yardım, eğitim, bilimsel araştırma ve geliştirme, kültür ve çevre koruma ile ağaçlandırma konularında faaliyette bulunmayı amaç edinmesi ve bu faaliyetlerinin kamuya açık ve Devletin kamu hizmeti yükünü azaltıcı etki yapacak düzeyde olması,
- Belli bir yöre veya belli bir kitleye hizmeti amaç edinmemesi,
- Kuruldukları tarihten itibaren **en az bir yıl süreyle faaliyette bulunmuş olması (gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarları, başvurunun yapıldığı yıl için geçerli olan hadlerin iki katını aşan vakıfların, faaliyet süresinin altı ay olması yeterli olup, vakfın diğer şartları da taşınması),**
- Bilanço esasına göre defter tutması,
- Vergi muafiyeti talebinde buldukları tarihte gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarı asgari ölçülerin üzerinde olması,
- Elde ettiği brüt gelirin **en az üçte ikisinin** vakfın amaçlarına harcanacağına vakıf resmi senedinde yazılı olması ve son bir yılda veya son iki yılın ortalaması bazında bu koşullara uyulması,
- Hazine ve Maliye Bakanlığı ve ilgili kuruluşlarca yapılacak inceleme sonucunda vergi muafiyeti verilmesi yönünde olumlu görüş bildirilmesi”

İHH, yukarıdaki kriteri sağlayarak gerekli başvuruda bulunmuş olup Bakanlar Kurulu’nun 04.04.2011 tarih ve 2011/1799 sayılı kararı ile, “Vergi Muafiyeti Statüsü” kazanmıştır (İHH, 2022c).

Vakıflara Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Genel Tebliğ (SERİ NO:1), “3. Vergi Muafiyeti Tanınan Vakıfların Yükümlülükleri” başlığındaki “3.2. Gönderilecek mali tablolar ve raporlar” bölümünde “(Mülga ibare:RG-20/4/2021-31460) vergi muafiyeti tanınan vakıflarca, dönem sonunda düzenlenecek bilanço ve gelir gider tablosu ile bir yıllık faaliyetlerinin sonuçlarını gösteren kesin bütçelerin birer örneği, yıllık faaliyet raporu ve yeminli mali müşavirce düzenlenmiş tasdik raporu ile birlikte yılın ilk üç ayı içinde Bakanlığa gönderilir. (Ek cümle:RG-15/8/2012-28385) Vakfa ait iktisadi işletme bulunması halinde bunlara ait bilanço ve gelir tablolarının da gönderilmesi zorunludur. Ancak, yıllık faaliyet raporu dışındaki belgelerin 3568 sayılı Kanun ve ilgili Genel Tebliğ esaslarına uygun olarak yeminli mali müşavire onaylatılmış olması gerekir. Yeminli mali müşavire onaylatılmadan gönderilen belgeler hiç gönderilmemiş sayılır.” ibaresi yer almaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 2007).

Vakıf, 2011 takvim yılı dâhil olmak üzere bu şartları devam ettirip ettirmedigine dair Yeminli Mali Müşavirler tarafından her yıl Vergi Muafiyeti Tam Tasdik Raporu hazırlanmak suretiyle denetlenmektedir. Hazırlanan denetim raporu Gelir İdaresi Başkanlığına iletilmektedir. Ayrıca vakfın “<https://www.ihh.org.tr/>” web sayfasında da yayınlanmaktadır (İHH, 2022c).

#### 2.4.6. Bağımsız Denetimler

Bağımsız denetim, işletmeler ile organik bağı olmayan kişi ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen denetimlerdir. Bağımsız denetim; Muhasebe, belge ve kayıtlara dayalı mali tabloların denetim ilkelerine ve kurallarına göre incelenmesi ve sonuçların mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına uygunluğunun, sunulan bilgilerin doğru ve gerçeğe uygun olup olmadığının raporlanmasıdır (İSMMMO, 2009).

Kamu Gözetim Kurumu web sayfasında bağımsız denetim kapsamı “1. Hangi Şirketler 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 660 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Hükümleri Çerçevesinde Bağımsız Denetime Tabidir?” başlığında, “..hangi şirketlerin bağımsız denetime tabi olacağı 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 397/4’üncü maddesinde belirtilmiş olup anılan maddede, Kanunun 398’inci maddesi kapsamında denetime tabi olacak şirketlerin Cumhurbaşkanınca (Bakanlar Kurulunca) belirleneceği hüküm altına alınmıştır. Bu kapsamda, 26.05.2018 tarihli ve 30432 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 26.03.2018 tarihli ve 2018/11597 sayılı Bağımsız Denetime Tabi Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı (Karar) ile denetime tabi olacak şirketler için kıstaslar belirlenmiş, söz konusu kıstasları sağlayan şirketlerin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümleri çerçevesinde bağımsız denetime tabi olacağı hüküm altına alınmıştır.” şeklinde belirtilmiştir (KGK, 2022). Kanun kapsamı, ilgili maddede belirtilen şartları taşıyan şirketleri içermekte olup, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları için zorunlu olmayan bir denetimdir.

Vakıf ve bağı olan ortaklıkları, bağımsız denetim kapsamında uluslararası akreditasyonu olan bağımsız denetim firmaları tarafından 2014 yılından itibaren her yıl denetlenmektedir. Bağımsız Denetim Raporları vakfın “<https://www.ihh.org.tr/>” web sayfasında yayınlanarak kamuoyu ile paylaşılmaktadır (İHH, 2022a).





#### **2.4.7. ISO 27001 Sertifikalandırma**

Günümüzde kurumlarda çalışanlar haricinde, müşteriler, iş ortakları ve hissedarlar tarafından tanımlanan güvenilir bilgi gizliliği ve bütünlüğü sağlayacak ortamı oluşturmak stratejik yönden önemlidir. Veri güvenliğini sağlamak, sağlam bir güvenlik yönetim sistemi ve teknoloji çözümleri oluşturmakla mümkündür. ISO 27001, etkili bir bilgi güvenliği yönetim sistemi oluşturmak için tasarlanmış bir standarttır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE), eğitimli ve deneyimli uzmanlardan oluşan bir ekiple TS ISO IEC 27001 sistem belgelendirme çalışmalarına başlamıştır. Kurumlar, merkezi güvenlik sisteminde gerçek güvenliğin oluşturulması için TS ISO IEC 27001 standardında tanımlanmış bir bilgi güvenliği yönetim sistemi oluşturarak gerçek risklerini belirleyebilir ve bu riskleri ortadan kaldırmak için gerekli teknoloji, politika ve prosedürleri uygulayabilir. Bu sayede teknoloji dışında tüm kurum çalışanları tarafından uygulanan güvenlik yönetim sistemi olarak oluşturulan iş süreçleri ile ömür boyu süreklilik sağlanabilmektedir (TSE, 2022).

Vakıf, kapasite geliştirme kapsamındaki çalışmalarına devam ederek, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na sürekli uyum için sistemler geliştirmiştir. Kurum verilerinin, personele ait kişisel verilerin, bağışçıların, gönüllülerin ve ihtiyaç sahiplerinin verilerinin (finansal veriler, kişisel veriler...) değerli ve kritik tutulması ve veri güvenliğinin gerektirdiği yükümlülüklerin yerine getirmeye özen göstermektedir. Gerekli altyapının sağlanması, kişisel ve özel verilere yalnızca yetkili kişilerin erişebilmesi için gerekli güvenlik önlemlerini almak, belgelemek ve bilgi güvenliği yönetim sistemini ISO/IEC 27001 standardının gereklerini karşılayacak şekilde sürekli iyileştirmek, sistematik olarak tüm yasa ve sözleşmelere uymak, bilgi güvenliği farkındalığını artırmak için teknik ve davranışsal beceri geliştirme eğitimleri vererek bilgi güvenliği riskleri azaltmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. 2018 sonunda Uluslararası Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemini kurum içinde sürdürülebilir kılarak ISO 27001 standardına uyum sertifikasını almıştır (İHH, bta). Üç yıllık süre sonunda standardın gerekliliklerine uyması, gözetim ve denetimlerin başarı ile tamamlanmasına bağlı olarak belge tekrar yenilenmektedir.

#### **2.4.8. ISO 27701 Sertifikalandırma**

ISO 27701 standardı, Genel Veri Koruma Yönetmeliği'nin (GDPR) gerektirdiği veri koruma ve bilgi güvenliği standartlarını sağlayabilir. Kişisel Olarak Tanımlanabilir Bilgiler (PII) işleyicileri ve veri denetleyicileri için gizliliği etkili bir şekilde yönetmeleri için bir çerçeve sağlar. ISO 27701'in uygulanması, bir Gizlilik Bilgi Yönetim Sistemi ya da kısaca PIMS oluşturur. ISO 27701'i veri güvenliği standardı olarak kullanmak, kurum paydaşlarına kurumun GDPR uyumunu ve veri koruma mevzuatını desteklediğini göstermektedir. Ayrıca güvenebilecekleri etkili sistemlere sahip olmalarını da sağlar. Denetleyicilerin yardımıyla, veri paydaşları için potansiyel bilgi güvenliği ve gizlilik risklerini azaltarak daha güvenilir bir marka oluşturulabilir. ISO 27701 bir PIMS türü olduğu için amacı öncelikle veri koruma ve bilgi güvenliği ile ilgilidir. Özellikle, gizlilik yönetimi ve uygulamaları için çerçeveyi ve gereksinimleri korur. ISO 27701, ISO 27001'in devamı niteliğindedir, bu nedenle ISO 27001, bir PIMS uygulamak isteyen şirketler için önemlidir. PIMS ve gizlilik kontrollerini genişleterek mevcut Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin (ISMS) güçlendirilmesi, karmaşık ve birbiriyle örtüşen veri koruma yasalarının yönetiminin kolaylaştırılması, GDPR uyumluluğunu gösteren bir veri koruma programı oluşturulması ve tanınmış sertifika formu ile GDPR uyumluluğunun temelidir (Naviga, bt).

Vakıf, kapasite geliştirme çalışmaları kapsamındaki çalışmalarına devam ederek, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na sürekli uyum için 2022 yılında ISO 27701 standardına uyum sertifikasını almıştır (İHH, btb). Vakıf, kişisel verilerin korunması ve işlenmesi politikasını web sayfasında paylaşmış ve burada kişisel verilen işlenmesi, aktarılması, hukuki sebepleri, veri sahiplerinin kanuni hakları kapsamında aydınlatma metni yayınlamıştır.

#### **2.4.9. ISO 37001 Sertifikalandırma**

2016 yılında yayınlanan ISO 37001, kuruluşların rüşveti önlemesine, tespit etmesine ve bununla mücadele etmesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir rüşvetle mücadele yönetim sistemi standardıdır. Sistem, şeffaflık ve dürüstlük kültürünün geliştirilmesini ve rüşvetle ilgili sorunları önlemek ve çözmek için etkin girişimlerin yaygınlaşmasını teşvik eder. Ayrıca ISO 37001, kurumların iç süreçlerini, özellikle yönetim süreçlerini anlamalarına ve analiz etmelerine yardımcı olabilir. ISO 37001 yolsuzlukla mücadele yönetim sistemi, rüşvetle mücadele yönetim programlarını gözden geçirmek, güncellemek veya uygulamak için yardımcı olur. ISO 37001 standardı ile rüşvet ve yolsuzluğu önlemek için uluslararası kabul görmüş ve tanınan süreçleri izlemek, kuruluşu korumak, piyasada itibar ve güven oluşturmak, mali yaptırımlardan kaçınmak için kayıplar ve diğer maliyetler en aza indirilir (PWC, bt).





Vakıf, 2020 yılında yolsuzlukla mücadele konusunda teorik bilgiler, vaka çalışmaları ve test edilmiş deneyimlerden soru-cevapları içeren 6 aylık bir hazırlık sürecinin ardından uluslararası ISO 37001 standardı, yolsuzlukla mücadele ve yolsuzlukla mücadeleye uygun bir yönetim sistemi oluşturmuştur. Yolsuzluk ve Rüşvet Sistemini şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine göre oluşturmuş ve sertifika almaya hak kazanmıştır. Bu bağlamda, 5 Ekim 2020'den itibaren her yıl 3 yıllık geçerli bir sertifikanın parçası olarak düzenli gözetim denetimlerinden geçmektedir. ISO 37001, bir kuruluşun faaliyetlerinde yolsuzluğun önlenmesine, tespit etmesine ve yanıt vermesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir yönetim sistemi için gereklilikler hakkında rehberlik eder. Yolsuzluk ve bir kuruluşun faaliyetleri için geçerli olan yolsuzlukla mücadele yasalarına ve gönüllü yükümlülüklerine uymasına yardımcı olur. Yolsuzlukla mücadele çerçevesi tüm vakıf, idare ve ilgili üçüncü kişileri kapsamakta olup, bu durum Genel Sekreter düzeyinde en üst düzeyde temsil edilmektedir. Önemli operasyonel rollere ilişkin görevler Kurumsal Uyum ve Risk Koordinatörü tarafından izlenir ve İç Denetim Birimi'ne verilen yetki ve sorumluluk ile en az yılda bir kez denetlenmektedir. Tüm birimlerin rol, sorumluluk ve prosedürleri konusunda bilgilendirme ve eğitimler yapılarak tüm çalışanlar ve yönetim ISO 37001'e hazırlanmış ve sistem hayata geçirilmiştir. Sürecin bir parçası olarak geliştirilen politikalar arasında hediye ve ağırlama, ifşa, misilleme önleme, çıkar çatışmalarından kaçınma, iletişim ve iş etiği kılavuzu yer alır (İHH, 2022b).

## 2.5. İHH Risk Çalışmaları (Mülakat)

### 2.5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarında risk algısı ve yönetimi hakkında sivil toplum kuruluşunun ilgili birimlerinde görev yapan/yapmış yöneticilerin ve çalışanların görüşleri alınarak risk tanımı, önlemleri ve yönetimi hakkında genel görüşlerin neler olduğu araştırılmıştır. Riskin sivil toplum kuruluşunda ne anlama geldiği, risk önlemlerinin nasıl uygulandığı ve uygulama sonuçlarının neler olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonrasında elde edilen bilgiler ve görüşler sivil toplum kuruluşlarına, kurumsal risk yönetimi hakkında bir ışık tutarak, akademik çalışmalara da katkı sağlayacaktır.

### 2.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, sivil toplum kuruluşunda görev alan üst düzey, orta düzey yöneticiler ve uzmanlık gerektiren birimlerin sorumluları ile risk algısı, yönetimi ve uygulamaları üzerine çalışmaya katkı sağlayabilecek 16 kişi ile görüşülmüştür.

Çalışmaya, vakıfta ortalama 23 yıllık tecrübesi olan 2 Mütvevelli Heyeti Üyesi ve 2 Denetleme Kurulu Üyesi, 12 yıllık tecrübesi olan 5 Yönetim Kurulu Üyesi ile 12 yıllık tecrübesi olan ve alanlarında uzmanlık gerektiren 7 Birim Sorumlusu katılım sağlamıştır.

Araştırmada derinlemesine mülakat uygulaması ve veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcı kişilere, kullanılan mülakat formları sunularak cevaplanması istenmiştir ve verilen cevaplar ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

### 2.5.3. Araştırma Bulguları

Derinlemesine veri toplama yöntemi ile uygulanan mülakatların sonucu elde edilen cevapların değerlendirmesi aşağıda yer almaktadır. Katılımcının verdiği cevaplar üzerinden genel değerlendirme yapılmıştır.

### 2.5.4. Sorular, Cevaplar, Genel Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında mülakata katılan kişilere sorulan sorular, katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda genel bir değerlendirme ile sivil toplum kuruluşlarında risk yönetim uygulamalarına ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

#### Soru (1) Sivil toplum kuruluşları için riski nasıl tanımlarsınız?

Risk tanımını; görüşmeye katılan kişiler, tecrübe, yetki ve sorumluluk alanlarına göre birkaç farklı yaklaşımla açıklamışlardır. Bir tanımda, kuruma içeriden ve dışarıdan gelebilecek olaylar ve kayıplar şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanımda, kurumun yeterli yönetsel yapıya ve kurumsallaşmaya ulaşamaması olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımda ise, kurum itibarını kaybettirecek, güven kayıplarına neden olabilecek olaylar olarak tanımlanabilmektedir. Bunların dışında tanım olarak,



kurumun maddi ve manevi kayıplara maruz kalması, faaliyetlerini yapamaz hale gelmesi şeklinde olmuştur.

Genel olarak sivil toplum kuruluşlarında riski tanımlayacak olursak, sivil toplum kuruluşlarının tüzel kişiliklerini korumasına ve faaliyetlerini sürdürmesine engel olacak olaylar, itibar ve güven kayıpları ile sonuçlanabilen süreçler, maddi ve manevi kayıplar olarak tanımlayabiliriz.

## **Soru (2) Sivil toplum kuruluşunda riskli alanlarınız nedir?**

Bu başlıkta yapılan mülakatta sivil toplum kuruluşlarının olası risklere maruz kalabileceği alanları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının riskli alanlarıyla ilgili birçok farklı tür ve alan görülmektedir. Bu alanlar; yönetsel, yetkinlik, güvenilirlik, gönüllü çalışanlar, faaliyet türü, çalışma sahası, bilgi güvenliği vb. birçok alanda riskler olarak ifade edilebilir. Bunları belirli başlıklarda listeleyecek olursak:

- **Yönetimsel Riskler**
  - Alanında ehil ve yetkin olmayan yönetici ve personeller
  - Emanet ve liyakat kurallarına üst yönetimden başlayarak sirayet ettirememesi
  - Üst yönetimden en alt çalışana kadar ahlakilik
  - Plansızlık ve projersiz çalışma
  - Personel ve yöneticilerin kurumu temsil ederken ortaya çıkan riskler
  - Hizmet alınan ve hizmet verilen kişilerle olan süreçlerdeki riskler
- **Yasal Riskler**
  - Kanunlara, kurallara, yönetmeliklere gereği gibi uyulmaması
  - Faaliyetlerin mevzuata uygunluğu
  - Kurumun faaliyetlerini yürütmesi esnasında dikkat edilmeyen konular
  - Önemsenmeyen alanlar, yapılan hatalar, bir işin özensiz yapılması
  - Mali işlerin gerektiği gibi işletilememesi ve kontrol edilmemesi
  - Hesap verilebilirlik riski (takipsizlik, raporlandırılmama)
  - Adli ve idari işlemler
- **Çalışan Kişi ve Kurum Riskleri**
  - Gönüllü çalıştırma
  - Yetersiz personel sayısı
  - Partner kurumlar riski
  - Tedarikçi riski
  - Yardım alan kişi ve kurum riski
  - Bağışçıların potansiyel riskleri
  - İsimsiz bağışlar, bağış açıklamalarında uygunsuz ifadeler
  - Aramalardaki ses kaydından dolayı itham edici ifadeler
- **Saha Çalışması Riskleri**
  - Faaliyet alanının çeşitliliği ve büyüklüğü
  - Genel güvenlik riskleri (silahlı saldırı, gasp vb.)
  - Kriz bölgelerindeki yardım çalışmaları (savaş, çatışma vb.)
  - Çalışma sahası iş güvenliği (Sphere standartları, trafik kazası vb.)
  - Sağlıklı beslenememe, salgın, hastalık ile karşı karşıya kalma
  - Doğa olayları kaynaklı riskler (deprem, sel, yangın vb.)
  - Proje kaynaklı riskler (denetim, izleme değerlendirme, raporlandırma vb.)
- **Denetim ve Şeffaflık (Hesap Verilebilirlik)**
  - Gereği kadar kapsamlı denetimlerin yapılamaması,
  - Sistemli kontrol ve düzenli denetim yapısının olmaması
  - Yapılan proje ve etkinliklerin gereği gibi şeffaf olmaması
  - Kontrol zorluğu yaşanan ve kontrol mekanizmasının dışında kalan alanlar
  - Saha çalışmaları ve geri dönüşlerin (raporlandırmanın) yetersiz kalması
- **Teknolojik Risk**
  - Siber saldırı, iletişim kopukluğu, veri sızıntısı ve veri kaybı
  - Teknolojik imkânların yeteri kadar kullanılmaması ve otokontrol sisteminin kurulamaması (Yapay zekâ kullanımı, alarm verme vb.)



- Sistem, internet ağı üzerinden merkezi veri tabanının oluşturulması, partner denetimin uzaktan yapılabilmesi
- Sivil toplum kuruluşlarının e-makbuz, e-defter, e-toplantı, e-karar vb. bütün işlemleri için çevrimiçi kayıt sistemine geçememesi
- Gelirlerinin anlık kaydedilememesi (elle düzenlenen nakit bağış makbuzu, çek, senet kayıtları vb. \*Bankacılık sistemi örneği kullanılmaması)
- Finansal Risk
  - Varlıkların verimli kullanımı, ekonomik dalgalanmalar, kur değişimleri, kurumun bütçesi, sürdürülebilirliği vb.
  - Bütçe planlaması yapılmaması
  - Kaynak bulamama ve sürdürülememesi (bağış ve vakfiye)
  - Kaynakların yönetilememesi (günün şartlarına göre ekonomik değer kaybına uğraması)
- Kurumsallaşamama Riski
  - Kurumsal hafızasının oluşturulmaması, kişiye bağlı işlerin takibi (matbu ve dijital arşiv, görev tanımları, tecrübelerin yazılı hale getirilmesi)
  - Çalışma usullerinin belirsizliği (kurumsallaşamaması)
  - Kurumsal yapıdan kaynaklanan riskler
  - İletişim kazaları
  - Sektörel faaliyet alanlarının oluşmaması
- Yenilikler ve Uyum Riski
  - Değişikliklere ayak uyduramama (genç neslin vakfa uyumu, faaliyet alanlarını tanımlayamama ve yetişememe)
  - Vakıf senedinin değişen şartlara göre güncellenememesi (yönetim şekli, amaç ve kapsam genişliği veya yetkinlik)
  - Yönetim ve personelin yenilenememesi (kurum reorganizasyon, mevcut kadroya yeni alanlar açılması, çalışanlar genç dinamik çalışanlardan olacak şekilde yenilenmesi)
- Güvenirlilik Riski
  - İtibar Riski
  - Karalama, iftira, yalan haber vb. (algı operasyonları)
  - Kuruma anti sempati besleyen kişi ve kurumlar
- Bağımsızlık Riski
  - Mali ve siyasi olarak bağımsızlık
  - Yurt dışından alınan yardımlar
  - Yurt dışı satın alımlar
  - Ulusal veya uluslararası siyasi yaklaşımlar
  - Yurt dışı proje uygulamaları (proje ödemesi, partner kurum ve saha riski)

### Soru (3) Risk önlemleriniz nedir?

Risk önlemleri hakkında farklı alanlarda değişik önlemler alınmaktadır. Yönetim açısından ve alanında uzmanlık gerektiren riskli bölümler için değişken risk önlemleri alınır. Yönetim açısından alınan risk önlemleri arasında uzman birim yapılarının oluşturulması şeklindedir. Bunun yanında bilişim alanı riskleri için yatırımlar yapılarak önlemler alınmaktadır. Sivil toplum kuruluşu yapıları için genel olarak risk önlem çalışmalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yönetimsel Risk Önleme Çalışmaları
  - Uyum ve Risk Birimi kurulması
  - İç Denetim Birimi kurulması
  - İç Kontrol Birimi kurulması
  - İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi kurulması
  - ISO 27001 (BGYS) ve 27701 (KVKK) sertifika alınması, kalite yönetim standartlarına uyum sağlanması, süreçlerin üst yönetim adına ayrı bir birim tarafından takip edilmesi
  - Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele kapsamında ISO 37001 Sertifika alınması ve uygulanması
  - Terörün finansmanı önlemleri, Uyum ve Risk Birimi izleme ve değerlendirme çalışması
  - İstişareye önem verilmesi
  - İyi bir yönetim ve uyum yapısının varlığı



- Kurum içi bilgilendirmelerin, yöneticilerden en alt sorumlu personele kadar yapılması
  - Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) çalışmaları için uzman kişilerden oluşan bir komisyon oluşturulması
  - Hukuk Biriminin etkinliği, kurumla ilgili basın veya farklı mecralardaki asılsız yayınları takip edilmesi
  - Kurum içerisindeki birimlere ve işlere ait yönetmelik ve yönergelerin oluşturulması (görev tanımları, yapılacak işlere ait rehberler vb.),
  - Kurumun çalışma ilkelerinin ve politikalarının yazılı hale getirilerek yayınlanması
  - Alt ve üst yönetim arasındaki iletişim kuvvetli olması, (açık ve yapıcı iletişim kurabilme)
  - Vakıf varlıklarının etkin yönetilmesi için Fon Yönetim Birimi, bağış temelli kaynaklar, vakfiye kapsamlı gelir sağlayıcı kaynakların artırılması
  - Çalışmaları etkileyecek tüm yapılar ile sağlıklı iletişimin kurulması, şeffaflık, uyum yasalarına göre hareket etmek
  - Resmi ve yerel makamlar ile görüşmeler sonrası çalışma sahasında faaliyet planlaması yapmak
  - Tüm süreçlerde ulusal ve uluslararası kanunlara uygun hareket etmek, ilgili konuda birim veya komisyon kurmak, riski azaltacak önlemler olarak planlama yapmak
  - Risk önlemleri alırken öncelikle risk temelli anlayışın kurumun her yapısına yerleşmesini hedeflemek, profesyonel bir yaklaşım getirmek
  - Risk Yönetim Sistemi sayesinde hem kurum içi hem de üçüncü taraf risklerine karşı muhatapların ilgili birimle iletişim halinde olması
  - Personeller veya gönüllülerden kaynaklı ihmallerde uygulanacak yaptırımların olması (disiplin kurulunun olması, ilişik kesme vb.)
  - Çalışma bölgelerinde gerekli güvenlik tedbirlerinin alınması, proje geliştirirken risk unsurları dikkate alınarak proje sürecinin buna göre planlanması sağlanır
- Bilişim Alanı Risk Önleme Çalışmaları
- Teknolojik yatırım yapılarak çevrim içi merkezi kayıt ERP programı ile mali kayıtların ve faaliyetlerin yönetilmesi
  - Siber saldırıyı önleyici çalışmalar; güvenlik duvarları (firewall), anti virüs programları (sunucu ve bireysel kullanıcı bilgisayarları), e-posta güvenlik duvarı, DDoS atak önleyici sistem (internet hattı bot atağı-yoğunlaşma ve sistem yavaşlatmasını, ağ saldırıları, kapasite aşımını önleyen sistem) kullanılması
  - Kurumun kendi bünyesinde geliştirmiş olduğu yazılım programı ile saldırı önleyebilme
  - Sunucu odası standardizasyon güçlendirme; yangın önleme-novec oksijen kesintisi, ortam denetleme sensörleri, 7/24 ortam izleme, harekete duyarlı sensörler, su basma, ısınma, yetkisiz giriş engeli vb. tedbirler alınması
  - Kullanıcı şifrelerinin belirli periyotlarla yenilenmesi (Ör. 3 aylık süreyle)
  - Sunucu erişimlerine kısıtlama ile yetkisiz erişim önleme (yetkilendirme)
  - Veri kaybını önleyici belirli periyotlarda yedekleme (back-up) alınması
  - Loglama işlemi, kurum içerisinden ve dışarıdan yapılan işlemlerde kullanıcı IP alınması ve zaman damgası yapılması
- Risk Önleme Eğitim Çalışmaları
- Yöneticilere ve personele düzenli olarak eğitimler verilmesi
  - Faaliyetlerde yer alan gönüllüler ve partner kurumlara kurumsallık, faaliyetlerin kapsamı, usul ve esasları hakkında eğitim verilmesi
  - Risk ve riskli alanların tanımlanması, bu alanlarla ilgili eğitimlerin verilmesi, bilinçlendirme ve farkındalık çalışması, düzenli olarak uyarı ve hatırlatmaların yapılması
  - Personele çalışma bölgelerinde uyulması gereken kurallar, ulusal ve uluslararası risklere yönelik kurum içi eğitimlerin verilmesi ve farkındalıkların artırılması
- Risk Önleme Denetim Çalışmaları
- Müttevelli Denetleme Kurulu denetimleri
  - Vergi Muafiyet Statüsü tam tasdik denetimi
  - Bağımsız denetim
  - Bağlı bulunan üst kurum teftiş hazırlıkları ve daveti
  - Bağışçı denetim imkânının sağlanması, (bağış bilgilendirme, proje bilgisinin iletilmesi, gerektiğinde proje uygulamasına katılması)



- Projeler uygulamaları saha çalışmalarına, kamu kurumlarından, bağışçılardan, basından vb. alanlardaki kişilerden oluşan heyetlerin zaman zaman katılım sağlanması, izleme ve değerlendirme yapmaları sağlanarak raporlarının alınması
  - Mali veya sosyal olarak iş birliği içerisinde bulunan kurum ve kuruluşların uyum denetimi
  - Sürekli olarak iç kontrol yapılması
  - Düzenli ve program dahilinde iç denetim çalışmaları
  - Planlanan veya yapılan çalışmalarda iç kontrol ve iç denetim mekanizmasını işleterek oluşabilecek risklerin tespiti ve önlenmesini sağlayacak çalışmalar yapmak, gerekli destek ve danışmanlık hizmeti vermek.
  - Tüm işleyişi elektronik denetleme sistemi üzerinden yürütmek, farklı kademelerde onay almadan herhangi bir işlem ve görevlendirme yapmamak
- Risk Önleme Raporlama Çalışmaları
- Hesap verilebilirlik ön planda tutulması, mali tabloların yayınlanması
  - Şeffaflık ilkesi ile faaliyet raporlarının yayınlanması
  - Yapılan çalışmalarının tamamında, en başından sonuca ulaşmaya kadar olan bütün süreçlerin kayıt altına alınması

#### **Soru (4) Risk yönetimini nasıl sağlıyorsunuz?**

Risk yönetim sistemi olarak, vakıf içerisinde oluşturulan Uyum ve Risk Biriminin öncülüğünde, Hukuk Birimi, riskle türüne göre ilgili birim ve alanında uzman kişilerin yer aldığı bir komisyon bir araya gelerek üst yönetim liderliğinde risk yönetimi sağlanır. Risk yönetiminde temel prensip, riskin oluşmasına sebep olabilecek olayların önlenmesi en etkili bir yöntem olmaktadır. Bu kapsamda risk alanındaki birimler düzenli olarak raporlarını üst yönetime sunar.

Bilişim alanında ayrıca risk izleme ekibi süreçleri takip eder. Riskli bir durum ile karşılaşıldığında 7/24 ilgili teknik ekiple iletişim kurulur ve risk tanımlaması yapılarak, riske müdahale yapılır.

Riske maruz kalındığında, olayın etkisi ve şiddetine göre risk yönetimi sağlamak üzere alanında uzman birimlerden/kişilerden oluşan risk/kriz yönetim komisyonu toplanır. Risk değerlendirme komisyonu risk tanımlaması yapar ve risk eylem planı üzerinden süreç yönetilir. Komisyon tarafından yasal süreçler, maddi ve manevi destek süreçleri değerlendirilir. Riskli duruma göre ulusal veya uluslararası aktörler ile sürekli iletişim halinde olunur. Riskle ilgili daha önceden oluşturulan risk eylem planları varsa uygulamaya alınır. Elde edilen veriler ve yapılan çalışmalar doğrultusunda ilgili komisyon (Yönetim Kurulu, Uyum ve Risk Birimi, vd.) süreç takibini ve risk yönetimini yapar. Risk bertaraf edildikten sonra riskin tekrar oluşmaması için önleyici tedbirler alınır.

#### **Soru (5): Risk kontrollerini ve denetimini nasıl sağlıyorsunuz?**

Risk kontrolleri ve denetimi için risk izleme ekibi oluşturulmuştur. Uyum ve Risk Birimi tarafından risk ile ilgili kontroller ve denetim sağlanmaktadır. Bu birime destek sağlayan risk sensör vazifesi gören birimlerin/kişilerin hazırladığı raporlar Uyum ve Risk Birimi katılımı ile üst yönetimde değerlendirilir. Periyodik olarak belirli aralıklarla ve gerçekleşen olaya göre denetim ve kontroller sağlanır.

Birimlere ait yönerge ve yönetmelikler mevcuttur. İç Kontrol Birimi, faaliyet bazlı ve işlem türlerine göre her bir evrakı kontrol ederek uygunluğunu incelemektedir. İç Kontrol ve İç Denetim Birimleri tarafından kanunlara, mevzuata, yönerge ve yönetmeliklere uyumun denetlenmesi sağlanır. Ayrıca birimler faaliyet bazlı süreçlerde etkindir, riskli bir durum olduğunda anında müdahale etme yetkisine sahiptir ve üst yönetime durumu bildirir.

Kurum içerisinde içsel risklerdeki değişiklikleri (faaliyet gösterilen bölgeler, yeni proje ve faaliyetleri) tartışan ve inceleyen bir yönetim veya risk komisyonu bulunur. Kurulan komisyon ve departmanlarla denetim sağlanmakla birlikte, mali ve hukuki riskleri, standart riskleri ve diğer olası riskleri ortaya çıkarmak ve karşılaşılabilecek riskleri hesaplamak üzere çalışma yürütür. Yapılan çalışmalarda tespit edilen riskleri önleyici, düzeltici ve yönlendirici çalışmalar yaparak kontroller sağlanır ve yapılan kontrol çalışması ile denetim mekanizması işletilir. İlgili tüm birimler çalışma alanlarında karşılaştıkları olaylarla ilgili kontrol ve değerlendirme yaparak olası bir durumda ilgili birime bilgi aktarımını sağlamaktadır.

Teknolojik alt yapı ile düzenli olarak sistem üzerinden kontroller de sağlanmaktadır. Bilişim alanında düzenli olarak sistem raporlarının alınması ve değerlendirilmesi yapılır. Risk yönetim grubu ile bilişim alanında yetkin kişiler tarafından da desteklenen ve istişare ile yürütülen bir yapı tarafından takip edilir. Riskli bağış taraması (açıklama, isimsiz işlemler, yüksek tutardaki projersiz bağışlar vb.) incelenir.





İletişim merkezi telefon görüşmelerindeki kayıtlar üzerinden riskli durumlar takip edilir. Sosyal medya üzerinden gelen şikâyetlere verilen yanıtlar (uygun ifadeler, doğru cevap verilmesi) ile denetim ve takibi yapılır.

Denetleme Kurulu belirli periyotlarla, doğrudan veya Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi ve İç Kontrol Birimi aracılığı ile risk süreçlerinin işletilip işletilmediği, gerekli önlemlerin alınıp alınmadığını denetler.

**Soru (6): Risk eylem planınız var mı, varsa nedir?**

Riskli bir durumla karşılaşıldığında nasıl bir yol izleneceğine dair prosedürler bulunmaktadır. Yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilen faaliyetlerin risk alanlarına göre ayrı ayrı risk eylem planları oluşturulmuştur. Daha önceden risk türleri ve tanımlamaları yapılır, risklerle ilgili eğitimler verilir, önleyici tedbirler alınır, farkındalık ve bilinçlendirme için duyurular yapılır ve belirlenen alanlarda uzmanlar tarafından gerekli kontroller sağlanır. Riske maruz kalabilecek birimlerin önleyici tedbirleri alması sağlanır. Risk ile karşı karşıya gelindiğinde alternatif risk eylem planları ile önleyici veya şiddetini azaltıcı tedbirler uygulanır. Çalışma sahasında veya diğer faaliyetlerin icrasında tespit edilen riskli bir durumla ilgili, riskin tanımlanmasından sonra, en hızlı şekilde ilgili birimlere "Acil Bildirim" ile haber verilir. Aynı zamanda riskin yönetilmesi için bilgi paylaşımı yapılır.

Bilişim alanında, Felaket Kurtarma Merkezi (FKM) yapısı ile sistem yedekleme, olağanüstü durumlarda kritik sistemlerin çalışabilir durumda devam etmesi sağlanmaktadır. Elektrik kesintisi ve iletişim kopması durumunda alternatif enerji üretimi ile jeneratörün devreye alınması, hastalık ve salgın gibi durumlarda evden çalışma alternatifleri ile faaliyetlerin yürütülmesi sağlanır.

Tespit edilen riskler ile ilgili raporların üst yönetime iletilmesiyle, düzeltici ve önleyici çalışmalar yapılması sağlanır. Uyum ve Risk Birimi, kontrol ve risk değerlendirme faaliyetlerine destek sağlar. Vakıf faaliyetlerini izleyerek, risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur. Kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder. Her alanda riske maruz kalma durumunu olabildiğince asgariye çekmek için gerekli kontrol ve denge mekanizmalarını sisteme uyarlar.

**Soru (7): Risk yönetim ekibiniz var mı, varsa kaç kişi ve hangi yetkinlikte (meslekten) kaç kişi ile olmalıdır?**

Risk yönetim ekibi olarak Uyum ve Risk Birimi oluşturulmuştur. Bu birimde 2 personel ve bir üst düzey yönetici ile risk izleme ve değerlendirme çalışması yapılmaktadır. Riskli bir durum ile karşılaşıldığında veya bir kriz olduğunda alanlarında uzman kişilerden oluşturulan komisyon bulunmaktadır. Yurt dışındaki bir durumla ilgili risk komisyonu, Afet durumlarında risk komisyonu, dışarıdan gelebilecek durumlara karşı komisyon vb. Uzmanlık alanlarına, risk kategorisine göre dışarıdan da destek alınarak risk yönetim ekibi güçlendirilir. Hukuk, finans ve saha uzmanlarından oluşan bir komisyon ile risk ekibi genişletilmektedir.

Risk yönetim ekibi olarak, orta ölçekli bir yapıda asgari 7 ila 10 kişiden oluşan bir komisyon oluşturulması makul görülmektedir. Komisyon üyelerinin bir kısmı, risk değerlendirme, izleme ve yönetim için tam zamanlı olarak Uyum ve Risk Birimi bünyesinde çalışanlar olmalıdır. Belirli dönemlerde geniş katılımlı istişare heyeti oluşturulmakla birlikte, olası durumlarda farklı birimlerden görevlendirilen kişilerle veya kurum dışından hizmet alımı ile risk yönetim komisyonu oluşturulabilir. Risk yönetim çalışmasında görev alacak kişilerin risk kategorisinde uzman, STK mevzuatına hâkim, mali bilgisi ve hukuki donanıma sahip kişilerden oluşması gerekmektedir. Bilgi teknolojileri ile ilgili kurum içerisinde tam zamanlı ayrı bir risk yönetim ekibi haricinde ihtiyaca göre dışardan hizmet alınan komisyon üyeleri olabilir. Vakıfta kurumsal risk yönetimi uygulamalarında istişareye önem verildiği anlaşılmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi öncesi olası risklere karşı veya karşılaşılan riskli bir durumda danışma meclisi, istişare kurulu gibi bir yapıda gündeme taşınarak istişare sonrası karar alınmaktadır.

İç Kontrol ve İç Denetim birimleri de uzmanlık alanları ile sürece destek olabilir. Bu anlamda muhasebe, projeler, satın alma, finans, gönüllü yönetimi, iletişim, insan kaynakları gibi alanlarında uzmanlık gerektiren birim personelinin desteği de alınabilir.

Her birimin kendi içerisinde koordinatör ve sorumlu kişiler risk değerlendirme ekibi olarak görevlendirilebilir. Risk unsurları birçoğu genel itibari ile güvenlikle bağlantılı olduğu için Güvenlik Birimi seviyesinde temsil edilmektedir.

Risk yönetim ekibi içerisinde kurum içinden ve dışarıdan destek alınan kişilerin görüşleri ve raporlar değerlendirilerek karara varılması için üst yöneticilerin de bulunması gerekmektedir.



### Soru (8): Risk gruplarınız nelerdir?

Risk grupları olarak birçok alanda farklı türden riskler bulunmaktadır. İnsan faktöründen kaynaklı riskler olmakla birlikte, bilgi teknolojileri alanında veya faaliyet bazında karşılaşılabilecek riskler bunlardandır. Birkaç başlıkta risk gruplarını kategorize edecek olursak;

- Yönetimsel Riskler
- Finansal ve Mali Riskler
- Hukuki Alanda Riskler
- Bilişim Alanında Riskler
- İletişim Alanında Riskler
- Çalışan Riskleri
- Çalışma Sahası Riskleri

### Soru (9): Karşılaştığımız riskler oldu mu, varsa nasıl bir süreç izlediniz?

Bu bölümde örnek olaylar üzerinden vakfın karşılaştığı riskli durumlar ve kurumsal risk yönetim süreciyle ilgili değerlendirme yapacağız.

**İHH**, Gazze’ye uygulanan ambargoyu delmek üzere düzenlenen “Rotamız Filistin Yükümüz Özgürlük” isimli uluslararası yardım organizasyonunun Türkiye ayağında iki yük gemisi ve Mavi Marmara yolcu gemisi ile yer almıştır. Uluslararası alanda yapılan bir insani yardım organizasyonunda, haksız ve hukuka aykırı bir şekilde askeri müdahale ile karşı karşıya kalmıştır. Müdahalede yaralanan ve vefat eden kişiler olmuştur. Organizasyona katılım sağlayan kişilerin ve öncelikle yaralıların ilk tedavi süreciyle birlikte ülkelerine geri dönüşleri sağlanmıştır. Bu süreçte olayı değerlendirecek ve riski yönetecek ilgili alanlardaki uzman kişiler bir araya gelerek kriz masası kurulmuştur. Basın toplantıları düzenlenerek süreçle ilgili anlık bilgiler kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ulusal ve Uluslararası hukuki süreçler başlatılmıştır.

Yurt dışı bir çalışmada görevlilerin trafik kazası geçirmesi sonrası yaralanan ve vefat eden görevliler olmuştur. Olay yerinden hızlı bir şekilde vakıf merkezi ile iletişime geçilmiştir. Vakıf merkezinde kriz masası kurularak risk yönetimi sağlanmıştır. Yurt içinde ve yurt dışında ilgili kurumlar ile ivedi bir şekilde iletişime geçilerek yaralılara ilk müdahale ile tedavi süreçleri takip edilmiştir. Yaralıların ülkemize ulaşımı sağlanarak tedavi sürecine ülkemizde devam edilmiştir. Vefat eden görevlilerin ülkemize ulaştırılması ve defin işlemlerindeki süreçler yürütülmüştür.

Başka bir organizasyonda eğitim çalışmalarına katılım sağlayan ve daha önceden kısmi rahatsızlığı olan bir gönüllünün aniden rahatsızlanması sonrası durumu iyice kötüleşmiştir. Yapılan bütün müdahalelere rağmen vefat etmiştir. Yaşanan olayla ilgili rapor hazırlanarak, insani ve hukuki yönden vakıf yetkilileri süreç takibi başlatmıştır. Aile maddi, manevi açıdan ve psikososyal olarak desteklenmiştir.

Kuruma yönelik, karalama, iftira, yalan haber yayınlanması gibi durumlar ile karşılaşılmıştır. Hukuk Birimi tarafından ilgili yasal süreçler başlatılmış ve kurum hakları savunulmuştur. Gerektiği durumlarda kamuoyu aydınlatma metni yayınlanmış veya basın açıklaması yapılmıştır. Benzer bir durum ise, kurum faaliyetlerine yönelik sosyal medyada oluşturulmak istenen olumsuz algılar ile karşılaşılmıştır. Sosyal medyada kurumsal dile hâkim ekip ile müdahale edilmesi ve bu alanın yönetilmesi sağlanmıştır.

Saha çalışmalarında partner kurumun kurumsallığını tamamlayamadığı ve geri dönüşlerinde gecikmelerin olduğu görülmüştür. Bu tür durumlarda partner kuruma usul ve esaslar hakkında kapasite artırmaya yönelik eğitimler verilerek ve belirli alanlarda denetimler yapılarak süreç iyileştirmesi sağlanmaktadır.

Pandemi sürecinde sokağa çıkma yasakları, salgında hastalığa maruz kalınması, ihtiyaç sahiplerinin vakfa ulaşamaması gibi olumsuz durumlar olmuştur. Teknolojik alt yapının hazır olması ile evden çalışma yönetimine geçilmesi, sağlık tedbirlerinin kapsamı genişletilerek ihtiyaç sahiplerine ulaşılması, çevrim içi başvuruların alınabilmesi, çağrı merkezi kapasitesinin artırılması, ayrı bir komisyon kurularak pandemi sürecindeki çalışmaların yönetilmesi sağlanmıştır. Yurt dışı faaliyetlerindeki seyahat kısıtlaması nedeniyle projelerin uzaktan izleme, kontrol ve denetimi sağlanarak, faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Finansal alanda ve savaş coğrafyalarında risklerle karşılaşılabilmektedir. Gelen bağışın kaynağının temiz olması konusunda araştırmaların yapılması, uygun olmayan bağışların kabul edilmemesi, bağış yönetiminin sağlıklı ve şeffaf olarak yapılması için çalışmalar yapılmıştır. Yardımların yerine ve doğru



kişilere ulaştığının belgelenmesi gibi süreçlerde oluşacak risklerle ilgili saha denetimleri yanında Finans, Muhasebe, İç Denetim ve İç Kontrol Birimlerinin kendi alanlarındaki çalışmaları ile riskleri ortadan kaldırmaya çalışmıştır.

Teknolojik anlamda karşılaşılan riskli bir durum, iletişim sağlanan telefon ve network (internet) bağlantısı kazı çalışmasında kesilmiştir. Yedekli radyo link internet bağlantısı üzerinden tekrar iletişim kurulması sağlanmış ve sunucudaki donanımsal hatadan dolayı, ilgi back-up'dan geri dönüş (veri kurtarma) işlemi yapılmıştır. Bilişim alanında karşılaşılan başka bir riskli durum, yazılım sistemine yapılan siber saldırılar sonucu olmuştur. Bilişim güvenlik alt yapısı güçlendirilerek önleyici tedbirler alınarak, personele farkındalık eğitimleri verilmiştir.

#### **Soru (10): Çalışma hakkında kısa bir değerlendirmeniz/notunuz nedir?**

Çalışmanın son bölümünde araştırmamızla ilgili katılımcıların eklemek istedikleri ve çalışmayla ilgili görüşlerini bildirmeleri istenmiştir. Genel kanaat ve değerlendirmede, sivil toplum kuruluşları için risk algısı ve yönetimi hakkında bu tür çalışmaların yapılmasının önem taşıdığı görülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında farkındalıklar oluşturulmalı, risk çalışmasının kapsamı faaliyet alanlarına ve ilgili birimlere göre genişletilmelidir. Kurum içerisinde risk önlemeye yönelik uygulamalar ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Bir olay ile karşılaştığında risk eylemine geçmek yerine, olumsuz bir durumla ile karşılaşılmadan önce risk tedbirleri almaya yönelik yönetimin irade ortaya koyarak ilgili adımları atması gerekmektedir. Risk yönetimi için personel, teknolojik altyapılar vb. yapılanma için kaynak ayrılmalıdır. Risk çalışmasında yöneticiler çıkabilecek maliyetleri bir yatırım olarak görmelidir. Önlenen her bir risk insan hayatının korunmasını ve mali kayıpların önlenmesini sağlayacaktır.

Ortak çalışma yapılan kurumlar ile bilgi havuzu oluşturulabilir. Akademik çalışmaların yaygınlaştırılması, veri havuzundan bilgi sağlanması ile tecrübe aktarılabilir. Bu tür akademik çalışmalara, sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesi ve disiplinli çalışması için ihtiyaç görülmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının birçoğu savaş ve çatışma bölgesindeki mağdur kişilere yönelik insani yardım ve insani diplomasi alanında çalışma yaptığı için riskleri çok fazladır. Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini icra ederken, ulusal ve uluslararası yasalarda güncel düzenlemeler yapılarak çalışmalarını kanunlara göre daha etkin ve şeffaf yapması sağlanabilir.

Son çeyrek asırda sivil toplum kuruluşlarının uluslararası alanlarda faaliyetleri ve sayıları artarak ilerlemektedir. Uluslararası faaliyetleri gerçekleştirdiği ülkeler göz önünde bulundurulduğunda, yoğun bir şekilde karşılaştıkları problemlerin devam edeceği öngörülmektedir. Bu tür olumsuzlukları çözümlenmeye yönelik akademik çalışmaların arttırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmalar aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesini arttıracaktır.

Sivil toplum kuruluşlarında ehil kişilerin görevlendirilmesi önem arz etmektedir. Kişilerden kaynaklı hataların kurumlara yansıtılmaması gerekir. Bu tür durumlarda asıl mağdur olan çalışan veya kurum değildir, ihtiyaç sahibi kişiler olacaktır. İhtiyaç sahiplerine gidecek yardımlar azalacak veya tamamen kesilecektir. Siyasi olaylar, bakış açıları yardım çalışmalarına alet edilmemeli, tarafsız ve ön yargısız olarak çalışmalar yapılmalıdır.

## **SONUÇ**

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarının risk yönetim algısı ve uygulaması üzerine bir araştırma yapılarak, Kurumsal Risk Yönetimi'nin (KRY) uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır. İHH İnsani Yardım Vakfı mütevelli heyeti, yönetim kurulu üyeleri ve uzmanlık gerektiren birim sorumluları ile mülakat yapılarak kurumsal risk yönetiminin vakıftaki uygulaması üzerine çalışma yapılmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının günümüze gelinceye kadar olan süreçlerine bakıldığında uluslararası faaliyetlerinin daha da yaygınlaştığı görülmektedir. Geçmiş yıllara göre son çeyrek asırda sivil toplum kuruluşlarının sayısında da ciddi bir artış olmuştur. Bununla birlikte faaliyet alanları ve kapsamlarının hacmine göre yüksek bütçelere de ulaşmaktadır. STK'ların bu durumu beraberinde birçok riskleri de getirmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının birçoğunda gönüllülerden oluşan çalışan ve yönetici kadrosu bulunmaktadır. STK'lar profesyonel anlamda çalışan istihdamı oluşturmakta zorlanmaktadır. Bu durum sonucunda, faaliyetlerin icrasında gerekli evrak takibinin yapılması, kaydedilmesi, raporlandırılması açısından da çalışan kaynakları eksikliklerle birlikte riske açtırır.



STK'ların kurumsal risk yönetimini sağlayabilmesi için öncelikle kuruluş işlemlerini tamamladıktan sonra kurumsallaşma yönünde adımlar atması olacaktır. Kurumsallaşmasını tamamlayamayan STK'ların kurumsal risk yönetimini sağlaması zor olacak, daha büyük risklere maruz kalabileceklerdir. STK'lar kuruluş amacındaki faaliyetlerini uluslararası standartlara, ilgili kanun maddelerine, yönerge ve yönetmeliklere uygun olarak yapılmasını sağlamalıdır. Bu kapsamda kurum rehberi çalışmaları yapılarak bir kitapçık haline getirilmelidir. Kuruma ait organizasyon şeması, yönetim kadrosu, birimler, çalışan görev dağılımları ve iş tanımları oluşturmalıdır. Bir kurumun bünyesinde olması gereken veya daha sonradan oluşturulabilecek birimler belirlendikten sonra bu birimlere ait süreç analizleri yapılmalıdır. İlgili birime ait işin tanımı, işin sınırları, alt-üst sorumluluklar, çalışan kadrosu (kaç kişi, deneyim, yetenek, norm kadro vb.), işin yapılmasıyla ilgili bilgi ve metotlar, işin yapılmasında ihtiyaç duyulan malzeme ve teçhizat, etkilenebileceği dışsal faktörler, kullanacağı dokümanlar (formlar, raporlar, toplantı yönetimi), performans kriterleri, süreçlerdeki iç ve dış paydaşlar, iş analizi, iş akış süreçleri oluşturulmalıdır. Bununla birlik birimde görev alacak kişilerin (yönetici, uzman, personel vb.) görev tanımları yapılmalıdır. Görev tanımlarında, çalışanın ünvanı, bağlı olduğu makam (üst yönetim), üye olduğu komisyon, asları, vekili, vekâlet ettiği makam, yetkileri, sorumlulukları, yaptığı işler, işin temel süreçleri, işin yapılması için temel gereksinimler, eğitim düzeyi, eğitim bölümü, iş tecrübesi, işle ilgili yetkinlikler, yabancı dil gerekliliği (varsa hangi diller olmalı), bilgisayar ve ofis programları veya diğer bilişim malzemesi kullanım gereklilikleri, gerekli olan ilave sertifika ve belgeler, sağlık ve yaş ile ilgili durumlar belirlenmelidir. STK'da yapılan işlerin belirlenmesi, çalışanların görev tanımlarının yapılması ile tamamının kurum rehberi haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Yapılan görüşme sonucunda, İHH yönetim kurulunun, bütün birimler ve yöneticileri ile çalıştaylar düzenleyerek kurum rehberini oluşturduğu görülmektedir. Oluşturulan kurum rehberinin büyük bir kısmı ERP sistemine uyarlanarak daha dinamik işletilmesi sağlanmaktadır. Böylece kurumsal risk yönetim çalışmalarına yönelik adım atarak birçoğunu tamamlanmış ve önleyici tedbirler almıştır.

Şeffaflık kurumlar için, bilgi talep edenleri aydınlatmak ve hesap verilebilir olmak için önem arz etmektedir. Şeffaflığı birkaç başlıkta gruplayacak olursak, idari şeffaflık, mali şeffaflık, faaliyet şeffaflığı ve kalite standartları başlıklarında sıralayabiliriz. STK'larda idari şeffaflık alanında; kuruluş amacı, kurucular, yönetim kurulu, haklar vb. yer almaktadır. Mali şeffaflık; yıllık gelir gider tablosu, varsa denetim raporları (vergi muafiyet/kamu yararı denetim raporu, bağımsız denetim raporu vb.) yayınlanmasıdır. Faaliyet şeffaflığı; yapılan çalışmalarla ilgili yıllık faaliyet raporu oluşturulması, belirli dönemlerde yapılan projeler ve diğer faaliyetlerle ilgili düzenli bilgi paylaşımı, üyelikler, çalışmalar kapsamında alınan sertifika ve ödüllerin sosyal medya, web sayfası ve matbu doküman şeklinde yayınlanarak kamuoyunun aydınlatılmasıdır. Diğer bir şeffaflık alanı, kalite standartları olacaktır. Kurumun kalite yönetim sistemine entegre olması, standart uygunluk denetimlerinin yapılması, yeterlilik onayı alması, bu kapsamda politikalarını paylaşarak, bilgi talep edenleri aydınlatması olacaktır.

STK'ların kurumsal risk yönetim çalışmalarından birisi de risk önlemeye yönelik alınan tedbirlerdir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında öne çıkan bir husus da istişare yapılmasıdır. Faaliyetten önce veya sonrası riskle ilgili bir durumda nasıl hareket edileceğine karar vermek için danışma meclisi, istişare kurulu gibi bir yapıda gündeme taşınarak değerlendirme yapılmalıdır. Bunun öncesinde risk önlemeye yönelik ilgili birimlerin oluşturulması ve risk önleme ve yönetme çalışmalarının uzman ekiplerce kontrol edilmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda oluşturularak birimler ve çalışma alanlarına kısaca değinecek olursak;

- Risk yönetim komisyonu, olası risklere karşı üst yönetim temsilcisi, riskle karşılaşabilecek birim yöneticisi, risk türüne göre alanından uzman kişilerden oluşur.
- Uyum ve Risk Birimi, kurumun faaliyetlerini izleyen, ulusal ve uluslararası yasalara, kurumun yönerge ve yönetmeliklerine uyumunu kontrol eder. Olası riskli durumlarla ilgili önden tedbir alınmasını, eğitimlerle çalışanların bilinçlendirilmesini sağlar. Riske maruz kalındığında risk komisyonun toplanması ve risk yönetiminde ön planda görev alır.
- İç Denetim Birimi; uygunluk denetimi ile faaliyetlerin mali yapısını, ilgili kanun ve yönetmeliklere uygunluğunu, çalışmaların verimliliğini, süreçlerin etkinliğinin kontrolü ile yönetime makul güvence vermek üzere çalışma yapar.
- İç Kontrol Birimi; faaliyetler sırasında anlık kontrol ve denetim sağlayarak yapılan işlemlerin doğruluğunu ve uygunluğu sağlamak üzere çalışma yapar.



Risk önleme çalışmaları kapsamına giren diğer çalışmalar arasına denetim raporları eklenebilir. STK'nın statüsüne göre (Derneklerde Kamu Yararı, Vakıflarda Vergi Muafiyeti) her yıl zorunlu olan denetim, STK'lar için zorunlu olmayan bağımsız denetim ve özel amaçlı denetim yapılarak hazırlanan raporun kurumun web sayfasında yayınlanarak mali açıdan da şeffaflık sağlanmış olacaktır.

Son olarak risk önleme çalışmalarına kalite standartları sertifikalarını eklenebilir. STK'lar için 27001 (Bilgi Güvenliği), 27701 (Kişisel Verileri Koruma), 37001 (Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi) sertifikalandırma çalışmalarını tamamlayarak kurum içerisinde uygulaması riskleri önlemeye yönelik bir adım daha atmış olunacaktır.

Tüm bu çalışmalara ilaveten STK'da görev alan en alt çalışandan en üst yöneticiye kadar bilinçlendirme ve farkındalık çalışmalarının yapılması önemlidir. Ayrıca sürecin içerisinde bulunan herkes için görev aldığı çalışma alanı ve faaliyetlerin genel kapsamıyla ilgili düzenli eğitimleri alması sağlanmalıdır. Kişisel gelişimler, yetkinliklerin artmasını sağlamakla beraber kurum içerisinde yapılan işin kalitesini de arttıracaktır. Kurum içerisinde kurumsal hafıza oluşturulması, tecrübelerin çalışma ekibine sonradan katılan kişilere aktarılması sağlanmalıdır. Daimî olarak aynı görevde bulunan çalışanlar için moral motivasyon etkinlikleriyle birlikte belirli aralıklarda çalışma alanlarıyla ilgili görev değişiklikleri yapılarak rotasyon süreci uygulanmalıdır. Çalışanlar için gelecek ve kariyer planlaması yapılabilmelidir, gelecek hedefi olmadan, sürekli aynı iş ve görevde bulunulması, yaptığı işte kariyer hedefinin olmaması zamanla iş körlüğü oluşturabilmektedir. Aynı durum kurumun kendisi için de bir risk olarak karşımıza çıkabilmektedir. Yapılan işlerin usulü, yöntemler ve uygulama hataları, fırsatların değerlendirilmesini ve risklerin görülmesini zorlaştıracaktır. Kurumun iş ve işlemlerinde yöntemler ile çalışanlar görev alanları kapsamında belirli dönemlerde kapasite artırma ve revize çalışmaları yapılması dinamik bir yapı oluşmasına katkı sağlayacaktır. Kurum içerisinde profesyonel çalışan ekibin oluşması sağlanmakla birlikte bu ekibin kurum içerisinde sürekliliğini sağlayacak ücret politikası, sosyal hakların zenginliği ve motivasyon artırıcı etkinlik çalışanların kuruma aidiyetini arttırmış olacaktır. Bu sayılanların neticesinde kurumsal risk yönetiminde daha fazla farkındalığa sahip uzman bir ekiple süreç yönetilmiş olacaktır.

## KAYNAKÇA

GİB. (bt). *Vergi Muafiyeti İçin Başvuruda Bulunacak Vakıflara Yönelik Açıklamalar | Gelir İdaresi Başkanlığı*. <https://www.gib.gov.tr/yarlim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/vergi-muafiyeti-icin-basvuruda-bulunacak-vakiflara-yonelik> (Erişim Tarihi: 26 Haziran 2022).

İHH. (2022a). *Bağımsız Denetim Raporu 2021*. <https://ihh.org.tr/bagimsiz-denetim-raporu> (Erişim Tarihi: 28 Eylül 2022).

İHH. (2022b). *Yolsuzluk ve Rüşvetle Mücadele*. <https://ihh.org.tr/yolsuzluk-ve-rusvetle-mucadele> (Erişim Tarihi: 22 Eylül 2022).

İHH. (2022c). *İHH İnsani Yardım Vakfı Vergi Muafiyeti*. <https://ihh.org.tr/vergi-muafiyeti> (Erişim Tarihi: 27 Eylül 2022).

İHH. (2022d). *İHH 2021 Faaliyet Raporu*. <https://ihh.org.tr/yayin/detay/ihh-2021-faaliyet-raporu> (Erişim Tarihi: 15 Eylül 2022).

İHH. (bta). *Bilgi Güvenliği Politikası*. <https://ihh.org.tr/bilgi-guvenligi-politikasi> (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2022).

İHH. (btb). *İHH - İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı Kişisel Verilerin Korunması (Aydınlatma Metni)*. <https://ihh.org.tr/kisisel-verilerin-korunmasi-kanunu> (Erişim Tarihi: 29 Ağustos 2022).

İHH. (btc). *İHH İnsani Yardım Vakfı Kuruluş Senedi*. İHH İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı. <https://ihh.org.tr/vakif-kurulus-senedi> (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2022).

İNSAMER. (bt). *İNSAMER*. [insamer.com. http://www.insamer.com/tr/hakkimizda.html](http://www.insamer.com/tr/hakkimizda.html) (Erişim Tarihi: 30 Kasım 2022).





İSMMMO. (2009, Ekim). *İSMMMO*. <https://www.ismmmo.org.tr/Yayinlar/E-Kitap/sayi-49/--2212> (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2022).

KGK. (2022, Haziran 24). *Kamu Gözetimi Kurumu*. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. [https://kgk.gov.tr/ContentAssignmentDetail/4842/BDDKn%C4%B1n-24-06-2022-Tarihli-Kurul-Karar%C4%B1-\(Bag%CC%86%C4%B1ms%C4%B1z-Denetime-Tabi-Olma\)-Hakk%C4%B1nda-Duyuru](https://kgk.gov.tr/ContentAssignmentDetail/4842/BDDKn%C4%B1n-24-06-2022-Tarihli-Kurul-Karar%C4%B1-(Bag%CC%86%C4%B1ms%C4%B1z-Denetime-Tabi-Olma)-Hakk%C4%B1nda-Duyuru) (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2022).

Naviga. (bt). *ISO 27701, ISO/IEC 27001 ile Nasıl İlişkilidir?* Naviga Uluslararası Belgelendirme. <https://www.navigaltd.com/iso-27701-iso-iec-27001-ile-nasil-iliskilidir/> (Erişim Tarihi: 02 Kasım 2022).

PwC. (bt). *ISO 37001 – Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi*. PwC. <https://www.pwc.com.tr/iso-37001-yolsuzlukla-mucadele-yonetim-sistemi> (Erişim Tarihi: 22 Ağustos 2022).

TİDE. (bt). *İç Denetim*. <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2022).

TSE. (2022, Nisan 12). *TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi*. Türk Standartları Enstitüsü. <https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2311&ParentID=6890> (Erişim Tarihi: 03 Kasım 2022).

Vakıflar Kanunu. (2008, Şubat 20). *T.C. Resmî Gazete*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/02/20080227-2.htm> (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr). (2007, Nisan 3). *Vakıflarda Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Genel Tebliğ (Seri No:1)*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11220&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr). (2008, Eylül 27). *Vakıflar Yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=12466&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).