

ULUSLAR ARASI  
HUKUK VE SOSYAL BILIM  
ARASTIRMALARI DERGISI

*ISSN 2687-2412*

---

CİLT 5, SAYI 2

# ULUSLARARASI HUKUK VE SOSYAL BİLİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

E-ISSN : 2687-2412  
Yayın Dili : Türkçe-İngilizce  
Yayın aralığı : Yılda 2 kez  
Yayın ayları : Haziran-Aralık  
Yayıncı : Ergün DİLAVEROĞLU

***UHUSBAD***

Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi'nin temel amacı hukuk ve diğer sosyal bilim alanlarında özgün ve bilimsel çalışmalara dayanan makalelerin yayımlanması suretiyle ulusal ve uluslararası literatüre katkıda bulunmaktır.

## **EDİTÖR**

*Dr. Öğr. Üyesi, Av. Ergün DİLAVEROĞLU*

## **EDİTÖR YARDIMCISI**

*Doç. Dr. Faik TANRIKULU İstanbul Medipol Üniversitesi*

*Dr. Oğuz ÖZCAN İstanbul Ticaret Üniversitesi*

## **EDİTÖR KURULU**

*Prof. Dr. Nihat ALAYOĞLU İstanbul Ticaret Odası*

*Prof.Dr. Berat ÖZİPEK İstanbul Medipol Üniversitesi*

*Prof.Dr. Atilla YAYLA İstanbul Medipol Üniversitesi*

*Prof.Dr. Hacı DURAN İstanbul Aydın Üniversitesi*

*Dr. Öğr.Üyesi Elif CESUR İstanbul Medeniyet Üniversitesi*

*Dr. Umut ÜZMEZ Bülent Ecevit Üniversitesi*

*Öğr.Gör. Av. Ergün DİLAVEROĞLU İstanbul Medipol Üniversitesi*

*Öğr. Gör. Cihat Furkan ELİAÇIK İstanbul Medipol Üniversitesi*

## **YAYIN KURULU**

*Prof. Dr. Sedat MURAT İstanbul Üniversitesi*

*Prof. Dr. Sami ŞENER*

*Doç. Dr. Gencay KARAKAYA İstanbul Ticaret Üniversitesi*

*Doç. Dr. Faik TANRIKULU İstanbul Medipol Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Abdulkadir AKIL İstanbul Ticaret Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi. Av. Ergün DİLAVEROĞLU İstanbul Medipol Üniversitesi*



## **BİLİM ve DANIŞMA KURULU**

- Prof. Dr. Atilla YAYLA İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Prof. Dr. Bekir Berat ÖZİPEK İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Prof. Dr. Sami ŞENER*
- Prof. Dr. Hacı DURAN İstanbul Aydın Üniversitesi*
- Prof. Dr. Nihat ALAYOĞLU İstanbul Ticaret Odası*
- Prof. Dr. Sedat MURAT İstanbul Üniversitesi*
- Prof. Dr. Hasan DİNÇER İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Prof. Dr. Elif NUROĞLU Türk Alman Üniversitesi*
- Prof. Dr. Şevket ÖKTEN Harran Üniversitesi*
- Prof. Dr. Faruk TAŞÇI İstanbul Üniversitesi*
- Doç.Dr. Elif BAYKAL İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Prof. Dr. Serhat YÜKSEL İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Doç.Dr. Mehmet Saim AŞÇI İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Doç.Dr. Faik TANRIKULU İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Doç. Dr. Gencay KARAKAYA İstanbul Ticaret Üniversitesi*
- Doç. Dr. Ömer Erdem KOÇAK İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Doç. Dr.. Hakan KALKAVAN İstanbul Medeniyet Üniversitesi*
- Dr. Arzu DİLAVEROĞLU İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Dr. Halim BAŞ Marmara Üniversitesi*
- Dr. Selman DURAN İstanbul Medipol Üniversitesi*
- Dr. Melih COŞGUN Nigde Ömer Halisdemir Üniversitesi*

*Dr. Cengizhan Yıldırım Abant İzzet Baysal Üniversitesi*

*Dr. Hakan Kaya Marmara Üniversitesi*

*Dr. Osman Akgül İstanbul Üniversitesi*

*Dr. Hüseyin Yılmaz Atatürk Üniversitesi*

*Dr. Abdulkadir AKIL İstanbul Ticaret Üniversitesi*

*Dr. Umut ÜZMEZ Bülent Ecevit Üniversitesi*

*Dr. Lütfiye SÖĞÜTLÜ Sağlık Bilimleri Üniversitesi*

*Dr. Philipp Decker Turkish-German University*

*Mag. Muhammed Ali Uçar Danube University Krems*

# İÇİNDEKİLER

## **1. Araştırma Makalesi / Research Article – Muhammet Efe IŞIK-Erdem TATLI**

Kriz İletişiminde Sosyal Medya Yönetimi: United Airlines Overbooking Kriz Analizi  
The Relationship Of Personality Colors With Job Satisfaction And Intention To Left.....1-38

## **2. Araştırma Makalesi / Research Article – Selin ASLANTAŞ-Yusuf İshak ERPEK**

Farklı Risk Analiz Metotlarının Karşılaştırılması: Kaynak Atölyesi Uygulama Örneği  
Comparison of Different Risk Analysis Methods: A Case of Welding Workshop.....39-71

## **3. Araştırma Makalesi / Research Article – Hatice Kübra Ecemiş YILMAZ**

Uluslararası Hukukun Sorgulanması: Otorite, Uygulanabilirlik, İcra, Güç Dengesi ve Adalet Açmazları  
Questioning International Law: Authority, Applicability, Execution, Balance of Power and Justice  
Dilemmas.....72-83

## **4. Araştırma Makalesi / Research Article – Kadir ONAT**

Yetkisiz Temsilde Tarafların Hukuki Sorumlulukları  
Legal Responsibilities Of The Parties In Unauthorized Representation.....84-104

# Kriz İletişiminde Sosyal Medya Yönetimi: United Airlines Overbooking Kriz Analizi<sup>1</sup>

Muhammet Efe IŞIK<sup>2</sup>  
Erdem TATLI<sup>3</sup>

## ÖZ

Bu çalışmada sosyal medyada kriz yönetimi konusu, dünyanın öncü havayolu şirketlerinden United Airlines'ın 2017 yılında yaşadığı Overbooking Krizi üzerinden kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırma neticesinde firmaların sosyal medya yönetimlerine, müşteri deneyimi ve şikayetlerine, sosyal medya stratejilerine ve iletişim planlamalarına önem vermemeleri durumunda yaşayacakları krizler, ilgili örnekler üzerinden açık bir şekilde gösterilmektedir.

Çalışmada kurumların maruz kaldığı krizlerden sonra kurum itibarı ve imajında yaşanan olumsuz durumlar, krizlerin ardından yaşanan ekonomik kayıplar, sosyal medyanın kriz oluşumunda edindiği rol ve yara alan kurum imajının düzeltilmesinde yapılması gerekenlerin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Çalışmada ele alınan örnekler İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında incelenmiştir. Çalışmada doğru ve etkili sosyal medya yönetiminin, şirketlerin finansal ve itibar yönetimleri açısından kritik bir öneme sahip olduğu sonucuna varılmış; sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen itibar yönetiminde CEO ve üst düzey firma çalışanlarının tutumlarının önemi ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim, Kriz Yönetimi, Kriz İletişim Teorileri, United Airlines, Overbooking*

**Social Media Management in Crisis Communication: United Airlines Overbooking Crisis Analysis**

## ABSTRACT

In this study, the issue of crisis management on social media is discussed comprehensively through the crises experienced by United Airlines, one of the leading airline companies in the world. As a result of the research, possible crises that companies may experience if they do not give importance to social media management, customer experience and complaints, social media strategies and communication plans are clearly shown through relevant examples. In the study, it is aimed to show not only the experienced negative situations in the reputation and image of the institution after the crises, but also the economic losses experienced because of the crises. The study also reveals role of the social media in the formation of the crisis and what needs to be done to improve the image of the damaged institution. The examples discussed in the study were examined in the context of Image Restoration Theory. In the study, it is concluded that correct and effective social media management has a critical importance in terms of both financial and reputation managements of companies. The importance of the attitudes of the CEO and senior company employees in reputation management is shown through social media.

**Key words:** *Public Relations, Corporate Communications, Crisis Management, Crisis Communication Theories, United Airlines, Overbooking*

<sup>1</sup> Bu makele İstanbul Ticaret Üniversitesi Kurumsal İletişim programında hazırlanan "Kriz İletişiminde Sosyal Medya Yönetimi: United Airlines Dave Carroll ve Overbooking Krizlerinin Analizi" başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İletişim Bilimleri ve İnternet Enstitüsü, [efeisik1991@gmail.com](mailto:efeisik1991@gmail.com) ORCID: 0000-0003-1111-4057

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Fakültesi, [etatli@ticaret.edu.tr](mailto:etatli@ticaret.edu.tr), ORCID:0000-0002-7512-5532

Makale Geliş Tarihi: 02.12.2023, Makale Kabul Tarihi: 02.01.2024

ARAŞTIRMA MAKALESİ (Research Article)

\*Bu makale intihal programında taranmış ve en az iki hakem incelemesinden geçmiştir. (This article has been scanned via a plagiarism software and reviewed by at least two referees).

Doi: 10..51524/uhusbad.1399312

## Giriş

Günümüzde firmalar için hayati bir öneme sahip olan kriz yönetimi kavramı, ilk olarak 20.yüzyılda ortaya çıkmıştır. (Kayış, 2017: 131) Ansızın oluşan ve işletmelerin imaj ve itibarını olumsuz yönde etkileyen, hatta kurumun iflas etmesine kadar varabilen kriz durumları, “kriz yönetimi” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Vardar’a göre (2001:172) kriz yönetimi, bir kişinin ya da kurum liderinin çıkabilecek muhtemel problemler karşısında öngörülü olabilme ve sorunların yaşandığı esnada olumsuz durumlara karşı etkin çözümler geliştirme metodu olarak tanımlanmaktadır.

Kriz yönetimi kavramı ile kriz iletişimi konusunda değerlendirmelerde bulunan Kadıbeşegil, bu iki kavramın birbirleriyle ilintili olmasına rağmen ayrı kavramlar olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Krizin teknik olarak yönetilmesi konusunda kriz yönetiminin ön plana çıktığını vurgulayan Kadıbeşegil, kriz iletişiminin ise krizin patlak vermesinin ardından alınacak önlemlere dönük stratejilerin tespit edilmesi ve tatbik edilmesi şeklinde açıklamaktadır (Kadıbeşegil, 2003:55).

Teknolojinin gelişmesine paralel olarak ilerleyen mobil ağ sistemleri, günümüzde firmaların yaşadıkları olayların anlık olarak yayılabilmesine olanak sağlamaktadır. Virüs gibi anında milyonlarca sosyal medya kullanıcısıyla buluşan gelişmeler, çok kısa bir zaman zarfında kurumları çok zor bir duruma sokabilmektedir.

Özellikle Web 2.0 teknolojisinin gelişmesiyle takipçi sayısında patlama yaşanan sosyal medya uygulamaları, kullanıcılarına sunduğu interaktif iletişim olanağı ile kurumların yaşadıkları krizlerin oluşum aşamalarını hızlandırabilmektedir.

Dijitalleşmenin getirdiği avantajlar ve dezavantajlar günümüzde firmaların kriz yönetim anlayışlarında yenilikler getirmesini zorunlu kılmaktadır. Çağa ayak uyduran ve yeni yönetim anlayışını benimseyen kurumlar, krizleri yaşanmadan engelleyebilmekte ya da krizlerin etkilerini minimuma indirebilmektedir. Bu anlayışla oluşturulan çalışmanın amacı, işletmelerin sosyal medyada uyguladıkları kriz yönetim süreçlerinin hangi teknikler kullanılarak gerçekleştirildiğini açıklamak ve kriz yönetiminde sosyal medyanın önemini belirtmektir. Bu yöntemler, United Airlines’ın sosyal medya üzerinden yaşadığı Overbooking Krizi üzerinden incelenmektedir. Araştırmada Benoit’in (1997:179) İmaj Restorasyon Teorisi kullanılarak analiz gerçekleştirilmiş ve kriz süreçleri Lerbinger’in (Akt.Diyaroğlu, 2011: 5-6) kriz yönetimi ve iletişimi analiz kriterlerine göre incelenmiştir. Çalışmanın esas noktasını, sosyal medyanın krizlerin patlak vermesinde etkili bir rol oynadığı ve itibar yönetimi açısından sosyal medyanın doğru ve efektif kullanılması gerektiği önermesi oluşturmaktadır.

United Airlines dünyanın en büyük havayolu şirketlerinden biridir. United Airlines'ın yaşadığı krizler sosyal medya menşeli krizlerin ilk örneklerindedir. Şirketin yaşadığı krizler bu çalışmada örnek alınarak doğru bir sosyal medya iletişim stratejisi nasıl olmalı ve itibar yönetiminde sosyal medya kullanımı nasıl gerçekleştirilmeli soruları üzerinden incelenmektedir.

Bu çalışmada United Airlines'ın 9 Nisan 2017 tarihlerinde yaşadığı kriz, krizin yaşandığı tarih baz alınarak sonraki 3 aylık dönemi kapsayacak şekilde, örnek vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş, konu ile ilgili yabancı haber kanalları, sosyal medya hesapları ve web siteleri incelenmiştir. Sosyal medya platformları ise kapsam ve sınırlılıklar olarak ele alınmıştır.

Çalışmada kriz kavramı ana hatlarıyla işlenmiş; kriz aşamaları, kriz iletişim süreçleri ve sosyal medya kavramı, geçmişten bugüne tüm süreçleriyle ele alınmıştır. Çalışmanın analiz kısmında United Airlines'ın yaşadığı Overbooking Krizi örnek vaka analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizde firmanın iletişim süreçlerindeki eksi ve artı yönleri tüm ayrıntılarıyla belirtilmiş ve eksik kısımlar hakkında sonuç bölümünde yapılması gerekenler etraflıca açıklanmıştır.

## **1. Kriz Kavramı ve Özellikleri**

“Kriz kavramı etimolojik olarak incelendiğinde, kelime kökünün Yunanca “karar vermek, ayırmak, seçmek ” anlamına gelen “krinein” sözcüğüne dayandığı görülmektedir. “İsim olarak ‘krisis’ kelimesi ‘karar’ anlamındadır" (Çınarlı, 2016: 25).

Etimolojik olarak, dillere göre farklı anlamlar ifade eden kriz sözcüğü için en dikkat çeken tanımlama Çince’de bulunmaktadır. Çin dilinde kriz kelimesi, “tehlike” ve “fırsat” manasında kullanılan iki harften meydana gelmektedir. Bu yönüyle kriz kavramı, yalnızca negatif bir kavram olarak algılanmamakta, olumsuz durumlardan edinilen deneyimlerin, kişiler ve kurumlar tarafından fırsat olarak değerlendirilmesi durumunda pozitif anlamlara da gelebileceği ifade edilmektedir. (Pira ve Sohodol, 2020:2).

Fransızca “crise” kelimesinden dilimize aktarılan kriz sözcüğü Türkçede, bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran, ekonomik çöküntü, bir şeye duyulan ani ve aşırı istek ve bir şeyin çok kıt bulunması durumu anlamlarına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Regester’a göre (1995: 24) kriz, "Bir örgütün eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel bakımından örgütün lehinde olmayan bir olaydır".

Coombs’a göre ( 2006: 2) kriz özetle, öngörülmesi zor olan ve paydaşların çıkarlarını riske atan bir olayın, kurum çalışanlarının verimliliğini negatif yönde etkileyerek olumsuz sonuçlara yol açabileceği bir dönemdir.

Meydana gelen bir gelişmenin ya da bir olay veya olgunun kriz olarak nitelendirilebilmesi için belirli özellikleri içermesi gerekmektedir. Hermann, bir olayı kriz olarak nitelendirebilmek için, üç şartın aynı anda oluşması gerektiğini belirtmiştir. (Winner,1990: 87):

- \* Markanın itibarının zedelenmesi,
- \* Problemin giderilmesi için zamanın kısıtlı olması,
- \* Olayın, umulmadık bir anda cereyan etmesi.

Kriz üzerine incelemede bulunurken özelliklerine de eğilmek gerekmektedir. Kriz durumu önceden tahmin edilemez. Kurumlar, oluşan kriz ortamı karşısında yetersiz kalır ve varlığı tehdit altına girer. Krizin üstesinden gelmek için gerekli bilgi ve zaman olmayabilir. Krizin getirdiği olumsuz sonuçların giderilmesi için acil müdahale şarttır. Bu durum üst düzey yöneticilerde ve kurum paydaşları üzerinde gerilim yaratmaktadır.

Pira ve Sohodol (2020: 27), kriz kavramının çevresel ve kurumun etmenlerinden kaynaklanan özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi,
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı,
- Beklenmedik ve ani değişiklikle sürpriz olması,
- Karar vericilerde gerilim yaratması, korku ve paniğe yol açması, kontrol edilme güçlüğü olması,
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, Finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi.

## 2. Kriz İletişimi ve Stratejileri

Latince “communication” kelimesinin çevirisi olan iletişim sözcüğü, kişilerin meydana gelen gelişmeler ve olaylar hakkında başkalarına bilgi veren, bu konulara yönelik duygu ve düşüncelerini ifade eden, aynı olgular, karşısında benzer tecrübelerden ilham alan, benzer hissiyatlar besleyip bu duyguları birbirine anlatan insanların şekillendirdiği grup ya da içtimai hayatta yapılan tutum ve duygu bildirimleri” olarak tanımlanmaktadır (Oskay, 1992: 5).

Solmaz’a göre (2007: 69), kriz iletişimi, meydana gelen kriz ve bu gelişmeye karşı alınan tedbirlere dönük programın oluşturulması ve tatbik edilmesidir. “Kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktiklerle ilgilidir. Yani, olası krizlerin yaşanmaması için önlemlerin alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin,

çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturur” (Peltekoğlu, 2012: 457).

Kriz esnasında işletmelerin sorumlu olduğu konulardan en önemlisi, kriz süreciyle ilgili düzenli bilgi vermektir. İşletme dahilindeki ve haricindeki yetkililere doğru ve sarıh bilgi vermek için kapsamlı çalışmalar yürütülmelidir. Kriz iletişimini isabetli ve sistematik bir biçimde yapabilmek adına kuramcılar tarafından birçok strateji belirlenmiştir.

### **2.1. Yok Sayma – Reddetme Stratejisi**

Yok sayma – reddetme stratejileri köken itibariyle krizi ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Asıl gaye, organizasyon ile kriz arasında hiçbir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktır. (Coombs,1995: 447-476).

Yokluk stratejileri krizin aslında yaşanmadığını savunur. Kriz, kurum tarafından kabullenilmez. Kamuoyuna dönük açıklamalar reddetme üzerine yapılır ya da hiç açıklama yapılmaz. Bu stratejiye göre zaman zaman aydınlatma çalışmaları da yapılabilir. Kamuoyu krizin neden olmadığı ve olamayacağı konusunda bilgilendirilerek aydınlatılır.

### **2.2. Mesafe Stratejisi**

Mesafe stratejisi temelde krizin yaşandığını kabullenir ama işletmeyle kriz arasındaki ilişkiyi olduğundan daha az göstermeye yönelik bir tavır sergiler. Mesafe stratejisi iki kısımdan oluşur: Özür dileme ve gerekçeleme. Özür dileme, kurumun krizdeki yükümlülüğünü azaltmaya dönüktür. Bu yaklaşımda kasıt olmadığı ve kurum iradesi dışında krizin yaşandığı şeklinde bir yaklaşım sergilenir. Gerekçeleme çalışmalarında ise krizin kötü yönetilmediği ya da krize yol açan sebebin aslında mantıklı bir gerekçeye dayandığı ifade edilmektedir (Allen,1994).

### **2.3. Göze Girme Stratejileri**

Bu yaklaşımda organizasyonlar genel olarak kamuoyunun desteğini çekmeye çalışır. Destekleme, övgü ve üstünlük yöntemi gibi alt başlıkları bulunmaktadır. Destekleme yaklaşımı paralelinde yardımlar yapılırken, üstünlük yöntemiyle diğer paydaşların da onayladığı bir amaç şeklinde getirilir. Övgü ise hedef kitlenin onayını hedeflemektedir (Diyaroğlu, 2011: 49).

### **2.4. Utanç Stratejileri**

İyileştirme, pişmanlık ve düzeltme yaklaşımların içeren utanç stratejilerinde amaç paydaşlar tarafından affedilmektir. Kriz mağdurları ve kamuoyundan özür dilenerek kurum imajı düzeltilmeye çalışılır. (Diyaroğlu, 2011: 49).



## 2.5. İstirap Stratejileri

İstirap stratejisinde amaç kamuoyuna sempatik gözükmezdır. Kriz ile ilgili suçlamaların haksız olduğuna dikkat çekilir. Krizden kurumun da olumsuz etkilendiğine dikkat çekilerek toplumdan anlayışlı olması istenir (Diyaroğlu, 2011: 49).

## 3. Kriz İletişim Kuramları

Kriz iletişimi kavramı henüz 30 senelik bir geçmişe dayanmaktadır. Buna rağmen; sosyal bilimcilerin son yıllarda giderek ilgisini çeken bir konudur. Çeyrek asrı aşan bu sene zarfında, kriz iletişimi üzerine çalışan araştırmacılar örnek olaylar üzerinden elde ettikleri sonuçlara göre bazı kuramlar geliştirmişlerdir.

Kriz iletişim kuramları, organizasyonların maruz kaldıkları krizi nasıl tanımlayacağını, krizi ne şekilde çözüme kavuşturacağını, krize yol açan gelişmelerin belirlenmesini ve işletmenin krize verdiği karşılığın hangi esaslara dayanması gerektiği gibi hususları araştırmaktadır. (Köroğlu, 2018: 27).

Araştırmanın bu bölümünde literatürde sıkça karşımıza çıkan, İmajın Restorasyonu Teorisi (Benoit, 1995), Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Coombs, 1998), Kurumsal Savunma Teorisi (Hearit, 2001) ve Retoriksel Arena Kuramı (Fransdsen ve Johansen, 2012) kuramları değerlendirmeye alınacaktır (Yazar, 2020).

Kriz araştırmalarını Coombs, retoriksel ve kantitatif olmak üzere ikiye kısımda ele almaktadır. Retorik yaklaşımlar, “Kurumsal Savunma, İmajın Restorasyonu ve “Yenilenme Retoriğini” içerisine almaktadır. Kantitatif yaklaşımlar ise, “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ve Durumsallık/Olasılık teorisi şeklinde ele alınmaktadır (Coombs, 2011:215).

### 3.1. Kurumsal Savunma (Apologia) Kuramı:

Antik Yunanca “apologos” sözcüğünden türeyen “apologia” terimi, “hikaye, anlatı” anlamında kullanılmıştır. Latince’de anlam değişikliğine uğrayan “apologia” terimi, kişinin duygularını, fikirlerini ve davranışlarını savunması anlamına gelmektedir. Apologia günümüzde ise özür anlamında kullanılmaktadır (Köroğlu, 2018 : 28).

Kurumsal Savunma kuramı oluşturulurken bireysel odaklı tepkiler öncelikle dikkate alınmış sonraki aşamalarda ise kurumları odağa alan bir yaklaşımla araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Kurumsal Savunma Kuramı, işletmelerin kendini savunmak için kullandığı bir retorik konsepttir. “Kurum, itibarını savunmak için konuşur. Bir kriz organizasyonun paydaş beklentilerini ihlal etmesi durumunda onun sosyal meşruiyeti sorgulanır. Kurumsal savunma, sosyal meşruiyeti restore etmek için kullanılır. Çünkü sosyal meşruiyet itibarla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal savunma bir itibar savunmasıdır” (Coombs, 2010: 30).

Kurumsal Savunma Kuramının tepki stratejilerinden olan özür dileme (Apology) yapılan hatanın sorumluluğunu üstlenme ve içten bir şekilde af dileme anlamına gelmektedir. Kurumlar kriz esnasında itibarını korumak için kriz iletişim süreçlerini devreye sokmaktadır.

Herhangi bir kriz karşısında işletmelerin özür dilemeleriyle bireylerin özür dilemesi arasında büyük farklılıklar vardır. İşletmelerdeki yetkililer özür beyanında bulunurken sadece kendi namına değil, binlerce insanı etkileyen bir durum nedeniyle özür açıklamasında bulunmaktadır. Kellerman'a göre, kurumların yetkilendirdiği kişilerin ifade ettiği özür açıklamaları, her kelimesiyle kamu nezdinde kayda alınan bir davranıştır. ” (Kellerman, 2006: 73-74). Bu yüzden işletmeler özür dilerken çok temkinli davranmak durumundadır.

Kurumlar özür dilerken belirli ölçülere riayet etmek durumundadır. Özür dilemeyi reddetmek zaman zaman akıllıca olabileceği gibi aksi bir durum kurumların “intiharı” anlamına gelebilmektedir. Kurumların özür stratejisini doğru zamanda uygulamaları, kurum ve yöneticilerin toplumun gözünde savunmasız algılanmalarına da neden olabilmektedir.

Kurumların açıklama esnasında seçeceği mesajları dikkatle belirlemesi krizin köpürmemesi adına elzemdir. Krize neden olan durumun kurum tarafından kabul edilip, hatalarının itiraf edildiği, içten bir şekilde özür dileyerek pişmanlık duyulduğunun, krizden etkilenen paydaşların hasarların onarılacağı güvencesinin verildiği, kurumun sebep olduğu hasarların neden ve sonuçlarının açıklandığı, böyle bir durumun yeniden tekrarlanmaması gerektiğini ve çözüm odaklı çalışmaların işleme alındığını belirten bir mesaj içeriği iletilmelidir (Lwin vd.2017: 50- 51).

Kurumsal savunma teorisi, “kuruluşların kamusal personaları olduğundan hareket eder ve karaktere yapılan saldırı karşısında verilen bir kriz tepki stratejisidir. Bir kuruluşun imajı, personası hedef kitlelerin belirlenmesini sağlar ve bunlara verilecek tepkilere rehberlik eder. Kişi ve kurumlar kendilerine gelebilecek saldırılara karşı kendilerini savunmak adına ‘inkâr’, ‘destekleme’, ‘farklılaştırma/ayırt etme’ ve ‘üstünlük’ şeklinde 4 çeşit sözsel iletişim stratejisi geliştirmiştir (Çınarlı, 2016: 45 - 46).

**İnkâr** : İnkâr uygulaması kurumun karakterine yönelik bir saldırı karşısında gelişmeleri kabullenmemektir. Herhangi bir gerekçe olmaksızın, işletmeye veya kişilere yönelik suçlamalarda işletmeler ve kişiler korunma altına alınmaktadır (Coombs vd.,2010 : 340).

**Destekleme:** İnkâr stratejisi ile tamamen zıt özellikler taşıyan bu uygulamada, dinleyicinin kendisine uygun gördüğü konularla bağlantı kurularak algı yaratılmaya çalışılır.

**Ayırt Etme/Farklılaştırma:** Dinleyicinin atıfta bulunduğu konular ayırt edilerek olumlu bağlama yapılır. Böylece dinleyicinin algısında değişim yaşanır.

**Üstünlük:** Bu yaklaşımda, “Farklılaştırma” stratejisinin aksine, dinleyici üzerinde psikolojik baskı kurulur ve ilk aşamada ikna edici savunma yöntemleri uygulanır.

### **3.2.İmaj Restorasyon Teorisi:**

Halkla ilişkilerin temel kavramlarından biri olan imaj, organizasyonların varlığı için hayati bir önem taşımaktadır. İmaj Restorasyon Teorisi'nin amacı kurumların dışardaki algısını olumlu manada etkilemektir. William Beneoit tarafından geliştirilen teori, 2005 yılında İmaj Onarım Teorisi (Image Restoration Theory) olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 1.** İmaj Restorasyon Stratejileri ve Temel Özellikleri

STRATEJİ	TEMEL ÖZELLİK
1. İnkâr	
1.1. Basit İnkâr	Kurumun, herhangi bir hata olmadığını ileri sürmesi
1.2. Suçu Başkasına Atma	Kurumun hatanın başkası tarafından yapıldığını ileri sürmesi
2. Sorumluluktan Kaçma	
2.1. Provokasyon	Kurum hatanın anlaşılabilir karşılanmasını sağlamaya çalışır
2.2. Eksiklik	Hatanın bilgi eksikliğinden kaynaklandığı ileri sürülür
2.3. Kaza	Hatanın bir talihsizlik sonucu olduğu ifade edilir
2.4. İyi Niyet	Hata olmasına rağmen iyi niyet ile yapıldığı belirtilir
3. Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
3.1. Destekleme	Hata olmasına rağmen etkinliğin iyi niteliklerine veya geçmişteki olumlu yönlerine vurgu yapılır
3.2. Minimize Etme	Hata sonucunda zararın çok ufak olduğu ileri sürülür
3.3. Ayırt Etme	Hatanın başka firmaların yaptıkları benzer hatalardan daha az zarara neden olduğu ileri sürülür.
3.4. Üstünlük	Etkinlik sonucunda elde edilen faydanın, hatadan kaynaklanan zararlarından daha önemli olduğu ileri sürülür
3.5. İtham Edenlere Saldırma	Hata ile ilgili suçlamalarda bulunanlar hakkında toplumdaki güvenilirliği azaltılmaya çalışılır
3.6. Tazminat	Mağdurlara tazminat ödeme veya zararların karşılanmasıdır
4. Düzeltici Eylem	Problemi çözülür ve problemin tekrar etmemesi için çalışılır
5. Kabullenme	Hata için özür dilenmesidir

**Kaynak:** (Benoit, 1997:178-182).

İmaj Restorasyon Teorisi'nin temelinde, çeşitli suçlamalarla itham edilen organizasyonların paydaşlar nezdindeki olumsuz algısını onarma anlayışı yatmaktadır. Güvenilirlik kurum imajının en önemli bileşenidir. Kurumlar "güvenilir şirket" algısını yitirmemek için çalışmalar yürütmektedir (Low vd., 2011: 218-242). Bu noktaya ek olarak teori, kurum yetkililerinin yüzleşmek zorunda oldukları problemleri önem derecesine göre sıralayabilmeleri ve sorunları çözmeye dönük uygulayacakları iletişim dili ve iletişim araçlarını belirleyebilme imkânı sağlamaktadır (Çetin ve Toprak, 2016: 58).

Teori beş ana stratejiden oluşmaktadır. Bunlar; inkâr, sorumluluktan kaçınma, olayın saldırganlığının azalması, düzeltici eylem ve kabullenmedir (Benoit, 1997: 178).

İmaj restorasyon teorisindeki bütün mesaj stratejileri sözel tepkiler üzerine inşa edilmiştir. Kurum yöneticileri kriz anında bu mesaj stratejilerinden bir ya da birkaçını kullanarak kurumun imajını korumaya çalışmaktadır. Konuşmacı merkezli bir yaklaşım olduğundan dolayı kurum açıklamaları odak noktada yer alır (Çakır, 2014: 86).

### **İnkâr**

İnkâr yaklaşımı iki bölüme ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonların söz konusu olayın gerçekleşmediği yönünde açıklamalar yapması ve kurumun zarara uğradığını inkâr etmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bir diğer inkâr yöntemi ise eylemin başkaları tarafından gerçekleştirildiği ifade edilerek sorumluluğu başkasına yüklemek şeklinde yapılmaktadır. İnkâr, delillerin yeterli olmadığı durumlarda kullanılabilir. İnkâr yöntemi kullanıldığı zaman eylemin asıl faili mutlaka sorgulanacaktır. Suçu başkasına atma stratejisi basit bir inkârdan daha etkili olabilmektedir (Benoit, 2015: 23). Kurum, kriz ile ilişkisinin kanıtlanması durumunda müşkül duruma düşecektir. Bundan dolayı, sorumluluğu üçüncü şahıslara yüklerken dikkatli olunmalıdır (Suher, 2013: 120).

### **Sorumluluktan Kaçınma**

Sorumluluktan kaçınma stratejisi, provokasyon, savunulabilirlik, kaza ve iyi niyet olmak üzere 4 farklı şekilde ele alınmaktadır. Provokasyon stratejisinde, işletmeler başka bir kurum tarafından yapılan provakatif eylemlere karşı yanıt olarak tepki gösterdiğini ifade etmektedir. Savunabilirlik yönteminde ise firmalar eylemlerin savunulabilir taraflı olduğunu vurgulayarak aksiyon almaktadır. Üçüncü yöntem olan kaza yaklaşımı ise, söz konusu eylemin kazara meydana geldiğinin belirtilmesi şeklindedir. İyi niyet yaklaşımında eylemin tamamen iyi bir amaç doğrultusunda gerçekleştirildiğine dikkat çekerek kamuoyunda sempati yaratılmaya çalışılır. Kurum, krize yol açan durumu kasıtlı olarak yapmadıklarını ve iyi niyet eksenli bir uygulama gerçekleştirdiklerini belirtir (Çakır, 2014: 87-89).

### **Olayın Saldırganlığını Azaltmak**

Bu stratejide destekleme, minimizasyon, farklılaştırma, ayırt etme, suçlayana saldırma ve tazminat olmak üzere altı strateji vardır (Çakır, 2014: 88). Destekleme yaklaşımında kurumu krize sürükleyen eyleme ilişkin, kurumu geçmişte yaptığı iyi işler gündeme getirilerek işletmeye karşı oluşan olumsuz

hissiyatlar dengelenmeye çalışılır. İkinci yaklaşımda ise kurum hakkında oluşan olumsuz algılar minimize edilmeye çalışılır. Farklılaştırma yaklaşımında, diğer kurumların yaşadığı benzer krizlere kıyasla daha az hasar gördüğü dile getirilerek eylemler arasında farklılaştırma yapılır. Dördüncü yöntem ayırt etme yaklaşımıdır. Bu stratejide konuşmacı eylemi olumlu bir bağlama oturtmak amacıyla yüksek değerlere dikkat çeker ve kurumu haklı çıkarmaya çalışır. Suçlayana saldırı ise beşinci bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Burada amaç suçlayanın itibarını zedeleyerek güvenilirliğini azaltmaktır. Tazminat yaklaşımında ise kurum olayın sorumluluğunu kısmen ya da tamamen üstlenerek mağdurların zararını telafi etmek için tazminat ödemeyi kabul eder.

### **Düzeltilici Eylem**

Bu yaklaşımda söz konusu problemin giderilmesi adına kurumun çalışmalar yürüttüğü ifade edilir. Kurum, eylemin tekrar edilmesini engellemek ve kriz öncesi duruma dönmek adına ilişkileri onarmaya çalışır. Düzeltilici eylemler, tazminat ve kabullenme stratejileri ile birlikte değerlendirilmelidir (Benoit, 1997: 181; Çakır, 2014: 89).

### **Kabullenme**

Kabullenme yaklaşımı ise kurumların krize yol açan eylemlerdeki sorumluluğunu kabul ederek özür dilemesini içermektedir (Hearit, 2007). Özür yaklaşımının uygulanması birtakım hukuki süreçlerin önünü açabilir. Bu durum, kurumların tazminat ödemesiyle sonuçlanabilir. Bu yüzden kurumlar krizi kabullenmek istemezler (Çakır, 2014: 82). Eğer kurum krizin ortaya çıkmasında suçlu ise, özür dilemede ne çok erken davranmalı ne de çok geç kalmalıdır. Zamanında ve doğru mesajlarla krizden zarar görenlerden özür dilemelidir (Çakır, 2014: 90).

### **3.3.Durumsal Kriz İletişimi (SSCT) Teorisi**

Kriz iletişimi ile ilgili çalışmalarını ilk defa 1995 senesinde ortaya sunan Coombs, “Sembolik Yaklaşım” olarak adlandırdığı teorisini zamanla geliştirmiş ve 2002 yılında Holladay ile birlikte “Durumsal Kriz İletişimi Teorisi” yaklaşımını ortaya koymuştur (Coombs ve Holladay, 2002: 179). Sonraki yıllarda da çalışmalarına devam eden Coombs, 2007 yılına gelindiğinde teorisine son halini vermiştir (Coombs, 2007: 163-176).

Durumsal Kriz İletişimi Teorisi, psikolojideki Nedensel Atfetme (Yükleme) teorisi örnek alınarak geliştirilmiştir. Nedensel Atfetme Teorisi, insanların gelişmeleri nasıl yorumladıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre, insanların özellikle olumsuz olaylar karşısında bir neden arayışında oldukları belirtilmektedir. İnsanlar özellikle kısıtlı kanıtlara dayanan gelişmelerle ilgili işletmelere sorumluluk yüklemektedir. Teorinin önde gelen isimlerinden Bernard Weiner’e göre, içsel ya da dışsal sorumluluğun atıfları olaya dâhil olan kişiye karşı etkili ve davranışsal tepkiler oluşturmaktadır (Coombs, 2010: 37).

Durumsal kriz iletişimine göre mesaj stratejileri, eğitici enformasyon, uyumlandırıcı enformasyon ve itibarı onarmak üzere üç temel alana ayrılmaktadır (Çakır, 2014: 92):

Durumsal kriz iletişimi teorisi, kriz durumunun kilit yönlerini, krizle ilgili sorumluluk sahibi kişileri ve paydaşlar nezdindeki kurum itibarını sorgular. Sorumluk; içsel veya dışsal olmak üzere iki faktör halinde açıklanmalıdır. Kriz anında işletmeler veya kişiler, olayı engelleyebilecek sağlam bir sebebe sahipse içsel, işletme harici yani çevresel etmenlerden dolayı kriz yaşıyorsa dışsal faktörler söz konusudur. Bu minvalde paydaşların krize nasıl tepki vereceğini açıklamaya çalışarak iletişimin nasıl olması gerektiğiyle ilgili yönlendirmelerde bulunur.

### 3.3.1. Durumsal Kriz İletişim Teorisine Göre Kriz Türleri

Coombs, Durumsal Kriz İletişim Teorisini, mağdur, kaza ve kasıt başlıklarından oluşan üç farklı kümede ele almaktadır (Coombs, 2013: 268-69).

**Tablo 2.** Kriz Kümelerine Göre Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Türleri

<b>Mağdur Kümesi</b>	Doğal afetler Söylenti, yalan, iftira İşyerinde şiddet Dış müdahale/Kötü niyet
<b>Kaza Kümesi</b>	Zorluklar Teknik hata kazaları Teknik hata ürün hasarı/yetersizliği
<b>Kasıt Kümesi</b>	Kasıtlı insan hatası kaynaklı endüstriyel hatalar Kasıtlı insan hatası kaynaklı ürün hasarı/kalitesizliği Doğrudan zarara sebep olmayan kurumsal suçlar Organizasyonel suiistimler Doğrudan zararlı birlikte organizasyonel suistimler

**Kaynak:** (Coombs, 2007: 168)

Kurumlar için orta düzeyde bir itibar tehdidi oluşturan kaza kümesinde, kısmi de olsa kurumlar sorumlu tutulmaktadır.

**Kasıt Kümesi:** Şirketlerin maliyeti düşürmek, süreyi kısaltmak ya da iş gücünden tasarruf etmek amacıyla uyguladığı yöntemler bu kümeye dahildir. Bu kriz türünde kurum riskleri göz ardı eder. Organizasyonun eylemleri suç niteliği taşır. Kurumlar eylemlerinden tamamen sorumlu addedilir.

Durumsal Kriz İletişim Teorisine göre kriz müdahale stratejileri kurumun kriz esnasında sorumluluğu üstlenme durumuna göre 3 başlıkta ele alınır. Bunlar, inkâr, azaltma ve tazmindir. İkincil kriz müdahale stratejisi ise birincil stratejileri desteklemek üzerine kuruludur.

**Tablo 3:** SCCT Kriz Müdahale Stratejileri

<b>Birincil Kriz Müdahale Stratejileri</b>	
<b>İnkâr</b>	Suçlayana saldırı
	Reddetme
	Suçlu arama
<b>Azaltma</b>	Mazeret arama
	Kontrol dışı olgular
	Gerekçeleştirme
<b>Tazmin</b>	Tazminat
	Özür
	Düzeltilme
<b>İkincil Kriz Müdahale Stratejileri</b>	
<b>Destekleme</b>	Hatırlatma
	Yüceltme
	Mağduriyet

(Kaynak Coombs, 2007)

Kriz iletişimi ve kurumsal itibar arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle krizler genelde kurumsal itibara zarar verirken yöneticilere de sorumluluk yüklemektedir. Bu teoriye göre, kurumsal itibar dikkate alınan ilk sonuç kurumsal itibardır. Bu çıktıları elde etmek için ise deneysel yöntemler kullanılmaktadır.



### **3.3.2. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Kriz Yanıt Seçimi Önerileri:**

Coombs, inşa ettiği Durumsal Kriz İletişimi Teorisi bağlamında itibar tehdidine dayalı 13 öneri sunmaktadır: (2012: 159).

- 1) Kriz evresinde mağdur olan paydaş ve hedef kitleleri tehdit altından korumak için uyarı ve talimatlar içeren bilgilendirici bilgilendirme yapılmalıdır.
- 2) Kurum, mağdur olan kitlelere durum için endişelerini dile getirerek, durumu düzeltici eylemlerde bulunacakları bilgisini vermesi gerekmektedir.
- 3) Kurum, geçmişte olumsuz itibar kaybına ya da kriz geçmişine sahip olmadığı durumlarda kriz azaltma stratejisi kullanılabilir.
- 4) Kriz geçmişi ve itibar kaybı olan kurumlarda kurbanlar için azaltma stratejileri kullanılabilir.
- 5) Kriz geçmişi var ve olumsuz bir itibar algısı varsa kaza krizleri için yeniden yapılandırma stratejileri kullanılabilir.
- 6) Önlenebilir krizler için yeniden yapılandırma stratejileri kullanılabilir.
- 7) Söylenti şeklinde çıkan krizlerde inkâr stratejileri kullanılabilir.
- 8) Haksız, mazur görülemeyen durumlarla karşılaşılan krizlerle karşılaşıldığında inkâr stratejisini kullanılabilir.
- 9) Diğer paydaşların kriz anında meydan okumayı desteklediğinde, var olan zorluklar için düzeltici eylem (ayarlar bilgileri) kullanılabilir.
- 10) Tepki stratejilerine takviye olması için, başka tepki stratejilerinden faydalanılır.
- 11) Örgüt krizde kurban olduğunda, stratejisi sadece mağduriyet dizileriyle kullanılmalıdır.
- 12) Tutarlı olmak için, inkâr stratejilerini yeniden yapılandırma veya azaltma stratejileriyle karıştırılmaması gerekmektedir.
- 13) Azaltma stratejileriyle yeniden yapılandırma stratejileri birbirleriyle kombine olarak kullanılabilir (Coombs, 2012: 59).

### **3.4. Retoriksel Arena Kuramı (Rhetorical Arena Theory: RAT)**

Retoriksel Arena Teorisi, antik Roma döneminde kullanılan arenaya atfen oluşturulmuştur. Arena metaforu, kriz aktörlerinin sadece krizi nasıl ifade edeceklerini değil, krizi nasıl değerlendirmeleri gerektiğini de içermektedir. Ses metaforu ise arenada birbirine karşı ve beraber iletişim halinde olan

birçok gönderici ve alıcı olduğuna dikkat çekmektedir. Burada altı çizilen husus seslerin çokluğu ve karmaşıklığıdır (Frandsen ve Johansen 2018: 94).

Frandsen ve Johansen'e göre iletişim süreci sadece gönderici ve alıcı ile kısıtlı değildir. İmajın Yeniden Resterasyonu Teorisi'ni mesajın göndericisini odağa alan bir yaklaşım olarak gören Frandsen ve Johansen, Durumsal Kriz İletişim Kuramını ise mesajın alıcısını ön planda tutan bir yöntem olarak ele almaktadır (Frandsen ve Johansen, 2017).

Frandsen ve Johansen iletişim sürecinin yalnızca gönderici ve alıcı ile sınırlı olmadığını belirtmekte; Retoriksel Arena Kuramı bağlamında kriz iletişimi sürecini, makro ve mikro olmak üzere iki perspektif üzerinden değerlendirmektedir (Heath, 2013: 798).

Makro modelde kriz esnasındaki kurumsal ya da kurumsal olmayan (siyasiler, medya mensupları, kriz uzmanları vb.) tüm aktörleri içermekte ve bu sesler arasındaki etkileşimi araştırmaktadır. Arenadaki aktörler birbirleriyle iletişim kurmakta, birbirleriyle tartışmakta ve birbirleri hakkında konuşmaktadır.

Arena metaforu, kriz döneminde kurum içi veya dışı tüm paydaşların seslerini içermekte ve bu sesler arasındaki bağlantıyı analiz etmektedir. Retoriksel Arena Kuramı, yalnızca kriz dönemi ile sınırlı değildir. Toplumsal bir alan olarak nitelendirilen bu kurama göre, retoriksel arena kriz sürecinin nihayete ermesinin ardından da devam edebilmekte ve farklı krizleri tetikleyebilmektedir (Frandsen ve Johansen, 2010: 432).

Mikro model ise kriz iletişimini içerik ve biçim açısından ele almaktadır. Bu noktada öne çıkan başlıklar bağlam, medya, tür ve metindir. Kriz iletişimi, mesajın kaynağı ve mesajın alıcısı ise diğer dikkat edilen 3 ögedir (Encyclopedia of Public Relations, 2013: 799).

**Kriz İletişimi:** Kriz öncesi, esnası ve sonrası dönemleri içeren bu süreç, karmaşık iletişim sürecini ve birbirleriyle ilişkili aktörleri, söylemleri ve bağlamları kapsar. İletişim süreçlerinde mesajların semiyotik boyutuna da dikkat çeken Frandsen ve Johansen, resimlerin, eylemlerin ve davranışların da iletişim sürecinde önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Frandsen ve Johansen, 2012).

**Mesajın Kaynağı ve Alıcısı:** Kurumlar, paydaşlar veya kurumsal olmayan diğer aktörleri içeren Retoriksel Arena Kuramına göre bu aktörlerin hepsi çıkar, anlamlandırma, strateji, sözel ve sözel olmayan iletişimsel davranış olmak üzere 4 yetiye sahip olmalıdır (Frandsen ve Johansen, 2012: 435).

İletişim süreçlerinde rol alan parametreler ise şu şekilde açıklanmaktadır:

**Bağlam:** Bu teoriye göre iletişim süreçleri, içsel (psikolojik) ve dışsal (sosyolojik) etmenleri içeren bağlamlardan oluşmaktadır. İçsel bağlamlar, kriz çeşitlerinin açıklanması üzerinde etkili olan bilişsel şemalardan oluşur. Retoriksel arenanın yapısını belirleyen dışsal bağlamlar (Çınarlı, 2016: 55) ise sosyokültürel (siyasi, ekonomik ve toplumsal koşullar, hukuk sistemi vb.), örgütsel (özel veya kamu

kuruluşları, örgütsel yapılar v.b.) ve durumsal (kimin nerede, ne zaman, nasıl, kiminle iletişim kurduğu) bağlamlardan oluşmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010: 435).

**Medya:** Kriz iletilerinin aktarılmasında vasıta görevi gören medya, yazılı, elektronik, online ve sosyal medya gibi kitle iletişim araçlarını içermektedir. Kriz esnasında kullanılan medya aracı, arenadaki sesler tarafından alınan kriz iletilisinin yerini, zamanını, nedeni ve nereden geldiği konularını ele alır. Medya araçlarının farklı özellikleri haiz olması, mesajı alan kişilerde farklı etkiler uyandırmasına neden olabilmektedir (Frandsen ve Johansen, 2017: 152).

**Tür:** Frandsen ve Johansen'e göre tür, metinler topluluğu olarak ele alınmaktadır (2017: 153). Kriz iletişimi türleri kurumun içsel (toplantılar, e-postalar, makaleler v.b.) ve dışsal (basın açıklamaları, basın duyuruları, medya ve sosyal medyada yer alan içerikler v.b.) iletişimleriyle ilgilidir.

**Metin:** Metin, iletişim sürecinin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Semiyotik unsurların (sözel ve görsel) ve belirli durumlarda iletilen ve mesajın alıcıları tarafından yorumlanan retoriksel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması metin parametresini oluşturmaktadır (Frandsen ve Johansen, 2010: 437) İmajın Yeniden İnşası ve Durumsal Kriz İletişimi kuramlarında kullanılan kriz tepki stratejileri bu parametrenin bileşenleridir (Çınarlı, 2016: 56).

Kriz iletişim teorileri özetle retoriksel ve kantitatif olmak üzere iki damardan beslenmektedir. Coombs'a göre (2011:215) retorik gelenek politik iletişimle daha iyi örtüşmektedir. Kriz iletişim teorileri ekseriyet itibarıyla kriz yaşam döngüsü içerisinde kriz anına odaklanmaktadır. Kriz iletişim süreçlerinin krizin öncesi, esnası ve sonrası göz önünde bulundurularak yönetilmesi gerekmektedir.

## 4. Sosyal Medya Kavramı ve Sosyal Medya Türleri

Web 2.0 adı verilen gelişmelerle birlikte yaygınlaşmaya başlayan sosyal medya kavramı hakkında, literatürde birçok tanım yer almaktadır. Daniel Chandler ve Rod Munday'ın "Medya ve İletişim Sözlüğü" eserinde sosyal medya şu şekilde tanımlanmıştır: "Sosyal medya, kullanıcıların buldukları coğrafi farklılıklar bir yana tüm kültürler arası etkileşimi sağlayan ve kullanıcıları tek bir platform altında toplayan bir medya türüdür (Chandler, 2018:12).

Akar'a göre (2010: 17) "sosyal medyayı geniş anlamda, Web 2.0 teknolojileri üzerine kurulan, daha derin sosyal etkileşime, topluluk oluşumuna ve işbirliği projelerini başarmaya imkan sağlayan Web siteleri" olarak tanımlamak mümkündür"

### 4.1.Genel Hatlarıyla Sosyal Medya Türleri

Sosyal medya bireylerin kendi başlarına yayın yapmalarına, paylaşımında bulunmalarına ve içerik üretmelerine olanak sağlayan ortamlardan oluşmaktadır. Bu, zaman zaman 2500 kelimedenden oluşan bir blog yazısı olabilirken zaman zaman da 280 karakterle oluşturulan bir paylaşım kadar farklılık

gösterebilmektedir. Bazı platformlar video özelliği ile öne çıkarken bazı platformlar yazı ve metin özelliğiyle ön plana çıkmaktadır. Sosyal ağ siteleri olarak adlandırılan bu platformlarla, kişiler arkadaşları ile bağlantı kurabilmekte ve kariyerleri ile ilgili ortak hedef belirleyebilmektedir. Kullanıcılar bir sosyal ağa katılım sağlarken, isim, soy isim, yaşadıkları bölge, favori içerikler ve iş deneyimleri gibi bilgileri içeren bir profil sayfası oluşturmaktadır. Kullanıcılar beğendikleri video, görsel veya diğer içerikleri kendi ağlarına kayıtlı kullanıcılar ile paylaşabilmektedir. Kullanıcılar kişisel ağlarını diğer kullanıcılara davet göndererek kişisel ağlarını büyütebilmektedir. Sosyal ağlarda kullanıcılar, birbirlerinin paylaştığı içerikleri beğenerek, yorum yaparak ya da kendi profillerinde paylaşarak içeriğin aynı anda yüzlerce kişi ile buluşmasına öncülük edebilmektedir (Ateş, 2011: 67).

“Sosyal ağ, ortak çıkarları ve ilgileri paylaşan insanların duyuru ya da bilgi takası yoluyla birbirleriyle iletişim kurabildikleri ortak sanal bir topluluktur. İnternet sohbet odaları ya da forumlar, platformları aracılığıyla kullanıcılarına ilgi alanları ya da aktiviteleri hakkında bilgi üretebilmeleri, geliştirebilmeleri ve paylaşabilmeleri imkânı sağlamaktadır.” (Kara ve Özgen, 2012: 245)

Sosyal medya uygulamaları, Blog ve Microblog Platformları (Tumblr, Word Press, Medium., X), Görsel Paylaşım Platformları (Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest), Video Paylaşım Uygulamaları (Youtube, Tiktok), Anlık Mesajlaşma Uygulamaları (Whatsapp, Telegram) gibi türlere ayrılmaktadır.

#### **4.2.Sosyal Medya ve Kriz İletişimi**

Kriz iletişimde sosyal medyanın üstlendiği misyon zaman geçtikte artış göstermektedir. Kurumlar hakkındaki krize yol açan söylem ve gelişmeler, kısa süre sonra sosyal medyada da gündeme gelmektedir. Bu durum, kurumları sosyal medyayı takip etmelerine mecbur kılmaktadır. Kurumlar bizzat sosyal medya uygulamaları üzerinden ya da alternatif araçlar üzerinden düzenli olarak markalarıyla ilgili tarama yapmaktadır. Sosyal medyada kriz iletişimini doğru yapabilmek krizi fırsata çevirmek için elzemdir.

Sherman’a göre (2010) sosyal medyada kriz iletişim stratejisi oluşturmanın 4 aşaması vardır. İlk aşama mevcut durumun kabul edilmesi ve gerekirse özür dilenmesidir. İkinci aşama sorununun çözümü noktasında çalışmaların sürdürüldüğü ve sorun bertaraf edilir edilmez herkese şeffaflıkla açıklama yapılacağıının söylenmesidir. Üçüncü aşama, konu hakkında yorum yazan veya içerikte paylaşımında bulunan kişilerle özel olarak iletişime geçilmesi problemin giderildiğinin bildirilmesidir. Son aşama ise sosyal medya üzerinden iletişime geçilemeyen kişilere sms ve mail gibi alternatif araçlar üzerinden iletişime geçilerek bilgi verilmesidir (Akt. Haşit vd. 2019: 147).

Sosyal medyada kriz iletişimi yönetiminde uyulması gereken aşamalar takip, hazırlanmak, cevap vermek, tanıtmak olarak sayılabilmektedir (Bayraktar, 2013: 105).

- Takip: Sosyal medya uygulamaları haftalık olarak takip edilmelidir.

- Hazırlanmak: Krizle ilgili verilecek mesajlar sosyal medyaya uyarlanmalıdır. Sosyal medya için kriz iletişimcileri belirlenmeli ve olası senaryolar hakkında eğitilmelidir.
- Cevap Vermek: Sosyal medya mecralarındaki kuruma dair içerikler sıkça güncellenmelidir. Sosyal medya üzerinden gelen soru ve yorumlar nazik bir dille yanıtlanmalıdır.
- Tanıtmak: Çevrim içi reklamcılığa önem verilmelidir. Marka ile ilgili sıkça dile getirilen anahtar kelimeler tespit edilmeli ve buna uygun reklam kurguları hayata geçirilmelidir.

## **5. Araştırma Yöntemi ve Bulgular**

### **5.1.Araştırma Yöntemi**

Araştırmada United Airlines firması ile yolcuları arasında gelişen ve kamuoyunda “Overbooking Krizi” olarak bilinen olay incelenmiştir. Bir şahıs, kurum, vaka ve süreç hakkında tüm yönleriyle gerçekleştirilen analizler anlamına gelen vaka analizleri, irdelenen vakanın etraflıca anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Stacks’e göre (2011: 157-158) vaka analizleri, bir olayın meydana gelmesine neden olan sebepleri ve olayın arka planını sunmaktır.

İnceleme, İmaj Restorasyon Teorisi ve Lerbinger’in Kriz Yönetimi ve İletişimi Analizi Kriterleri (Akt. Çınarlı, 2016) çerçevesinde analiz edilmiştir. Söz konusu krizler analiz edilmeden önce United Airlines’ın tarihsel süreçlerine bakılmış ve kurumum Amerikan kamuoyundaki itibar algısı genel hatlarıyla ele alınmıştır. Sonrasında krize yol açan videolar, sosyal medya yansımaları, sosyal medyada halkın verdiği tepkiler, TV, gazete ve dergilerde çıkan haberler ve sözlüklerde açılan başlıklar incelenmiştir.

### **5.2.Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, kurumların maruz kaldığı krizlerden sonra kurum itibarı ve imajında yaşanan olumsuz durumları, krizlerin ardından yaşanan ekonomik kayıpları, sosyal medyanın kriz oluşumunda edindiği rolü ve yara alan kurum imajının düzeltilmesinde yapılması gerekenleri İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında ortaya koymaktır.

### **5.3.Araştırmanın Önemi**

Çalışmada, krizlere yol açan gelişmelerin günümüzde artık yalnızca müşteri ve firma arasında kalmadığı vurgulanmaktadır. Çağımızda firmaların müşterileriyle yaşadıkları problemler, sosyal medya aracılığıyla anlık olarak milyonlarca kişiye ulaşmaktadır. Bu durum, firmanın bir anda linçe maruz kalmasına ve itibar kaybına uğramasına neden olmaktadır. Günümüzde Türkiye’de imaj ve itibar yönetimi ile kriz iletişimi konularında firmalar, sosyal medyanın önemini istenilen düzeyde kavrayamamıştır. Bu çalışmayla dünyanın en büyük havayolu şirketinin yaşadığı krizler örnek verilerek sosyal medyada kriz ve itibar yönetiminin önemine dikkat çekilmiştir.

### **5.4.Araştırmanın Sınırları**

Araştırmada olayların meydana geldiği 9 Nisan 2017 tarihinden başlayarak krizlerin ortaya çıkmasından sonraki ilk 3 aylık süreçte yaşanan gelişmeler baz alınmaktadır. Araştırmada sosyal medya platformları Twitter (X), Facebook ve Reddit ile dijital ve geleneksel medyada çıkan haberler, basın açıklamaları ve röportajlara yer verilmiştir.

## 5.5. Vakaya Konu Olan Firma Hakkında

Amerika'nın ilk havayolu şirketi United Airlines'ın kuruluşu 1916 yılına kadar uzanmaktadır. Havacılığın öncü isimlerinden biri olarak kabul edilen Wiliam Boeing tarafından ilk tohumları atılan şirket, Boeing Airplane Company adıyla 1919'da ilk uluslararası posta teslimatını gerçekleştirdi. 1928 yılında posta ve yolcu hizmeti operatörü Pacific Air Transport'u satın alarak büyümesini sürdüren şirket, adını Boeing Aircraft & Transport Co olarak değiştirdi. 1929 yılında Pratt & Whitney Aircraft ile birleşen şirket, United Aircraft and Transport Corporation ismiyle hizmet vermeye başladı. Genişlemesine hız kesmeden devam eden şirket, 1929 yılında Amerika'nın ilk tarifeli yolcu hizmetleri taşıyıcısı Stout Air Services'i, 1930'da ise devletin ilk tarifeli hizmet operatörü Varney Air Lines'ı ve son olarak National Air Transport'u satın aldı. 1931 yılında gelindiğinde tüm bu satın almaları ve birleşmeleri göz önünde bulunduran şirket, günümüzdeki ismi United Air Lines Inc. adıyla hizmet vermeye başladı.

90'lı yıllara kadar sektörde liderliğini sürdüren şirket, bu dönemden itibaren ekonomik anlamda çalkantılı günler geçirmeye başladı. 11 Eylül saldırılarında kullanılan 4 uçaktan ikisinin firmaya ait olduğu anlaşılmasından sonra büyük bir itibar kaybına uğrayan şirket, petrol fiyatlarındaki ani yükselişin de katkısıyla 16.14 milyar dolarlık gelir üzerinden 2.14 milyar dolar değer kaybına uğradı. 11 Eylül saldırısından sonra kurulan Amerikan Federal Hava Taşımacılığı İstikrar Kurulu'na 1,5 milyar dolarlık kredi için başvuran United Airlines, talebin reddedilmesiyle büyük bir ekonomik açmaza sürüklendi (Wikipedia, 2023).

Kredi temini noktasında devletten de yeterli desteği göremeyen firma 2002 yılında 11 iflas koruması için talepte bulundu. Hisseleri büyük bir değer kaybına uğrayan şirket, hizmet kısıtlamasına giderek filosundaki uçak sayısını ve sefer rotalarını kısıtladı. On binlerce çalışanını süresiz izne çıkaran kurum, 4 yıl süren mücadelenin ardından 11 iflas korumasından kurtulmayı başardı. 2007 yılında İngiliz taşıyıcı firması BMI ve Aloha Airlines ile birleştiklerini deklare etti.

2008 yılında Amerikan Müşteri Memnuniyeti Endeksi tarafından düzenlenen anket çalışmasında %21 düşüş yaşayan firma, Amerika menşeli havayolları içerisinde bu alanda sondan ikinci firma haline geldi (Theacsi.com, 2023). 2008 yılını sancılı geçiren şirket, NASDAQ'ın ticareti geçici olarak durdurmasından önce iflas söylentilerine maruz kalarak çok kısa süre içerisinde %99'luk bir değer kaybı yaşadı. Firma, durumun anlaşılması üzerine kayıplarını büyük ölçüde telafi etti (The Wall Street, 2008). 2009 mayısında ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın 1000 yolcu başına 3,67 şikâyet ortalamasına

sahip firma, kayıp, hasarlı, gecikmiş veya çalınmış bagaj kriterleri baz alınarak yapılan incelemede 19 ABD'li taşıyıcı arasında on birinci sırada yer aldı (Web.archive.org, 2023).

16 Nisan 2010'da Continental Airlines ile birleşme görüşmelerine yeniden başlayan United Airlines, 2 Mayıs 2010 yılında firma ile anlaşmaya vararak dünyanın en büyük havayolu şirketi haline geldi (Newyork Post, 2010).

2012 yılında uzun pist gecikmeleri nedeniyle ABD tarafından şirkete, 1,1 milyon dolar ceza kesildi. Ceza, 13 Temmuz 2012'de şiddetli gök gürültülü fırtına ve yıldırım nedeniyle üç saatten fazla rötar yapan ve 939 yolcuyu etkileyen 13 sefer için verildi. Covid-19 salgınının tüm dünyada yaygınlaşması pek çok firma gibi United Airlines'ı da derinden etkiledi. Temmuz 2020 yılı itibarıyla 15.100'ü uçuş görevlisi, 11.000'i havaalanı operasyonlarında ve 2.250'si pilot olmak üzere 36.000 çalışana işten çıkarma uyarısı göndereceğini duyurdu. 2 Eylül 2020'de United Airlines, çalışanlarına gönderdiği yeni bir notta, yaklaşık bir ay içinde 16.370 kişiyi işten çıkarmayı planladıklarını belirtti (CNBC-E, 2020).

Kasım 2020'de United Airlines Holdings Inc., aşuların FDA ve diğer düzenleyici kurumlarca onaylanmasının ardından Pfizer'in ürettiği COVID-19 aşuları için taşımacılık görevini üstlendi (The Wall Street Journal, 2020). Haziran 2021'de eskiyen filosunu yenilemek için çalışmalara başlayan firma uçuş kapasitesini artırmak için tarihteki en büyük sipariş olan 270 dar gövdeli uçak siparişi verdiğini duyurdu (Flight Global, 2021). Aralık 2022'de filosunu geliştirmek için yeni sipariş talebinde bulunan firma ve ABD'nin lider havayolu şirketi olmayı hedefleyen şirket, 2025 yılına kadar mevcut tüm ana hat dar gövde filosunu yeni iç mekanlar, daha hızlı WiFi ve koltuk arkası eğlence ile yükseltmeyi planlıyor (Npr.org, 2022).

## **5.6. Araştırmanın Sonuçları**

Amerika'nın en köklü havayolu şirketlerinden biri olan United Airlines, yolcularıyla yaşadığı problemlerden dolayı sosyal medyada sıkça gündeme gelmektedir. Şirket 2000'lerin başında çalışanlarının ve pilotların iş bırakma eylemi, operasyonel daralmanın açtığı krizler ve iflas açıklaması, 11 Eylül saldırılarındaki uçakların United Airlines'a ait olması gibi birçok kriz yaşamıştır. United Airlines 2007 yılında, 20 ABD havayolu şirketi arasında yapılan en itibarlı ve en güvenilir kurum sıralamasında da sonuncu olmuştur. Bu bağlamda United Airlines'ın 2000'li yılların başlarında zaten iyi bir itibara sahip olmadığı rahatlıkla ifade edilebilir.

Bu çalışmada yer verilen ve 2017 yılının nisan ayında meydana gelen "Overbooking Krizi" şirketin itibarına doğrudan etki eden önemli bir kriz olarak ele alınmalıdır. Overbooking uygulaması havayolu taşımacılığında sıkça yaşanan durumlar arasında yer almaktadır. Sektörün olağan durumlarından biri olarak kabul edilen bu uygulama, CEO'nun meseleye yaklaşımından da görüleceği üzere, sıradan bir olay gibi ele alınmıştır. Şirketin karar alıcı mercileri overbooking uygulaması esnasında krize yol açan etmenleri gözden kaçırmıştır. Olayda krize neden olan asıl mesele overbooking uygulaması sonrası konunun bir şiddet olayına evrilmesidir. CEO Munoz'un olaya overbooking merkezli yaklaşımı, krizin

boyut değiştirmesine ve şirketin değer kaybına uğramasına yol ağmıştır. Olaydan kısa bir süre önce CEO Oscar Munoz, PRWeek dergisinde dzenlenen yarışmada “Yılın İletişimcisi” seğilmiştir (Prweek, 2017).

Normal koşullarda böyle bir unvanı elde eden bir CEO’nun kriz iletişimi konusundaki duyarlılığının iyi bir seviyede olması dūřunlmektedir. Ancak bu krizde bunun tam aksi yönde bir yönetim görülmektedir. şiddete maruz kalan yolcunun Asya kökenli olması, konuyu in’de de gündem haline getirmiştir. Youtube’un in’deki versiyonu olan Weibo’da videonun görüntülenme sayısı 100 milyonu aşmış ve 200 bine yakın kullanıcı olayla ilgili yorumda bulunmuştur (CNN Money, 2017). Firma ayrıca ırkçılıkla itham edilmiş ve şirket ekonomik kaybının yanı sıra büyük bir itibar kaybına uğramıştır. in, firmanın genişleme politikasında önemli bir pazardır ve şirket için kilit bir hedeftir (Scudder, 2017). şiddet eksenli görüntülerin ırkçılık temasıyla paylaşılması bu açıdan krizin dünyada daha çok konuşulmasına neden olmuştur.

şirketin olay sonrası kurguladığı yeni yönetim anlayışı ve revizyonlar, yaşanması muhtemel yeni krizleri engellemek adına stratejik bir hamle olarak nitelendirilebilir. şirket yukarıda da ifade edildiği gibi aynı dönemlerde dünyanın en büyük tavşanının uçakta l bulunması, tayt giyen kızların uçağa alınmaması ve ırkçılık suçlamaları gibi krizlere maruz kalmıştır. şirketin yaşadığı krizler incelendiğinde olayların büyük lde personel kaynaklı olduğu gözlemlenmektedir. 2010 yılında Continental ile birleşen ve Amerika’nın en büyük havayolu şirketi olan United Airlines bu birleşmenin de etkisiyle personel eğitimi, çalışan motivasyonu ve davranışları konusunda büyük bir sıkıntı yaşamaktadır. Munoz, 2010 yılında göreve gelmesinin ardından havayolunun iş gücünü istikrara kavuşturmasıyla büyük bir başarıya imza atmıştır. Ayrıca, ABD havayollarının aylık zamanında kalkış performansı sıralamasında United’in konumunu en alt sıralardan orta sıralara taşımıştır (Forbes, 2018). Buna rağmen, personelin davranışları ve CEO’nun olay hakkındaki ilk yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda kurum kültürünün değişmediği ifade edilebilir.

şirketlerde kriz yönetimi büyük lde kriz iletişiminin doğru bir şekilde yapılmasıyla mümkündür. Bu rneklerde CEO Munoz’un konuyla ilgili ilk verdiği açıklama iletişim dili açısından son derece sakıncalıdır. Sonraki günlerde çalışanlara yönelik yapılan mailing çalışmasının dışarıya sızması da ayrı bir yönetim zafiyeti olarak ele alınmalıdır.

Uluslararası lekli kurumların kriz iletişimi konusunda sürekli tatbikat yapmaları, farklı senaryolar üzerinden strateji geliştirmeleri, kriz iletişimi planı çıkarmaları ve özellikle sosyal medyaya yönelik alternatif metotlar geliştirmeleri elzemdir. Bu açıdan United Airlines’ın doğru bir iletişim planı olmadığı ve krizlere hazırlıksız yakalandığı çıkarımında bulunabilir. Kriz iletişiminde güvenilir ve tek bir kaynaktan açıklama yapılması doğru bir yaklaşımdır. Overbooking Krizi’nde ilk etapta doğru bir bakış açısıyla 1 ay önce ödül almış, halkın güvenini de kazanan Oscar Munoz açıklamalarda bulunmuştur. Burada Munoz’un özellikle ilk açıklaması güvenin hasar görmesine neden olmuş ve halk bu yaklaşımı



ukalaca bulmuştur. Bu durum, krizin körüklenmesine ve doğru olan yaklaşımın yanlış bir uygulamayla zarar görmesine neden olmuştur.

Şirketin müşterileriyle yaşadığı sorunlar kurumun “Fly the Friendly Skies” sloganıyla uyuşmamaktadır. Şirket 2017 yılında gerçekleştirdiği Olimpiyat reklamlarında bu slogan ekseninde tanıtım çalışmalarını yürütmüş, olimpiik sporcuların yanı sıra günlük müşterilerin de güvenli, sorunsuz ve eğlenceli bir şekilde yolculuk yaptıklarını dile getirmiştir. Ancak şirketin uygulamalarıyla bu sloganın zıtlık gösterdiği gözlenmektedir.

Şirket kriz sonrası çifte rezervasyon politikalarını yeniden düzenlemiştir. Kurum dört temel değerini vurgulamak için “İlgili, güvenli, güvenilir ve verimli” mottolarından oluşan ve "Core4" adını verdiği yeni bir çalışan eğitim programı başlatmıştır (CNBC,2017). Buna rağmen şirket evcil hayvanların yanlış adreslere teslim edilmesi ve bir köpeğin ölümü ve en çok şikâyet alan havayolu şirketleri arasında yer alması gibi problemler yaşanmaya devam etmiştir.

United Airlines’ın olayın ardından çalışanlara yönelik gerçekleştirdiği açıklamada 3 aylık ikramiye ödemelerinin kaldırılacağını ve Core4 programına katılanlar arasında yapılacak çekilişin kazananlarına ödüller verileceğini belirtmiştir. Bu durum, çalışanlar arasında tepkiyle karşılanmış ve şirket politikası sert bir dille eleştirilmiştir. Bu gelişmenin, çalışan psikolojisini göstermesi ve çalışanların yolcuları yaptıkları muamelenin arka planının görülmesi açısından önemli bir ipucu sunmaktadır.

United Airlines’ın yaşadığı Overbooking Krizi, kriz türleri arasında birçok şekilde ele alınabilir. Kriz, James ve Wooten’ın “İçten İçe Devam Eden Krizler” başlığı altındaki söylenti/skandal ya da dış çevreye bilgi sızdırılması kriz türlerine örnek gösterilebilir. Kriz, Coombs’un birinci bölümde ifade edilen 9 maddelik kriz türleri arasında da konumlandığı “insani hatalar, örgütsel yanılğı ve skandal kriz türleri” arasında da değerlendirilebilir. Lerbinger’in “görevi kötüye kullanmadan kaynaklanan krizler” kategorisinde de durum ele alınabilir. Kriz ayrıca Holtz’un “arıza krizler” kategorisinde de incelenebilir.

Yaşanılan bu krizler sonrasında United Airlines’ın müşteri merkezli firma imajı büyük yara almıştır. Şirket personelinin umursamaz ve şiddete meyilli davranışı kurumu şiddetle birlikte anılır hale getirmiştir. Özellikle CEO Munoz’un kriz karşısındaki yaklaşımları büyük tepki çekmiş ve sosyal medyada kullanıcılar istifa çağrısında bulunmuştur. Buna rağmen Munoz’un istifa etmemesi kurum imajını olumsuz etkilemiştir.

İkinci bölümde de ifade edildiği gibi sosyal medyada hız, etkileşim, kullanıcıların dikkate alınması ve markaya sadık kullanıcıların olması konuları doğru bir kriz yönetimi için elzemdir. Bu açıdan bakıldığında, kurumun kriz sosyal medyada patlak verdikten 1 gün sonra açıklamada bulunması hız açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Krizlerde en kritik konulardan biri olan zaman konusu firma tarafından yeterince dikkate alınmamıştır. Ayrıca paylaşımlarda etkileşim konusuna dikkat edilmemiş ve kullanıcıların tepkilerine yanıt verilmemiştir. Bu durum da sosyal medya kullanımının kriz yönetiminde doğru yapılmadığına işaret etmektedir.

## United States Overbooking Krizi

Hava taşımacılığı alanında gerçekleşen en önemli krizlerden biri olan “United Airlines Overbooking Krizi” şu şekilde meydana gelmiştir:

Dr. David Dao, 9 Nisan 2017 tarihinde Chicago’dan Louisville’ye gitmek için United Airlines 3411 sayılı uçuşla yolculuk yapmak üzere yola çıkmıştır. Firma, bilet alan yolcuların, koltuk sayısından fazla olması nedeniyle overbooking yaparak 4 yolcunun farklı bir seferle yolculuk yapmalarını istemiştir. 4 yolcu arasında yer alan David Dao firmanın bu talebini geri çevirmiştir. Bunun üzerine firmanın güvenlik görevlileri şiddet kullanarak David Dao’yu uçaktan aşağı indirmiştir. Güvenlik görevlilerinin aşırıya kaçan müdahalesini videoya çeken diğer yolcular, sosyal medya hesaplarından görüntüleri paylaşmış ve olay kısa sürede çarpan etkisi göstererek hızlıca yayılmıştır.



Passenger dragged off United flight

*Şekil 1: Overbooking Krizi Videosu*

*Kaynak: Youtube, “Passenger dragged off United Flight”*

*<https://www.youtube.com/watch?v=sIuE02kKTHY> (Erişim Tarihi: 26.01.2023)*

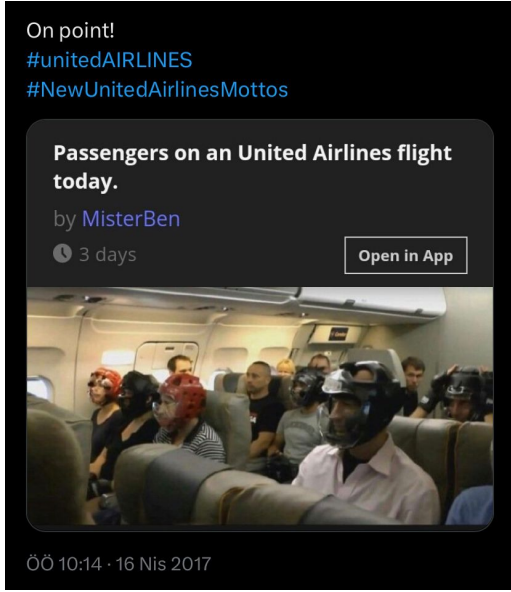
Olay, ana akım medya organlarında da konu olmuş ve milyonlarca kez izlenme sayısına ulaşmıştır. Konu ile ilgili Beyaz Saray Sözcüsü Sean Spicer’da açıklamalarda bulunmuş; konunun dönemin ABD Başkanı Donald Trump tarafından da izlendiğini ve olaydan rahatsızlık duyduklarını dile getirmiştir.



**Şekil 2:** Beyaz Saray Sözcüsü San Spicer Overbooking Krizi Açıklaması

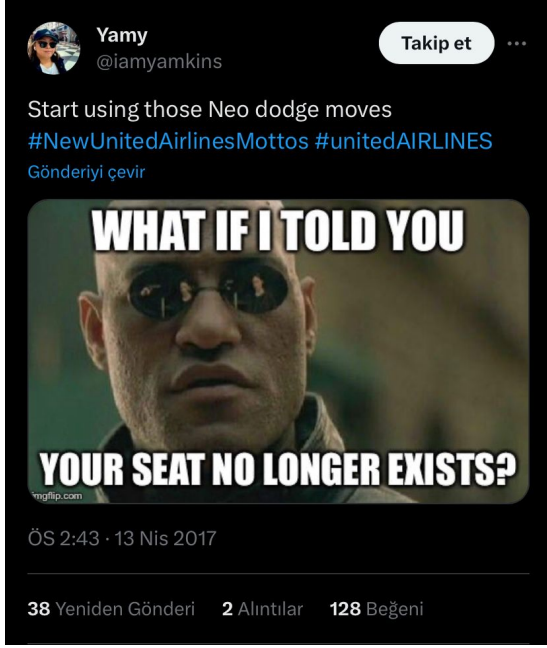
**Kaynak:** Youtube, “Sean Spicer Responds To United Airlines Forcibly Removing Passenger” <https://www.youtube.com/watch?v=2CBUdKtMWQM> (Erişim Tarihi: 26.02.2023)

Olayın sosyal medyada gündem olmasıyla binlerce kişi United Airlines hakkında düşüncelerini paylaşmış, olay mizahi bir dille de ele alınmıştır.



**Şekil 3:** Sosyal Medya Paylaşımları

**Kaynak:** Twitter: 16.04.2017 “On Point” <https://twitter.com/ananyaukil/status/853506977846226944> Erişim Tarihi: 27.11.2023



*Şekil 4: Sosyal Medya Paylaşımları*

*Kaynak: Twitter: 13.04.2017 “Start Using Those Neo Dodge Moves”*

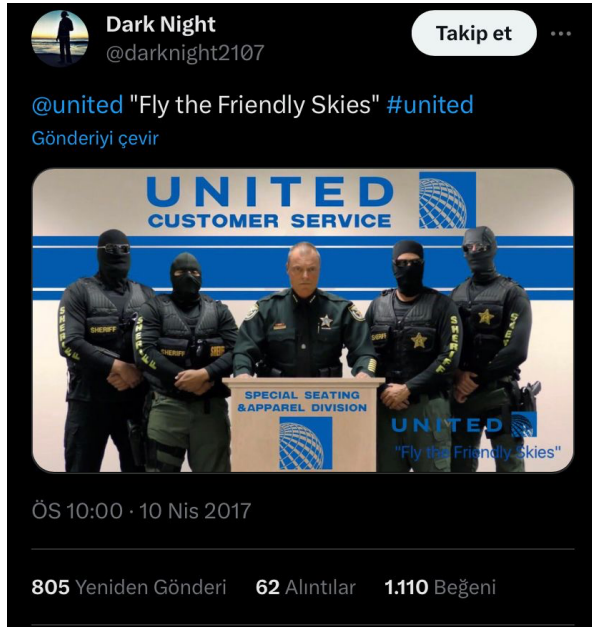
*<https://twitter.com/iamyamkins/status/852487464199614464> Erişim Tarihi: 27.11.2023*



*Şekil 5: Sosyal Medya Paylaşımları*

*Kaynak: Twitter: 25.04.2017 “#NewUnitedAirlinesMottos”*

*<https://twitter.com/ETERNABLIGHT/status/856965626153369600> Erişim Tarihi: 27.11.2023*



**Şekil 6:** Sosyal Medya Paylaşımları

**Kaynak:** Twitter: 10.04.2017 "Fly the Friendly Skies"

<https://x.com/darknight2107/status/851510314336227328?s=20> Erişim Tarihi: 27.11.2023



**Şekil 7 :** Sosyal Medya Paylaşımları

**Kaynak:** Pinterest:11.04.2017 "13 BEST Memes and Tweets About The United Airlines Controversy"

<https://pin.it/mfROKCa> Erişim Tarihi: 27.11.2023



**Şekil 8:** Sosyal Medya Paylaşımları

**Kaynak:** Pinterest:11.04.2017 “13 BEST Memes and Tweets About The United Airlines Controversy”  
<https://pin.it/2E3RTu0> Erişim Tarihi: 27.11.2023

United Airlines CEO’su Oscar Munoz uçaktan çıkarılan 4 yolcu için standart bir özür yayınlamıştır. CEO Munoz firma personellerine gönderdiği iletide ise Dr. Dao’yu zan altında bırakan ve personelin görevini yaptığını belirten ifadeler kullanmıştır (BBC, 2017). Çalışanlara yönelik gönderilen mailin basına yansımından 2 gün sonra şirket 750 milyon dolarlık hisse kaybı yaşamıştır (BBC, 2017).

10 Nisan 2017 tarihinde CEO Oscar Munoz şirketin kurumsal Twitter adresi üzerinden şu açıklamayı paylaşmıştır: “Burada yaşanan olay, hepimiz adına üzücü bir durum. İyi bir şekilde misafir etmek durumunda olduğumuz tüm yolcularımızdan özür dilerim. Çalışanlarımız, uçakta meydana gelen olaya dair kapsamlı bilgi almak için hızlıca çalışmalara başladı. Şiddete maruz kalan yolcumuzla sorunları gidermek adına temasa geçeceğiz.” (viewfromthewing.com, 2017).



### Şekil 9: CEO Oscar Munoz Twitter Açıklaması

**Kaynak:** Twitter 10.08.2017 “United CEO response to United Express Flight 3411.”  
<https://twitter.com/united/status/851471781827420160?lang=en> Erişim Tarihi: 24.11.2023

CEO Oscar Munoz olaydan iki gün sonra ise United Airlines resmi Twitter hesabı üzerinden bir özür metni yayınlamıştır. Munoz açıklamasında, durumun ve politikalarının "kapsamlı bir şekilde gözden geçirileceğini" ve sonuçlarının 30 Nisan'a kadar paylaşılacağını söyleyerek, geçmiş olsun dileklerini dile getirmiş ve özür dilemiştir. Munoz, “Bu uçuşta meydana gelen gerçekten korkunç olay, hepimizden pek çok tepki aldı: öfke, sinir, hayal kırıklığı... Tüm bu duyguları paylaşıyorum ve hepsinden önemlisi olanlar için en derin özürlerimi sunuyorum. Sizin gibi ben de bu uçuşta yaşananlardan rahatsız olmaya devam ediyor ve zorla çıkarılan müşteriden ve uçaktaki tüm müşterilerden derinden özür diliyorum.”



### Şekil 10: United CEO Oscar Munoz Açıklama Metni

**Kaynak:** Twitter 11.04.2017 “United CEO Oscar Munoz: I'm Sorry. We Will Fix This”  
<https://twitter.com/united/status/851875102769721344> Erişim Tarihi: 24.11.2023

Krizin ardından Morning Consult araştırma şirketi, United Airlines ile ilgili kamuoyu araştırmasında bulunmuştur. Araştırmaya göre, krizi duyan yolcuların %79'u bilet fiyatları ve uçuş vaktinin aynı olması durumunda diğer havayolu şirketlerini kullanacaklarını ifade etmiştir. Ankete katılanların %44'lük bölümü ise United Airlines'ın bilet fiyatları diğer firmalardan düşük olsa bile diğer havayolu şirketlerini tercih edebileceklerini söylemiştir (Morningconsult, 2017). Olayın yaşanmasından birkaç gün sonra United



Airlines, şiddete maruz kalan Dr. David Dao ile iletişime geçmiştir. Dao'nun avukatlık ofisi konuyla ilgili daha sonra açıklama yapmış ve olay mahkemeye taşınmadan, karşılıklı anlaşmaya varıldığı açıklanmıştır (corboymetrio.com, 2017).

Dao'nun avukatlık firması Demetrio'nun gerçekleştirdiği açıklamada, yaşanan bu olayın tüm yolcuların iyi bir seyahat yaşayabilmesi adına olumlu bir gelişme olacağını vurgulayarak firmanın empati, sabır ve saygı içerisinde yolcu deneyimini geliştirmesini umduğunu dile getirmiştir. Açıklama detaylı bir şekilde incelendiğinde, tarafların dostane bir şekilde çözüme kavuştuğu görülmektedir. Bu durum, müşterisine şiddet uygulayan bir şirket imajının düzeltilmesi adına önemli bir noktayı teşkil etmektedir. Anlaşmada şirketin Dao'ya ödeyeceği tazminat konusuna ise değinilmemiştir. Kriz yönetiminde şeffaflık ilkesinin önemi göz önünde bulundurulduğunda şirket adına olumsuz bir adım olarak nitelendirilebilir. United Airlines yaşanan bu olayın ardından, ABD ve dünya medyası tarafından ağır itham ve eleştirilere maruz kalmıştır. Haber, Türk medyasında da yankı bulmuş ve şirket "dayakçılıkla" itham edilmiştir (Hürriyet, 2017).

CEO Munoz'un kriz yönetiminde gösterdiği başarısız performans, onun liderlik kabiliyetlerinin sorgulanmasına yol açmış ve olay domino etkisi yaratarak şirketin yönetim kademesinde yeni kararlar alınmasına yol açmıştır. Firmanın Yönetim Kurulu tarafından alınan kararlar, CEO Oscar Munoz'un önceden belirlenen yönetim kurulu başkanlığına terfi konusu askıya alınmıştır. Ayrıca Munoz ve diğer üst düzey yöneticilerin prim hakkı kazanmaları, başarılı müşteri ilişkileri yönetimi şartına bağlanmıştır (Money.cnn.com, 2017). Olayların ardından 2017 yılında şirketin Halkla İlişkiler Yöneticisi Jim Olson istifa etmiştir (Bloomberg, 2017). Son olarak firmanın tüm küresel iletişim çalışmalarını denetleme yetkisi şirketin Başkan Yardımcısı Brett Hart'a geçmiştir. (Holmesreport.com, 2017) Hart, gerçekleştirdiği çalışmalarla alakalı United Airlines CEO'su Oscar Munoz'a rapor sunmaya başlamıştır.

Oscar Munoz firma elemanlarına dönük kaleme aldığı mektupta, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkesi gereği 2017 yılına ait ikramiyesini almayacağını açıklamıştır (Fortune, 2018). United Airlines, olayın ardından yayınladığı "United Express 3411 Uçuşu Değerlendirme ve Eylem Raporu"nda şu konulara yer vermiştir (Courierjournal.com, 2017).

1. United, kolluk kuvvetlerinin görev yetkisini yalnızca güvenlik sorunları ile sınırlandıracaktır.
2. United, güvenlik riski olmadığı sürece, uçakta oturan müşterilerin istemsiz olarak koltuğundan vazgeçmelerini istemeyecektir.
3. United, 10.000 dolara kadar gönüllü olarak reddedilen müşteri tazminat teşviklerini artıracaktır.
4. United, yolculara yaratıcı çözümler sunmak için bir müşteri çözümleri ekibi kuracaktır.
5. United, yolcuların kalkıştan en az 60 dakika önce bir uçuşa rezerve edilmesini sağlayacaktır.
6. United, çalışanlara yıllık ek eğitim verecektir.



7. United, seyahat planlarını değiştirmek isteyen gönüllüleri belirlemek için otomatik bir sistem oluşturacaktır.

8. United, aşırı rezervasyon miktarını azaltacaktır.

9. United, çalışanların müşteri hizmetleri sorunlarının çözümü konusunda için iyileştirecektir.

10. United, bürokrasiyi kayıp bagaj konularında kalıcı olarak uygulama dışı bırakacaktır.

Kurumun yakın tarihine bakıldığında sıkça buna benzer kriz durumları yaşadığı görülmektedir. Yine aynı yıl Demokrat Temsilci Sheila Jackson Lee ırkçılığa maruz kaldığını dile getiren bir paylaşımda bulunmuştur. (Foxnews.com, 2017) Ayrıca yine aynı yıl firma, tayt giyen iki kız çocuğunun uçağa binmesine izin vermemesi üzerine yine sosyal medyada eleştirilere maruz kalmıştır (Euronews, 2017). Şirket, Guinness Rekorlar Kitabına giren dünyanın en büyük tavşanın ölümüyle da suçlanmıştır (Abcnews.go.com, 2017).

Benoit'in İmaj Restorasyon Stratejisi bağlamında kriz iletişim stratejisi şu şekilde gerçekleşmiştir:

<b>STRATEJİ</b>	<b>UNİTED AIRLİNES OVERBOOKİNG KRİZİ</b>
1. İnkâr	
1.1.Basit İnkâr	
1.2. Suçu Başkasına Atma	Krizin ilk aşamasında uygulamanın standart bir uygulama olduğu ifade edilmiş, yolcunun ilk olarak kavgacı tavırlar sergilediği vurgulanmış ve firma olayın büyütülmemesi gerektiğini dile getirmiştir.
2.Sorumluluktan Kaçma	
2.1.Provokasyon	
2.2. Eksiklik	
2.3. Kaza	

2.4. İyi Niyet	
3.Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
3.1. Destekleme	
3.2. Minimize Etme	
3.3. Ayırt Etme	
3.4. Üstünlük	
3.5. İtham Edenlere Saldırma	
3.6. Tazminat	Şirket, konunun sosyal medya ve ana akım medyada gündeme gelmesi üzerine Dao'nun avukatlarıyla bir araya gelerek anlaşmaya varmış ve olay mahkemeye taşınmadan tazminat ödemeyi kabul etmiştir.
4. Düzeltici Eylem	Şirket olayın mağduruna tazminat ödemiş, kamuoyunda tüm yolculardan özür dilemiş ve müşteri yaklaşımlarına yönelik politikalarında düzenlemeler yapmıştır. Ayrıca yönetim anlamında da belirli atamalar ve yetkilendirmeler gerçekleştirilmiştir.
5. Kabullenme	Şirket olayın yaşandığı ilk gün olayı sıradan bir vaka gibi alıp çalışanlarına bu yönde mail atsa da 2.günden itibaren olaya bakış açısını değiştirmiş ve hatalı olduğunu kabul etmiştir.

## SONUÇ

Dünyanın öncü hava yolu şirketlerinden United Airlines'ın yaşadığı ve literatüre Overbooking Krizi olarak geçen olayın ele alındığı çalışma, 6 başlık altında incelenmiştir. Söz konusu makalenin ilk bölümünde kriz kavramı ele alınmış ve konunun etimolojik kökeninden yola çıkılarak kavram hakkında, teorisyenlerin yaklaşımlarına yer verilmiştir. Kriz kavramının özelliklerinin de detaylıca verildiği çalışmanın ikinci bölümünde ise; kriz iletişimi kavramı ve stratejik özellikleri özetle irdelenmiştir.

Çalışmanın 3.bölümünde, kriz iletişim kuramları konusuna değinilmiştir. Çalışmada, İmajın Restorasyonu Teorisi (Benoit, 1995), Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Coombs, 1998), Kurumsal Savunma Teorisi (Hearit, 2001) ve Retoriksel Arena Kuramı (Fransdsen and Johansen, 2012) kuramları kapsamlı bir şekilde ele alınmış; bu kuramların öne sürdüğü başlıklar ve kuramların özellikleri tablolar halinde ifade edilmiştir.

Çalışmanın 4.bölümünde Sosyal Medya kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde, İnternetin ortaya çıkışı, sosyal medyanın gelişimi ve sosyal medya türleri kısaca ele alınmıştır. Çalışmada, sosyal medyada kriz iletişimi konusuna da yer verilmiş ve sosyal medya üzerinden gerçekleştirilen kriz iletişim faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar ana hatlarıyla belirtilmiştir. Araştırmanın 5.bölümünde araştırma yöntemi, olayın analizi, bulgular ve araştırmanın önemi konuları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise olay hakkında kapsamlı bilgi verilmiş, firmanın olay karşısında sergilediği doğru ve yanlış tavırlar ayrıntılarıyla ele alınmış ve İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında markanın iletişim süreçleri ayrıntılarıyla işlenmiştir.

Araştırma neticesinde firmaların mevcut kurum kültüründen ve personellerinin bilinçli bir şekilde yaptıkları yanlış davranışlardan etkilendiği tespit edilmiştir. Yukarıda incelenen krizi diğer krizlerden ayıran hususlar, çalışanların umursamaz ya da şiddet içerikli tavırlarının firma tarafından önemsenmemesi, yolcuların taleplerinin arka planda tutulması, kamuoyunun ve mağdur edilen yolcuların beklediği özürün zamanında yapılmaması, sosyal medyada olayların giderek büyümesi ve borsada yaşanan ekonomik kayıplardır.

Krizler, firmaların hatalı oldukları olaylarda sorumluluğu üzerlerine almalarını, özür dilemekten ve hatalarını telafi etmekten çekinmemeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle şirketlerin formalite icabı yayınladıkları özür metinlerinin müşteriler nezdinde makul karşılanmadığını ve tepkilerin çoğalmasına yol açtığını göstermektedir.

United Airlines'ın yaşadığı Overbooking krizi sosyal medyada krizlerin nasıl hızla yayılabileceğini ve lider iletişiminin önemini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde özellikle itibar yönetimi konusunda CEO'lara önemli bir görev düşmektedir. Bu çalışmaya ek olarak sosyal medyada itibar yönetimi konusunda CEO'lara düşen görevler, kurum kültürünün çalışanlar ve kriz durumları üzerindeki etkileri konularının ele alınması literatüre katkı sağlaması açısından yararlı olacaktır.

## **BEYANLAR**

- Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.
- Çıkar Çatışması: Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.
- Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
- Katkı Payı: Eşittir.

## KAYNAKÇA

- Akar, E. (2010). "Sanal Toplulukların Bir Türü Olarak Sosyal ağ Siteleri – Bir Pazarlama İletişimi Kanalı Olarak İşleyişi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1)107-122.
- Allen M,W., Caillouet R.H., "Legitimate Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis", *Communication Monographs*, 61, 44-62.
- Ateş D. (2011) "Türkiyede Kültürel Kimlik Farkındalığı Yaratmada Bir Bilişim Sistemi Olarak Sosyal Ağların Rolü: Manav Türkleri Örneği". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE.İstanbul. 67
- Bayraktar, C.(2013). Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*. 23. 177-186.
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts Excuses and Apologies Image Repair Theory Research*. New York: Suny Press
- Chandler, D. ve Munday, R. (2018). *Medya ve İletişim Sözlüğü* (1.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları
- Coombs, W.T. (1995) "Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the 'Appropriate' Crisis-Response Strategies". *Management Communication Quarterly*. 8, 447-476.
- Coombs W.T., Holladay, S.J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management Communication Quarterly*. 16(2), 179.
- Coombs W.T. (2006). *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*. California: Greenwood Publishing Group.
- Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development And Application Of Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. W. T. Coombs, & S. Holladay içinde, *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Blackwell Publishing. 17-53.
- Coombs, W.T.,Holladay S.,J. (Eds.)(2010). *The Hand Book Of Crisis Communication*. Blackwell, Massachusetts, MA, 30-38. (Yıl)
- Çakır, V. (2014). Kriz İletişimi Teorileri. M. Akdağ, & Ü. Arkan içinde, *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*, Konya: Literatür Academia.

- Çetin, M., Toprak, Y.E. (2016). “Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen’in Facebook Kullanımı.” *Selçuk İletişim Dergisi*. 9 (3): 54-68.
- Çınarlı, İ. (2016). *Kriz İletişimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Diyaroğlu, B. (2011) *Kriz İletişiminde Medya Yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları Krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi Karşılaştırmalı İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul.
- Elliott, C. (2009). *United Breaks Guitars, the sequel: What did you mean when you said you’re sorry?* <http://www.elliott.org/blog/united-breaksguitars-the-sequel-what-did-you-mean-when-you-said-youre-sorry/>. Erişim Tarihi: 26.01.2023
- Frandsen, F.,Johansen, W. (2010). *Crisis Communication, Complexity, And The Cartoon Affair: A Case Study*. Coombs, T. W., ve Holladay, S. J. (Ed.) *The Handbook of Crisis Communication* içinde (425-448). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Frandsen, F., Johansen, W. (2017). Voices in Conflict? The Crisis Communication of Meta Organisations. *Management Communication Quarterly*. 32(I), 90-120.
- Haşit, G., Tüz, M., İpçioğlu, İ., Suher, K. (2013) *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, (1. Baskı) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Heath, R.L. (2013). *Encyclopedia of Public Relations* (2.Baskı). ABD: Sage Publications.
- Hearit, K.,M. (2007). *Corporate Deception And Fraud: The Case For An Ethical Apologia, In The Debate over Corporate Social Responsibility* (Ed. Steve May, George Cheney and Juliet Roper). New York: Oxford University Press.
- Kadıbeşegil, S. (2003) *Kriz geliyor der!* (2. Baskı) İstanbul: Kapital Medya Yayınları, 73.
- Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi . *İletişim Çalışmaları Dergisi* , 3 (1) , 131-160
- Kara T., Özgen, E. (2012) *Sosyal Medya Akademi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Terzi Köroğlu, G. (2018), *Kriz İletişiminde Kurumsal Savunca Kuramı: Türkiye’deki Krizlerin Özür Metinlerinin İncelenmesi*, *Yüksek Lisans Tezi*. Kadirhas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Lwin, M. O.,Pang, A., Loh, J., Peh, M. H., Rodriguez, S. A., ve Zelani, N. H. B., (2017). “Is Saying ‘Sorry’ Enough? Examining The Effects Of Apology Typologies By Organizations On Consumer Responses.” *Asian Journal of Communication*. 27 (1) 49-64.

Low Siew-Yoong, Yvonne, Varughese, Jeni ve Pang, Augustine (2011). Communicating Crisis: How Culture Influences Image Repair in Western and Asian Governments, *Corporate Communications An International Journal*. 16(3): 218-242.

Oskay, Ü. (1992). *İletişimin ABC'si*. (1.Baskı). İstanbul: Simavi Yayınları.

Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Pira A., Sohodol Ç. (2020). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (6.Baskı) İstanbul: İletişim Yayınları.

Regester, M. (1995). "*Crisis Management*", *The Practice of Public Relations*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Solmaz, B. (2007). Halka İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması. *Selçuk İletişim Dergisi*. 4 (4). 69.

Suher, İ.K. (2013). *Kriz İletişiminde Yeni Medya. Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1776.

Vardar, A. (2001), *Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Yazar, F. (2020). Türkiye Kamu Diplomasisinde Kriz İletişimi Yönetimi: Rus Uçağı Krizi ve Kaşıkçı Cinayeti Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Doktora Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsü, İstanbul.

## İNTERNET KAYNAKLARI

Abcnews.go.com, (27.04.2023) “United Investigating Giant Rabbit's Death After Trans-Atlantic Flight”[https://abcnews.go.com/US/united-investigating-report-giant-rabbit-died-transatlantic-flight/story?id=47026791&cid=social\\_twitter\\_abcn](https://abcnews.go.com/US/united-investigating-report-giant-rabbit-died-transatlantic-flight/story?id=47026791&cid=social_twitter_abcn) Erişim Tarihi: 27.01.2023

BBC. (11.04.2017) United Airlines CEO'su: Personel Görevini Yaptı <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39564397> Erişim Tarihi: 26.01.2023

BBC. (11.04.2017. United Airlines Hisseleri “Sürüklenen Yolcuyla” Düştü <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39566560> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Bloomberg, (12.07.2023) “United Airlines PR Boss to Step Down After Tumultuous Tenure” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-12-07/united-airlines-pr-boss-to-step-down-after-tumultuous-tenure> Erişim Tarihi: (02.02.2023)

Corboydemetrio.com (27.04.2017). “Dao Settlement News Release” [https://www.corboydemetrio.com/media/news/105\\_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf](https://www.corboydemetrio.com/media/news/105_Dao%20Settlement%20News%20Release%20.pdf) (Erişim Tarihi: 26.12.2023)

Cosh, C. (2009). A man and his guitar vs. United Airlines. *National Post*. <http://network.nationalpost.com/np/blogs/fullcomment/archive/2009/08/21/colby-cosh-a-man-and-his-guitar-vs-united-airlines.aspx>. Erişim Tarihi: 26.01.2023

Courierjournal.com, 27.04.2023, “United Express 3411 Uçuşu Değerlendirme ve Eylem Raporu” <https://www.courier-journal.com/story/news/local/2017/04/27/report-united-takes-full-responsibility-passengers-physical-removal/307030001/> Erişim Tarihi: 02.02.2023)

CNBC-E (02.09.2020) United Airlines Plans To Cut More Than 16,000 Jobs As Coronavirus Continues To Hammer Demand <https://www.cnbc.com/2020/09/02/united-airlines-cuts-jobs-as-coronavirus-hurts-air-travel-demand.html> Erişim Tarihi: 26.01.2023

CNBC-E (02.09.2020) United Airlines Plans To Cut More Than 16,000 Jobs As Coronavirus Continues To Hammer Demand <https://www.cnbc.com/2020/09/02/united-airlines-cuts-jobs-as-coronavirus-hurts-air-travel-demand.html> Erişim Tarihi: 26.01.2023

CNN Money, (11.04.2023). “United Airlines Shows How To Make A PR Crisis A Total Disaster” <https://money.cnn.com/2017/04/11/news/united-passenger-pr-disaster/index.html> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Euronews, (27.03.2017). “United Airlines tayt giyen kızların uçağa binmesine izin vermedi” <https://tr.euronews.com/2017/03/27/united-airlines-tayt-giyen-kizlarin-ucaga-binmesine-izin-vermedi> Erişim Tarihi: 02.02.2017

Flight Global (24.07.2021). United, with one of USA's oldest fleets, poised for huge aircraft order: reports

<https://www.flightglobal.com/fleets/united-with-one-of-usas-oldest-fleets-poised-for-huge-aircraft-order-reports/144294.article> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Forbes (28.03.2018). "How To Fix United Airlines' Culture Problem"

<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/%202018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#6267ce08fd3d> Erişim Tarihi: 26.02.2023

Fortune 24.04.2023 "United Airlines CEO Deferred His Bonus to Show "Accountability and Integrity." But He Still Made \$10M" <https://fortune.com/2018/04/24/united-airlines-ceo-bonus/> Erişim Tarihi: 02.02.2023

Foxnews.com, (26.11.2017). "Democrat Rep. Sheila Jackson Lee cites racism as source of United Airlines incident in a statement"

<https://www.foxnews.com/us/democrat-rep-sheila-jackson-lee-cites-racism-as-source-of-united-airlines-incident-in-a-statement> (Erişim Tarihi: 02.02.2023)

Holmesreport.com, (16.07.2017). "United Names New Communications Leadership After Crisis"

<https://www.holmesreport.com/latest/article/united-names-new-communications-leadership-after-crisis> Erişim Tarihi 02.02.2023

Hürriyet, (11.04.2017) "United Airlines Çifte Bilet Sattığı Yolcuları Sürükleyerek Uçaktan Attı"

<https://www.hurriyet.com.tr/dunya/united-airlines-cifte-bilet-sattigi-yolculari-surukleyerek-ucaktan-atti-40423602> Erişim Tarihi: 26.01.2023

McGee, B. (2009). Passenger rights debate on glide path to Congress. *USA Today*. [http://www.usatoday.com/travel/columnist/mcgee/2009-09-30-passenger-rights\\_N.htm](http://www.usatoday.com/travel/columnist/mcgee/2009-09-30-passenger-rights_N.htm).

Erişim Tarihi: 26.01.2023

Money.cnn.com (21.04.2017) "United Airlines CEO Oscar Munoz Won't Be Promoted To Chairman"

<https://money.cnn.com/2017/04/21/news/companies/united-airlines-oscar-munoz-chairman-board> Erişim Tarihi: 31.01.2023

Morningconsult.com (16.04.2017) "Poll: People Won't Fly United If Another Airline Has an Identical Flight"

<https://morningconsult.com/2017/04/16/poll-people-wont-fly-united-another-airline-identical-flight/> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Mutzabaugh, B. (2009). *Disgruntled United flier gets hit song on Web with revenge video. Today in the Sky.*

<http://www.usatoday.com/travel/flights/item.aspx?type=blog&ak=68493997.blog>. Erişim Tarihi: 26.01.2023

Newyork Post, 02.05.2010 *Continental, United airlines to combine* <https://nypost.com/2010/05/02/continental-united-airlines-to-combine/> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Npr.org (13.12. 2022) *United Airlines places huge order for Boeing 787 Dreamliners*

<https://www.npr.org/2022/12/13/1142408585/united-airlines-order-boeing-787-dreamliners>

Erişim Tarihi: 26.01.2023



Prweek. (16.03.2023) “United Airlines CEO Oscar Munoz named PR Week U.S Communicator of the year”  
<https://www.prweek.com/article/1426909/united-airlines-ceo-oscar-munoz-named-prweek-us-communicator-year> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Scudder, V. (2017). “United Airlines O’Hare Fiasco: A Lesson for All Leaders”,  
<https://www.commpro.biz/united-airlines-ohare-fiasco-a-lesson-for-all-leaders> Erişim Tarihi: 26.01.2023

Soule, A.R (2010) Fighting the Social Media Wildfire: How Crisis Communication Must Adapt to Prevent from Fanning the Flames, University of North Carolina

Theacsi.com (2023). The American Consumer Satisfaction Index.  
[https://web.archive.org/web/20080513093445/http://www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=147&Itemid=155&i=Airlines](https://web.archive.org/web/20080513093445/http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=155&i=Airlines) Erişim Tarihi: 26.01.2023

The Wall Street, (11.09.2008) Single Web Hit Led to UAL Glitch, Tribune Says  
[https://www.wsj.com/articles/SB122109238502221651?mod=googlenews\\_wsj](https://www.wsj.com/articles/SB122109238502221651?mod=googlenews_wsj)  
Erişim Tarihi: 26.01.2023

The Wall Street Journal (27.11.2020) United Begins Flying Pfizer’s Covid-19 Vaccine  
<https://www.wsj.com/articles/united-begins-flying-pfizers-covid-19-vaccine-11606512293>  
Erişim Tarihi: 26.01.2023

Viewfromthewing.com, “CEO Oscar Munoz Is Making United’s Problem With the Doctor Dragged Off a Flight Even Worse”  
<https://viewfromthewing.com/ceo-oscar-munoz-making-uniteds-problem-doctor-dragged-off-flight-even-worse/> Erişim Tarihi: 10.08.2017

Web.archive.org, (15.07.2009) Air Travel Consumer Report  
<https://web.archive.org/web/20111015020254/http://airconsumer.ost.dot.gov/reports/2009/July/200907ATCR.PDF> Erişim Tarihi: 26.01.2023

# Farklı Risk Analiz Metotlarının Karşılaştırılması: Kaynak Atölyesi Uygulama Örneği

Selin ASLANTAŞ<sup>1</sup>  
Yusuf İshak ERPEK<sup>2</sup>

## Öz

Metal sektörünün ticaret hacmi gün geçtikçe genişlerken, metal üretimi-işlemesi yapan kaynak atölyelerinin sayısı da artmaktadır. Metal sektörü ve alt sanayi kolları İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) açısından çok tehlikeli sınıfta yer almaktadır. Bu işkollarında çalışmaların verimli olabilmesi için tehlikelerin saptanarak risk analizi yapılması zorunluluğu vardır. Risklerin farklı yapılarda olması çeşitli risk analiz metotlarının da geliştirilmesine neden olmuştur. Bu çalışmada, metal üretimi-işlemesi yapan bir kaynak atölyesinde saptanan risk etmenlerinin 5 farklı risk analiz metodu ile analizi yapılmış ve ardından bu analiz metotlarının sonuçları karşılaştırılmıştır. Risk analizi aşamasında, işyeri ve işyerinde bulunan tehlikeler sabit tutularak risk analiz metotlarının analiz sürecinde bulunan frekans ve keşfedilebilirlik gibi analiz kriterleri verilerinin seçilen risk analiz metotları ile elde edilen sonuçlara etkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır. 30 adet tehlike kaynağı saptanan bu işyerinde Risk Analiz metotları olarak Fine Kinney Metodu, 5x5 L Tipi Matris, Hata Türleri ve Etkileri Analizi (FMEA), Hata Ağacı Analizi (FTA) ve Olursa Ne Olur Analizi (What if?) metotları kullanılmıştır. Risk analiz metotlarının aynı tehlike ve riskler için farklı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmadaki birbirinden farklı risk analizi metotları arasında en çok sayıda 1.derecede risk öncelik sırasına sahip yani en hızlı şekilde önlem alınması gereken risklerin fazla olduğu analiz metodu Hata Türleri ve Etkileri Analiz metodu olmuştur.

**Anahtar kelimeler:** İş güvenliği, meslek hastalığı, risk analizi

## Comparison of Different Risk Analysis Methods: A Case of Welding Workshop

### Abstract

While the trade volume of the metal sector is expanding day by day, the number of welding workshops engaged in metal production and processing is also increasing. The metal sector and sub-industry branches are in the very dangerous class in terms of Occupational Health and Safety (OHS). In order for the work to be productive in these lines of business, it is necessary to identify the hazards and make a risk assessment. The fact that the risks have different structures has led to the development of various risk assessment methods. In this study, the risk factors identified in a metal production-processing welding workshop were analyzed with 5 different risk assessment methods, and then the results of these assessment methods were compared. During the risk assessment phase, the workplace and workplace hazards were kept constant and it was investigated whether the data of assessment criteria such as frequency and discoverability in the analysis process of risk assessment methods have an effect on the results obtained with the selected risk assessment methods. Fine Kinney Method, 5x5 L-Type Matrix, Failure Modes and Effects Analysis (FMEA), Fault Tree Analysis (FTA) and What If Analysis methods were used as Risk Assessment methods in this workplace where 30 sources of danger were identified. It has been determined that risk assessment methods give different results for the same hazards and risks. Among the different risk analysis methods in this study, the method of analysis that has the highest number of first-degree risk priority, that is, the risks that need to be taken quickly, is the Failure Modes and Effect Analysis.

**Keywords:** Occupational safety, occupational disease, risk analysis

<sup>1</sup> Sağlık Bilimleri Üniversitesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Koordinatörlüğü, selin.aslantas@sbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2028-8297

<sup>2</sup> İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, yusufcerpek@gmail.com, ORCID: 0009-0000-0643-983X

Makale Geliş Tarihi: 24.11.2023, Makale Kabul Tarihi: 03.01.2024

ARAŞTIRMA MAKALESİ (Research Article)

\*Bu makale intihal programında taranmış ve en az iki hakem incelemesinden geçmiştir. (This article has been scanned via plagiarism software and reviewed by at least two referees).

Doi: 10.51524/uhusbad.1395731

## Giriş

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) çalışma ortamındaki tehlikelerden kaynaklanan iş kazası ve meslek hastalığının oluşumunu önlemeyi, çalışanlar için uygun ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmayı amaç edinen, işyeri ortamında bulunan çalışanlara zarar verebilecek mevcut tehlikelere karşı proaktif (önleyici) bir anlayışı benimseyen multidisipliner bir yaklaşımdır (Aker 2020). Ülkemizde 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında işyerleri “çok tehlikeli”, “tehlikeli” ve “az tehlikeli” olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır.

Barındırdığı tehlike ve risk durumundan değerlendirildiğinde metal, maden, inşaat ve tekstil sektörleri en önde gelen çalışma alanlarındandır. Metal sektörü işletmeler arasında sıkı bir rekabetin olduğu ve esnek çalışma saatlerine sahip bir sektördür. Ülkemizde öncü sektör konumunda yer alan metal sektörü, genellikle demir – çelik, döküm, ham çelik, demir dışı metaller, alüminyum ve bakır metal sektörü alanları ana sanayi kollarını da içermektedir. Metal sektörü işin gerektirdiği nitelik ile çalışma ortamında barındırdığı risk ve tehlikelerden dolayı bilgi, marifet, tecrübe ve sürekli kontrol gerektiren ağır ve çok tehlikeli sınıfta yer almaktadır (Güllüoğlu ve Güllüoğlu 2019). Metal malzemeler, geçmişten günümüze kadar ürünlerin kalitesini ve dayanıklılığını arttırmak için kullanılmaktadır. Metal kaynak atölyeleri, birçok işkolunun vazgeçilemez ihtiyaçları arasında yer alan metal malzemelerin bir araya getirilmesi için sıkça kullanılan endüstriyel tesislerdir. Bu tesislerde çalışan işçilerin sağlığı ve güvenliği, işverenler ve yöneticiler için büyük bir sorumluluktur ve İSG önlemleri, bu bağlamda kritik bir rol oynamaktadır.

İSG yönetimi, işyerlerinde potansiyel tehlikeleri tanımlamak, analiz etmek ve kontrol etmek için bir dizi strateji ve metot içerir. Bu süreçlerden biri de risk analizidir. İşyerlerindeki potansiyel tehlikelerin tanımlanması ve bu tehlikelerin çalışanlar, ekipmanlar ve çevre üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi anlamına gelen risk analiz iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için temel bir adım olmakla beraber yasal düzenlemelere uyumu sağlamak için de gereklidir.

İşyerleri, çalışma ortamı şartlarından ve yapılan işlerden kaynaklanan çeşitli riskler barındırmaktadır. Yapılan işlerden doğan riskleri tespit edip bu risklerin meydana getirebileceği sonuçları önceden öngörebilmek, çalışma ortamında oluşturabileceği can ve mal kaybını önleyebilmek veya risk düzeylerini azaltabilmek için kullanılan çeşitli risk analiz metotları bulunmaktadır. Bu risk analiz metotları çalışma ortamına ve yapılan işin niteliğine göre değişiklik göstermektedir (Bayram ve Çelenk 2022). Bu çalışmada metal üretimi-işlemesi yapan bir kaynak atölyesindeki çeşitli riskler için Finne Kinney Metodu, 5x5 L Tipi Matris, Hata Türleri ve Etkileri Analizi (FMEA), Hata Ağacı Analizi (FTA) ve Olursa Ne Olur Analizi (What if?) olmak üzere 5 farklı risk analizi metoduyla uygulama yapılmış ve çıkan sonuçlar karşılaştırılmıştır.

## 1. Gereç ve Yöntem

Metal üretimi-işlemesi yapan kaynak atölyesinde otuz (30) adet tehlike kaynağı saptanmıştır. Bu tehlike kaynaklarından ortaya çıkabilecek risk etmenlerinin beş (5) farklı risk analiz metodu ile analizi yapılarak sonuçları karşılaştırılarak hangi risk analizinin kullanılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir.

### 1.1.Fine Kinney Risk Analizi Metodu

Fine-Kinney, risk skorlarının derecelendirilme sonuçlarına göre önceliğin hangi işlere verilmesinin ve kontrol tedbirleri için mevcut kaynakların ilk olarak nereye harcanmasının gerektiğini gösteren bir tekniktir. Risklerin ağırlık oranları hesaplanarak derecelendirme yapılmakta ve önlemlerin alınıp alınmamasına karar verilmektedir. Fine-Kinney metodu tehlikenin gerçekleşme olasılığı, zarar-sonuç (şiddet-etki) derecesi ve tehlikeye maruz kalma sıklığını yani frekans kriterini de içermektedir. Bu metot işyerlerinin istatistiklerini kullanma imkânı sağlaması, kolay kullanımı ve frekans kriterini de

içerdiğinden diğer matris metotlarına göre daha çok tercih edilmekte ve güvenilir sonuçlar vermektedir (Birgören 2017).

Fine-Kinney metodunda risk puanı  $R = O \times \text{Ş} \times F$  olarak hesaplanır. Burada:

O= Olasılık yani riskin gerçekleşme ihtimali,



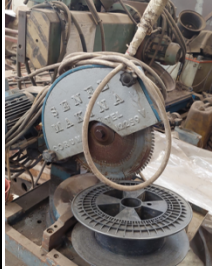
Ş= Şiddet yani riskin gerçekleştiğinde insana veya çevreye hasar verme derecesi,







F= Frekans (Sıklık) yani riske maruz kalma tekrarı,







R= Risk Skoru ise bu üç risk faktörüne verilen değerlerin çarpımıyla oluşan risk derecelendirme değeri olarak ifade edilmektedir (Erzurumluoğlu vd. 2015, Bayram ve Kaya 2022).

Bu çalışma ortamında gözlemlenen tehlikelere Tablo 1’de gösterildiği gibi olasılık, şiddet ve frekans kriter değerleri verilip, bu değerler yan yana çarpılarak risk skoru elde edilmiştir.






**Tablo 1.** Finne Kinney Risk Analizi Tablosu






Risk no	Ortam	Fotoğraf	Tehlike	Tespit edilen risk	Etkilenenler	Finne Kinney risk analizi					Düzeltilici ve önleyici faaliyet tedbirleri
						Olasılık	Şiddet	Frekans	Risk skoru = (O x Ş x F)	Önem derecesi	
1	Atölye		Zeminde açılan çukur, boşluk	Fark edmeden düşmeyle sakatlanma, yaralanma potansiyeli.	Tüm çalışanlar	10	3	6	180	Önemli risk	Çalışma sahasında açılan çukur bir an önce kapatılmalı, eğer kapalı tutulamıyorsa etrafına bariyerler ile önlem alınmalı, gerekli sağlık ve güvenlik işaretleri bulundurulmalı ve çalışanlar uyarılmalı.
2	Atölye		Yangın tüpünün boş olması, yüksekliğinin ve konumunun yanlış olması.	Olası bir yangın anında müdahale edememe, yanmayla birden fazla ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	3	100	1	300	Esas risk	Yangın tüplerinin düzenli aralıklarla kontrolleri yapılmalı, boş ise doldurulmalı. Olası bir yangına karşı yangın tüpleri, çalışanların kolayca ulaşabilecekleri konumlara yerden 90cm yukarıda olacak şekilde duvara sabitlenmeli. İlgili yönetmeliğe uygun olarak 30 metre aralıklarla yerden yüksekliği 1,20 metre olacak şekilde yangın dolapları kurulmalı ve bu yangın dolaplarında gerekli teçhizatlar bulundurulmalı.
3	Atölye		Profil kesimi daire testerenin önünde farklı malzemelerin bulunması.	Testere çalışınca önündeki cisimle temasında cismin sekmesiyle veya testereye elini kaptırma ile kesilme, yaralanma, uzuv kaybı	Tüm çalışanlar	6	7	2	84	Önemli risk	Daire tipi elektrikli testere önünde yabancı cisimler bırakılmamalı, uygun sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı, testere üzerinde kullanım talimatı bulundurulmalı ve çalışanların bu konularda bilinçlendirilmesi sağlanmalı.

4	Atölye		Acil çıkış kapısına giden yol üzerine malzemeler bırakılması ve bilgilendirici levhaların çalışanların fark edebilecekleri hızda bulunmaması.	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısına ulaşmanın engellenmesiyle acil durumda mahsur kalmayla yaralanma veya ölüm.	Tüm çalışanlar	3	40	1	120	Önemli risk	Acil çıkış kapılarına giden yol üzerinde veya acil çıkış kapı önlerine kapının açılmasına veya çalışanların tahliye edilmesine engel olacak hiçbir malzeme bırakılmamalı. Çalışanlara bu konuda uyarılarda bulunulmalı.
5	Atölye		Kaynak ve oksijen tüplerini yanlış şekilde araçtan indirilip elle taşınması.	Tüplerin taşırken düşüp patlamasıyla birden fazla ölüm, facia	Tüm çalışanlar	6	100	1	600	Çok yüksek risk	Tüpler elle değil vinç ile arabadan indirilmeli, tüp taşıma arabasıyla istenilen yere taşınmalı. Çalışanlara tüp indirmenin ve taşımının nasıl güvenli bir şekilde yapılması gerektiği hakkında bilgilendirmeler yapılmalı.
6	Atölye		Çalışma ortamında bir araya düzensiz bırakılan malzemeler.	Çalışma ortamının ve malzemelerin düzensizliğiyle tutuşabilecek malzemelerin varlığı. Takılıp düşme, yanma, yaralanma, sakatlanma.	Tüm çalışanlar	10	3	10	300	Esas risk	Çalışma ortamında belirli bir düzene göre çalışma yapılmalı ve malzemeler ihtiyaç halinde kolaylıkla ulaşılacak yerlere bırakılmalı. Bu düzensizlikle çalışanlar, araç-gereçleri arama sorunu ve ararken yaralanma veya sakatlanma yaşamamaları için uyarılmalı, çalışma ortamında bir düzen dahilinde iş yapılabilmesi için ortak çalışmalar yapılmalıdır.
7	Atölye		Jeneratör önüne ve üzerine malzeme bırakılması, uyarıcı levhaların bulunmaması.	Jeneratör çalıştırılmak istendiğinde çevresindeki malzemelere takılıp düşme veya yukarıdan cisimlerin düşmesiyle yaralanma, sakatlık.	Tüm çalışanlar	6	3	2	36	Olası risk	Jeneratöre, etrafa ve jeneratör üzerine malzeme bırakılmaması konusunda uyarıcı levhalar asılmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli. Ayrıca jeneratör üzerinde kullanma talimatı bulundurulmalı.
8	Atölye		Donam sac malzemenin yola doğru güvensiz bir şekilde bırakılması.	Sac kaydığında veya yola doğru devrildiğinde yaralanma, birden fazla ölüm.	Tüm çalışanlar	6	40	2	480	Çok yüksek risk	Sac yola doğru değil de atölye içerisine daha güvenli bir yere, altına sağlam takozlar koyularak sabitlenmeli.
9	Atölye		Ağız açık konumda bırakılan elektrikli metal kesme testeresi.	Elektrik sorununda veya yanlış çalıştırmada yaralanma, uzuv kaybı.	Tüm çalışanlar	6	7	2	84	Önemli risk	Elektrikli testere her zaman aşağı konumda kapalı olacak şekilde bırakılmalıdır. Çalışanlar kullandıktan sonra böyle bırakmaları için uyarılmalıdır. Üzerine yetkili harici kimsenin kullanmaması konusunda levha asılmalı ve kullanım talimatı bulundurulmalıdır.






10	Atölye		Çalışanların olduğu bölge üzerinde bırakılan vinç.	Olası bir elektrik kesintisinde veya halat kopmasında yaralanma, ölüm.	Tüm çalışanlar	3	40	1	120	Önemli risk	Vinç her zaman kullanıldıktan sonra çalışanların olduğu bölge üzerinde değil boş bir bölgeye güvenli bir şekilde bırakılmalıdır. Yük kaldırırken de çalışanlar uyarılmalı, çalışanlar üzerinden yük taşınmamalıdır. Vinci tecrübeli ve işten anlayan çalışanlar kullanılmalı ve bu konuda bilgilendirilmelidir.
11	Atölye		İzocam malzemenin çalışma ortamı içerisinde açık ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Malzemede bulunan kimyasal soluma sonucu akciğere yapışır ve meslek hastalığı, iş göremezlik meydana gelme potansiyeli.	Tüm çalışanlar	3	7	3	63	Olası risk	İzocam içerisindeki uçucu kimyasal maddenin solunmasıyla akciğeri çokça tahriş edebilen bir maddedir. Bu yüzden çalışanların olduğu bölgeden uzakta uygun koşullardaki depolara taşınmalıdır.
12	Atölye		Kaynak ve oksijen tüplerinin çalışma ortamı içerisinde direkt olarak güneşle ve dışarıyla temas eden bir yerde güvensiz şekilde bırakılması.	Olası bir gaz kaçağı veya basınç değişimiyle ve kaynak çapağıyla patlama. Buna bağlı olarak yaralanma, birden çok ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	100	1	600	Çok yüksek risk	Kaynak tüplerinin çalışma ortamından uzak bir yerde, direkt güneş ile temasının olmadığı, dolu ve boşların ayrı ayrı konumlandırıldığı kendi basınç seviyelerine özgü bir tüp alanının olması gerekmektedir. Bunun için uygun bir yer tahsis edilmelidir.
13	Atölye		Tank üzerine kaynak yapmak için dayanan merdivenin bir yere sabitlenmemesi.	Merdivenin kayması veya çalışanın düşmesi sonucu kırık oluşma, yaralanma, sakatlanma	Tüm çalışanlar	6	15	2	180	Önemli risk	Merdivenin tanka ve temas ettiği zemine punta ile sabitlenmesi gerekir. Tank üzerine yetkisiz kaynakçıdan başkası çıkarmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
14	Atölye		Vinçle yük taşımak için bağlanan sapanın kesik ve hasarlı olması.	Hasarlı sapan yük bağlıken kopabilir ve çalışanlar yükün altında kalabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	10	15	1	150	Önemli risk	Bu sapanların dayanıklılık testlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Hasarlı sapanlarla yük kaldırma işlemi yapılmamalı ve bağlanan yüke dayanıklı olacak şekilde standartlara uygun sapan veya halatlarla değişimleri yapılmalıdır. Çalışanlara da böyle hasarlı sapanları kullanmamaları gerektiği konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.
15	Atölye		Tüp taşıma arabasının tekerleğinin hasarlı-kırık olması.	Tüpü taşıırken araba yan yatabilir. Tüpün yere veya çalışanın üzerine düşmesiyle patlayabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	40	1	240	Esas risk	Tüp taşıma arabası tekerleğinin değiştirilmesi gerekmektedir. Bu araba çalışma ortamından uzaklaştırılmalı ve bir daha kullanılmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.



16	Atölye		Malzemenin dik ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Devrilmesi veya kayması sonucu yaralanma, sakatlık.	Tüm çalışanlar	10	3	6	180	Önemli risk	Kayıp devrilebilecek büyük metal malzemeler çalışma ortamı içerisinde dik bir şekilde bırakılmamalı. Böyle malzemeler yatay bir şekilde uygun zemine altına takozlarla desteklenerek bırakılmalıdır. Çalışanlara güvenli çalışma şekilleri eğitimi verilmelidir.
17	Atölye		Forklift üzerinde sağlık ve güvenlik işaretleri bulunmaması ve sesli tepe lambasının çalışmaması.	Geri geri gelirken sesli uyarı işaretinin eksikliğinden çalışanlara çarpabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	15	3	270	Esas risk	Yanmayan sesli tepe lambası değiştirilmelidir. Forklift gibi yük kaldırma araçlarının arka kısımlarına 3 metre mesafeden daha fazla yaklaşmaması için uyarı işaretleri asılmalıdır. Bunun yanında forklifte şoförden başka kimsenin binmemesi, kaldırma araçlarının çalıştıkları ortamlarda azami hızları gösteren, dikkat forklift çıkabilir gibi uyarıcı uygun sağlık ve güvenlik işaretleri de bulundurulmalıdır.
18	Atölye		Kaynak yapan çalışana çıplak gözle KKD kullanmadan yaklaşılması.	Kaynak ışınının gözü kamaştırması, maskesiz çalışarak kaynak dumanını soluma ve çapakların sıçramasıyla yaralanma, zehirlenme, meslek hastalığı potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	7	6	252	Esas risk	Çalışanlara KKD kullanmanın önemi ve çalışma ortamındaki risklerin vereceği zararlar konusunda İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmeli veya bu eğitimler revize edilmeli. İlgili alanlara iş güvenliği kültürünün oluşması için sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı. Toplu koruma önlemleri alınmalı ve KKD kullanımını arttıracak düzenlemeler yapılmalı.
19	Atölye		Tavanda sarkan elektrik kablosu.	Malzemelerin ve vincin sarkan kabloya takılmasıyla yükler devrilebilir, elektrik çarpabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	15	2	180	Önemli risk	Sarkan elektrik kablosu yukarıda sabitlenmeli. Elektrik tesisatı gözden geçirilmeli.
20	Atölye		Taş motorunun elektrikle bağlantısı kesilmeden dik bir şekilde bırakılması.	Olası elektrik kesintisinde akımın gelip gitmesiyle taş motoru sekerek çalışabilir. Böylelikle yaralanma, uzuv kaybı, sakatlık potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	7	3	126	Önemli risk	Taş motorunun düz bir zemine taş kısmının yukarıda kalacak şekilde yatay olarak prizden çekilerek bırakılmasının doğru olduğu çalışanlara eğitimlerde ve hatalarında anlatılmalıdır. Bu taş motorları ani sekmelere karşı üzerinde koruyucu metal kısmı olan ve daha çok güven oluşturan taş motorlarıyla değiştirilmelidir.

21	Atölye		Forklift lastiğinin yırtık olması.	Lastik patlarsa forkliftteki yük çalışanların üzerine devrilebilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	15	2	180	Önemli risk	Lastik bir an önce değiştirilmelidir. Yük kaldırma araçlarının bakımları düzenli periyotlarla yapılmalıdır. Bakımlarının düzenli bir şekilde yapıldığına dair çizelgeler oluşturulmalıdır.
22	Atölye		Oksijen tüpünün yanlış konumda bırakılması, hortumunun düzensiz sarılması ve üzerine kıyafet bırakılması.	Olası bir çapak sıçramasıyla kıyafet yanar ve tüp patlayabilir. Yaralanma, zehirlenme, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	3	100	1	300	Esas risk	Çalışanlara kıyafetlerinin soyunma odalarında bırakılması konusunda uyarılarda bulunulmalı. Tekrarlayanlara caydırıcı cezalar verilmeli.
23	Atölye		Kaynak kedisinin yol üstü bir konumda bulunması.	Çalışanların kediye ve kablolarla takılarak düşmesiyle yaralanma potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	3	3	54	Olası risk	Kaynak makinesinin kaynak işlemi yapılacak yere yakın bir konuma çekilmesi gerekmektedir. Böylelikle kaynak makinesine bağlı olan kedi de yol üstü bir konumdan daha güvenli bir konuma geçmiş ve kaynak torcuna daha yakın olur. Bu vaziyette çalışanlar uyarılmalı.
24	Atölye		Taşlama yapan çalışanın KKD kullanmaması.	Taş motoru sekebilir ve göze çapak kaçabilir. Yaralanma, uzuv kaybı, ölüm potansiyeli	Tüm çalışanlar	10	15	3	450	Çok yüksek risk	Taşlama yapan çalışanların gözlük, maske ve yüz siperliği gibi gerekli KKD'leri kullanmaları için uyarılar yapılmalı ve bu KKD'ler çalışanlara temin edilmeli. Çalışma ortamında iş güvenliği kültürünü ve KKD kullanımını arttırmak için çalışanlara uygun cezalar verilebilir.
25	Atölye		Elektrik panosunun korunaksız ve açık bir şekilde bulunması.	Çalışma ortamındaki panonun yetkisiz kullanımında veya dışarı ile temasında elektrik çarpmasıyla yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	15	2	180	Önemli risk	Çalışma ortamındaki elektrik panolarının kapakları olmalı ve bu kapaklar kapalı şekilde bulunmalıdır. Yetkisiz kimsenin kullanmaması konusunda çalışanların fark edebilecekleri büyüklükte ve uygun renkte uyarıcı levhalar asılmalıdır.



26	Atölye		Toz altı kaynak makinesi kontrol kumandasının aşağı sarkması.	Kontrol kumandası sağa sola çarpabilir, kaynak makinesi kontrolsüz bir şekilde aşağı düşebilir ve çalışanlar altında kalabilir. Böylelikle yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	40	2	480	Çok yüksek risk	Kontrol kumandası yukarıya toz altı kaynağı yapılacak yere yakın bir konumda makine hareketlerinin kolaylıkla kontrol edebileceği şekilde bırakılmalıdır. Yetkisi olmayanların kullanmaması konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.
27	Atölye		Metal malzemelerin malzeme dolabı üzerinde istiflenmesi.	Yanlış istifleme sonucu malzemeler devriliş çalışanların üzerine düşebilir. Böylelikle yaralanma, sakatlık, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	15	2	180	Önemli risk	Malzeme dolabı üzerine devrilebilecek araç gereçler konmamalı ve metal malzemeler istiflenmemeli. Çalışanlara istiflemenin zeminden itibaren duvara yaslı bir şekilde kontrol edilebilecek bir yüksekliğe kadar düzenli olarak yapılması gerektiği anlatılmalıdır.
28	Atölye		Acil çıkış kapısının sürekli kapalı olması.	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısından çıkamama ve acil duruma maruz kalmayla yaralanma, ölüm	Tüm çalışanlar	3	100	1	300	Esas risk	Acil çıkış kapıları olası bir acil duruma karşı çalışanların güvenle tahliye edilebilmesi için sürekli açık bırakılmalıdır. Acil çıkış kapısına giden yol üzerinde veya kapı önünde malzemeler varsa kaldırılmalıdır.
29	Atölye		Çalışma ortamındaki kabloların iç içe ve düzensiz olması.	Takılıp düşmeyle yaralanma.	Tüm çalışanlar	10	1	6	60	Olası risk	Gereksiz kablolar toplanmalı, kablolar gerili bir şekilde aletler kullanılmamalı.
30	Atölye		Hurda metal parçaların çalışma ortamına atılması.	Parça düşmesi veya takılıp düşmeyle yaralanma, sakatlık potansiyeli.	Tüm çalışanlar	6	3	6	108	Önemli risk	Metal parçalar çalışma ortamına değil hurda kazanına atılmalı. Çalışanlar bu konuda uyarılmalı. Hurda kazanlarına tabela asılarak yerleri belirtilmeli.

Oluşan risk skorları risk önem derecelerine göre sınıflandırıldığında 4 tehlike ‘olası risk’, 14 tehlike ‘önemli risk’, 7 tehlike ‘esas risk’ ve 5 tehlikenin de ‘çok büyük risk’ seviyesine sahip olduğu saptanmıştır. Her tehlikeye ait risk seviyelerini kabul edilebilir bir seviyeye düşürmek ve güvenli çalışma ortamı oluşturabilmek için alınması gereken sağlık ve güvenlik önlemleri belirlenerek çizelgeye eklenmiş, böylelikle Tablo 1’deki Finne Kinney risk analizi tamamlanmıştır.

## 1.2. 5x5 L Tipi Matris Risk Analizi Metodu


Yalnız başına risk analizi yapması gereken uzmanlar için en uygun teknik olan 5x5 L tipi matris metodu riskin gerçekleşmesine neden olan durumlar ile riskin gerçekleştikten sonraki sonuçları arasında ilişki kurmada kullanılmaktadır. Çeşitli süreçler içeren veya birbirinden değişik süreçlere sahip işlerin hepsi için yalnız başına yeterli olmayıp ve analistin deneyimlerine göre analizin başarısı değişebilmektedir (Hafızoğlu 2006). Bu metotta öncelikle çalışma ortamındaki tehlikeler ve tehlikelerden kaynaklanarak oluşabilecek riskler belirlenmekte, daha sonra bir olayın gerçekleşme ihtimali (olasılık) ile gerçekleşmesi takdirinde sonucunun etki derecesi (şiddet) ölçümü yapılmaktadır. Şekil 2' de gösterilen olasılık ve şiddet derecelendirme skalasındaki kriterlere göre verilen bu ölçüm değerleri risk analizi yapanın tecrübesi doğrultusunda kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. İki ölçüm değerinin çarpımıyla elde edilen risk skorlarının derecelerine göre alınabilecek önlemler birbirinden farklı olmaktadır.






Şekil 1. L Tipi Risk Matrisi Derecelendirme Skalası







OLASILIK		SONUÇ (ŞİDDET)				
		5	4	3	2	1
5	Çok Yüksek	25	20	15	10	5
4	Yüksek	20	16	12	8	4
3	Orta	15	12	9	6	3
2	Küçük	10	8	6	4	2
1	Çok Küçük	5	4	3	2	1

Çalışmanın uygulandığı atölyede yapılan 5x5 L tipi matris risk analizi Tablo 2'de gösterilmektedir. Risk skorunun hesaplanmasında olasılık ve şiddet değerlerinin çarpımı kullanılmış ve önem dereceleri belirlenmiştir.






Tablo 2. 5x5 L Tipi Matris Risk Analizi Tablosu






Risk no	Ortam	Fotoğraf	Tehlike	Tespit edilen risk	Etkilenenler	5x5 L tipi matris risk analizi			Düzeltilici ve önleyici faaliyet tedbirleri	
						Olasılık (1-5)	Şiddet (1-5)	Risk skoru = (O x S)		
1	Atölye		Zeminde açılan çukur, boşluk	Fark edemeden düşmeyle sakatlanma, yaralanma potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	3	15	Önemli risk	Çalışma sahasında açılan çukur bir an önce kapatılmalı, eğer kapalı tutulmıyorsa etrafına bariyerler ile önlem alınmalı, gerekli sağlık ve güvenlik işaretleri bulundurulmalı ve çalışanlar uyarılmalı.

2	Atölye		Yangın tüpünün boş olması, yüksekliğinin ve konumunun yanlış olması.	Olası bir yangın anında müdahale edememe, yanmayla birden fazla ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	3	5	15	Önemli risk	Yangın tüplerinin düzenli aralıklarla kontrolleri yapılmalı, boş ise doldurulmalı. Olası bir yangına karşı yangın tüpleri, çalışanların kolayca ulaşabilecekleri konumlara yerden 90cm yukarıda olacak şekilde duvara sabitlenmeli. İlgili yönetmeliğe uygun olarak 30 metre aralıklarla yerden yüksekliği 1,20 metre olacak şekilde yangın dolapları kurulmalı ve bu yangın dolaplarında gerekli teçhizatlar bulundurulmalı.
3	Atölye		Profil kesimi daire testerenin önünde farklı malzemelerin bulunması.	Testere çalışınca önündeki cisimle temasında cismin sekmesiyle veya testereye elini kaptırma ile kesilme, yaralanma, uzuv kaybı	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Daire tipi elektrikli testere önünde yabancı cisimler bırakılmamalı, uygun sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı, testere üzerinde kullanım talimatı bulundurulmalı ve çalışanların bu konularda bilinçlendirilmesi sağlanmalı.
4	Atölye		Acil çıkış kapısına giden yol üzerine malzemeler bırakılması ve bilgilendirici levhaların çalışanların fark edebilecekleri hizada bulunmaması.	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısına ulaşmanın engellenmesiyle acil durumda içeride mahsur kalmayla yaralanma veya ölüm.	Tüm çalışanlar	3	4	12	Orta düzey risk	Acil çıkış kapılarına giden yol üzerinde veya acil çıkış kapı önlerine kapının açılmasına veya çalışanların tahliye edilmesine engel olacak hiçbir malzeme bırakılmamalı. Çalışanlara bu konuda uyarılarda bulunulmalı.
5	Atölye		Kaynak ve oksijen tüplerinin yanlış şekilde araçtan indirilip elle taşınması.	Tüplerin taşırken düşüp patlamasıyla birden fazla ölüm, facia	Tüm çalışanlar	4	5	20	Önemli risk	Tüpler elle değil vinç ile arabadan indirilmeli, tüp taşıma arabasıyla istenilen yere taşınmalı. Çalışanlara tüp indiriminin ve taşımının nasıl güvenli bir şekilde yapılması gerektiği hakkında bilgilendirmeler yapılmalı.
6	Atölye		Çalışma ortamında bir araya düzensiz bırakılan malzemeler.	Çalışma ortamının ve malzemelerin düzensizliğiyle tutuşabilecek malzemelerin varlığı. Takılıp düşme, yanma, yaralanma, sakatlanma.	Tüm çalışanlar	5	3	15	Önemli risk	Çalışma ortamında belirli bir düzene göre çalışma yapılmalı ve malzemeler ihtiyaç halinde kolaylıkla ulaşılacak yerlere bırakılmalı. Bu düzensizlikle çalışanlar, araç-gereçleri arama sorunu ve ararken yaralanma veya sakatlanma yaşamaları için uyarılmalı, çalışma ortamında bir düzen dahilinde iş yapılabilmesi için ortak çalışmalar yapılmalıdır.



7	Atölye		Jeneratör önüne ve üzerine malzeme bırakılması, uyarıcı levhaların bulunmaması.	Jeneratör çalıştırılmak istendiğinde çevresindeki malzemelere takılıp düşme veya yukarıdan cisimlerin düşmesiyle yaralanma, sakatlık.	Tüm çalışanlar	3	3	9	Orta düzey risk	Jeneratöre, etrafa ve jeneratör üzerine malzeme bırakılmaması konusunda uyarıcı levhalar asılmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli. Ayrıca jeneratör üzerinde kullanma talimatı bulundurulmalı.
8	Atölye		Donam sac malzemenin yola doğru güvensiz bir şekilde bırakılması.	Sac kaydığında veya yola doğru devrildiğinde yaralanma, birden fazla ölüm.	Tüm çalışanlar	4	5	20	Önemli risk	Sac yola doğru değil de atölye içerisine daha güvenli bir yere, altına sağlam takozlar koyularak sabitlenmeli.
9	Atölye		Ağzı açık konumda bırakılan elektrikli metal kesme testeresi.	Elektrik sorununda veya yanlış çalıştırmada yaralanma, uzuv kaybı.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Elektrikli testere her zaman aşağı konumda kapalı olacak şekilde bırakılmalıdır. Çalışanlar kullandıktan sonra böyle bırakmaları için uyarılmalıdır. Üzerine yetkili harici kimsenin kullanmaması konusunda levha asılmalı ve kullanım talimatı bulundurulmalıdır.
10	Atölye		Çalışanların olduğu bölge üzerinde bırakılan vinç.	Olası bir elektrik kesintisinde veya halat kopmasında yaralanma, ölüm.	Tüm çalışanlar	3	5	15	Önemli risk	Vinç her zaman kullanıldıktan sonra çalışanların olduğu bölge üzerinde değil boş bir bölgeye güvenli bir şekilde bırakılmalıdır. Yük kaldırırken de çalışanlar uyarılmalı, çalışanlar üzerinden yük taşınmamalıdır. Vinci tecrübeli ve işten anlayan çalışanlar kullanılmalı ve bu konuda bilgilendirilmelidir.
11	Atölye		İzocam malzemenin çalışma ortamı içerisine açık ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Malzemede bulunan kimyasal solunma sonucu akciğere yapışır ve meslek hastalığı, iş göremezlik meydana gelme potansiyeli.	Tüm çalışanlar	3	4	12	Orta düzey risk	İzocam içerisindeki uçucu kimyasal maddenin solunmasıyla akciğeri çokça tahriş edebilen bir maddedir. Bu yüzden çalışanların olduğu bölgeden uzakta uygun koşullardaki depolara taşınmalıdır.
12	Atölye		Kaynak ve oksijen tüplerinin çalışma ortamı içerisinde direkt olarak güneşle ve dışarıyla temas eden bir yerde güvensiz şekilde bırakılması.	Olası bir gaz kaçağı veya basınç değişimiyle ve kaynak çapağıyla patlama. Buna bağlı olarak yaralanma, birden çok ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	5	25	Kabul edilemez risk	Kaynak tüplerinin çalışma ortamından uzak bir yerde, direkt güneş ile temasının olmadığı, dolu ve boşların ayrı ayrı konumlandırıldığı kendi basınç seviyelerine özgü bir tüp alanının olması gerekmektedir. Bunun için uygun bir yer tahsis edilmelidir.



13	Atölye		Tank üzerine kaynak yapmak için dayanan merdivenin bir yere sabitlenmemesi.	Merdivenin kayması veya çalışanın düşmesi sonucu kırık oluşma, yaralanma, sakatlanma	Tüm çalışanlar	5	4	20	Önemli risk	Merdivenin tanka ve temas ettiği zemine punta ile sabitlenmesi gerekir. Tank üzerine yetkisiz kaynakçıdan başkası çıkarmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
14	Atölye		Vinçle yük taşımak için bağlanan sapanın kesik ve hasarlı olması.	Hasarlı sapan yük bağlarken kopabilir ve çalışanlar yükün altında kalabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	5	25	Kabul edilemez risk	Bu sapanların dayanıklılık testlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Hasarlı sapanlarla yük kaldırma işlemi yapılmamalı ve bağlanan yüke standartlara uygun sapan veya halatlarla değişimleri yapılmalıdır. Çalışanlara da böyle hasarlı sapanları kullanmamaları gerektiği konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.
15	Atölye		Tüp taşıma arabasının tekerleğinin hasarlı-kırık olması.	Tüpü taşıırken araba yan yatabilir. Tüpün yere veya çalışanın üzerine düşmesiyle patlayabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Tüp taşıma arabası tekerleğinin değiştirilmesi gerekmektedir. Bu araba çalışma ortamından uzaklaştırılmalı ve bir daha kullanılmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
16	Atölye		Malzemenin dik ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Devrilmesi veya kayması sonucu yaralanma, sakatlık.	Tüm çalışanlar	5	3	15	Önemli risk	Kayıp devrilebilecek büyük metal malzemeler çalışma ortamı içerisinde dik bir şekilde bırakılmamalı. Böyle malzemeler yatay bir şekilde uygun zemine altına takozlarla desteklenerek bırakılmalıdır. Çalışanlara güvenli çalışma şekilleri eğitimi verilmelidir.
17	Atölye		Forklift üzerinde sağlık ve güvenlik işaretleri bulunmaması ve sesli tepe lambasının çalışmaması.	Geri geri gelirken sesli uyarı işaretinin eksikliğinden çalışanlara çarpabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Yanmayan sesli tepe lambası değiştirilmelidir. Forklift gibi yük kaldırma araçlarının arka kısımlarına 3 metre mesafeden daha fazla yaklaşılması için uyarı işaretleri asılmalıdır. Bunun yanında forklifte şoförden başka kimsenin binmemesi, kaldırma araçlarının çalıştıkları ortamlarda azami hızları gösteren, dikkat forklift çıkabilir gibi uyarıcı uygun sağlık ve güvenlik işaretleri de bulundurulmalıdır.

18	Atölye		Kaynak yapan çalışana çıplak gözle KKD kullanmadan yaklaşılması.	Kaynak ışınının gözü kamaştırması, maskesiz çalışarak kaynak dumanını soluma ve çapakların sıçramasıyla yaralanma, zehirlenme, meslek hastalığı potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	4	20	Önemli risk	Çalışanlara KKD kullanmanın önemi ve çalışma ortamındaki risklerin vereceği zararlar konusunda İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmeli veya bu eğitimler revize edilmeli. İlgili alanlara iş güvenliği kültürünün oluşması için sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı. Toplu koruma önlemleri alınmalı ve KKD kullanımını arttıracak düzenlemeler yapılmalı.
19	Atölye		Tavanda sarkan elektrik kablosu.	Malzemelerin ve vincin sarkan kabloya takılmasıyla yükler devrilebilir, elektrik çarpabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Sarkan elektrik kablosu yukarıda sabitlenmeli. Elektrik tesisatı gözden geçirilmeli.
20	Atölye		Taş motorunun elektrikle bağlantısı kesilmeden dik bir şekilde bırakılması.	Olası elektrik kesintisinde akımın gelip gitmesiyle taş motoru sekerek çalışabilir. Böylelikle yaralanma, uzuv kaybı, sakatlık potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Taş motorunun düz bir zemine taş kısmının yukarıda kalacak şekilde yatay olarak ve prizden çekilerek bırakılmasının doğru olduğu çalışanlara eğitimlerde ve hatalarında anlatılmalıdır. Bu taş motorları ani sekmelere karşı üzerinde koruyucu metal kısmı olan ve daha çok güven oluşturan taş motorlarıyla değiştirilmelidir.
21	Atölye		Forklift lastiğinin yırtık olması.	Lastik patlarsa forkliftteki yük çalışanların üzerine devrilebilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	3	4	12	Orta düzey risk	Lastik bir an önce değiştirilmelidir. Yük kaldırma araçlarının bakımları düzenli periyotlarla yapılmalıdır. Bakımlarının düzenli bir şekilde yapıldığına dair çizelgeler oluşturulmalıdır.
22	Atölye		Oksijen tüpünün yanlış konumda bırakılması, hortumunun düzensiz sarılması ve üzerine kıyafet bırakılması.	Olası bir çapak sıçramasıyla kıyafet yanar ve tüp patlayabilir. Yaralanma, zehirlenme, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	5	20	Önemli risk	Çalışanlara kıyafetlerinin soyunma odalarında bırakılması konusunda uyarılarda bulunulmalı. Tekrarlayanlara caydırıcı cezalar verilmeli.

23	Atölye		Kaynak kedisinin yol üstü bir konumda bulunması.	Çalışanların kediye ve kablolarla takılarak düşmesiyle yaralanma potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	3	15	Önemli risk	Kaynak makinesinin kaynak işlemi yapılacak yere yakın bir konuma çekilmesi gerekmektedir. Böylelikle kaynak makinesine bağlı olan kedi de yol üstü bir konumdan daha güvenli bir konuma geçmiş ve kaynak torcuna daha yakın olur. Bu vaziyette çalışanlar uyarılmalı.
24	Atölye		Taşlama yapan çalışanın KKD kullanmaması.	Taş motoru sekebilir ve göze çapak kaçabilir. Yaralanma, uzuv kaybı, ölüm potansiyeli	Tüm çalışanlar	5	4	20	Önemli risk	Taşlama yapan çalışanların gözlük, maske ve yüz siperliği gibi gerekli KKD'leri kullanmaları için uyarılar yapılmalı ve bu KKD'ler çalışanlara temin edilmeli. Çalışma ortamında iş güvenliği kültürünü ve KKD kullanımını arttırmak için çalışanlara uygun cezalar verilebilir.
25	Atölye		Elektrik panosunun korunaksız ve açık bir şekilde bulunması.	Çalışma ortamındaki panonun yetkisiz kullanımında veya dışarı ile temasında elektrik çarpmasıyla yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Çalışma ortamındaki elektrik panolarının kapakları olmalı ve bu kapaklar kapalı şekilde bulunmalıdır. Yetkisiz kimsenin kullanmaması konusunda çalışanların fark edebilecekleri büyüklükte ve uygun renkte uyarıcı levhalar asılmalıdır.
26	Atölye		Toz altı kaynak makinesinin kontrol kumandasının aşağı sarkması.	Kontrol kumandası sağa sola çarpabilir, kaynak makinesi kontrolsüz bir şekilde aşağı düşebilir ve çalışanlar altında kalabilir. Böylelikle yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	4	4	16	Önemli risk	Kontrol kumandası yukarıya toz altı kaynağı yapılacak yere yakın bir konumda makine hareketlerinin kolaylıkla kontrol edilebileceği şekilde bırakılmalıdır. Yetkisi olmayanların kullanmaması konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.
27	Atölye		Metal malzemelerin malzeme dolabı üzerinde istiflenmesi.	Yanlış istifleme sonucu malzemeler devrilip çalışanların üzerine düşebilir. Böylelikle yaralanma, sakatlık, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	4	20	Önemli risk	Malzeme dolabı üzerine devrilebilecek araç gereçler konmamalı ve metal malzemeler istiflenmemeli. Çalışanlara istiflemenin zeminden itibaren duvara yaslı bir şekilde kontrol edilebilecek bir yüksekliğe kadar düzenli olarak yapılması gerektiği anlatılmalıdır.
28	Atölye		Acil çıkış kapısının sürekli kapalı olması.	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısından çıkamama ve acil duruma maruz kalmayla yaralanma, ölüm	Tüm çalışanlar	3	5	15	Önemli risk	Acil çıkış kapıları olası bir acil duruma karşı çalışanların güvenle tahliye edilebilmesi için sürekli açık bırakılmalıdır. Acil çıkış kapısına giden yol üzerinde veya kapı önünde malzemeler varsa kaldırılmalıdır.

29	Atölye		Çalışma ortamındaki kabloların iç içe ve düzensiz olması.	Takılıp düşmeyle yaralanma.	Tüm çalışanlar	5	2	10	Orta düzey risk	Gereksiz kablolar toplanmalı, kablolar gerili bir şekilde aletler kullanılmamalı.
30	Atölye		Hurda metal parçaların çalışma ortamına atılması.	Parça düşmesi veya takılıp düşmeyle yaralanma, sakatlık potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	3	15	Önemli risk	Metal parçalar çalışma ortamına değil hurda kazanına atılmalı. Çalışanlar bu konuda uyarılmalı. Hurda kazanlarına tabela asılarak yerleri belirtilmeli.

Oluşan risk skorları incelendiğinde 2 adet “kabul edilemez risk düzeyi”, 23 adet “önemli risk düzeyi” ve 5 adet “orta risk düzeyi” ortaya çıkmaktadır.

### 1.3. Hata Türleri ve Etkileri Analizi Metodu (FMEA)

Ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesinde öncelikli olarak hata riskinin ortadan kaldırılmasına odaklanan ve bu amaçla yapılan çalışmaları belgelendiren bir teknik olan FMEA önleyici faaliyetlerle ilgilenmektedir. Bu metotta başarısızlığın yaşanabileceği kısımların ayrı ayrı analizi yapılır, kişisel düşünceler de dikkate alınarak değer biçilir ve sistem bölümlerinin hepsine uygulanır. Kullanımı kolaydır ve geniş teorik bilgi gerektirmemektedir (Özkılıç 2005, Hafizoğlu 2006).

FMEA metodunda ilk önce olasılık, şiddet ve fark edilebilirlik değerleri atanmakta ve bu değerler çarpılarak Risk Öncelik Sırası (RÖS) hesaplanmaktadır Daha sonra hatalar Şekil 2’de yer alan RÖS’e göre sıralanarak önlem alınması gereken düzeyde olan risklere özgü önlemler belirlenmektedir. Öngörülen önlemlerin uygulanmasından sonra tekrar aynı potansiyel hataların (risk) olasılık, şiddet ve fark edilebilirlik değerleri bulunarak yeni RÖS değerlerinin hesaplanmaktadır. Böylelikle riskler kabul edilebilir bir seviyeye indirilmiş olmaktadır (Osman ve Aran 2009).





Şekil 2. Risk Öncelik Sırası Değerleri






Sıra	Risk Öncelik Değeri	Karar
1	01 - 50 arası	Düşük Riskli
2	50 - 100 arası	Orta Riskli
3	100 - 200 arası	Yüksek Riskli
4	200 - 1000 arası	Çok Yüksek Riskli







Kaynak atölyesinde gerçekleştirilen FMEA risk analizi için belirlenen olasılık, şiddet ve fark edilebilirlik değerleri ve bunların çarpımı sonucu elde edilen risk skorları Tablo3’te gösterilmektedir.








**Tablo 3. FMEA Risk Analizi Tablosu**






Risk no	Ortam	Fotoğraf	Tehlike	Tespit edilen risk	FMEA risk analizi				Düzeltilici ve önleyici faaliyet tedbirleri	
					Etkilenenler	Olasılık	Şiddet	Fark edilebilirlik		Risk skoru = (O x S x FE)
1	Atölye		Zeminde açılan çukur, boşluk	Fark edemeden düşmeyle sakatlanma, yaralanma potansiyeli.	Tüm çalışanlar	9	5	8	360	Çalışma sahasında açılan çukur bir an önce kapatılmalı, eğer kapalı tutulmıyorsa etrafına bariyerler ile önlem alınmalı, gerekli sağlık ve güvenlik işaretleri bulundurulmalı ve çalışanlar uyarılmalı.
2	Atölye		Yangın tüpünün boş olması, yüksekliğinin ve konumunun yanlış olması.	Olası bir yangın anında müdahale edememe, yanmayla birden fazla ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	10	4	200	Yangın tüplerinin düzenli aralıklarla kontrolleri yapılmalı, boş ise doldurulmalı. Olası bir yangına karşı yangın tüpleri, çalışanların kolayca ulaşabilecekleri konumlara yerden 90cm yukarıda olacak şekilde duvara sabitlenmeli. İlgili yönetmeliğe uygun olarak 30 metre aralıklarla yerden yüksekliği 1,20 metre olacak şekilde yangın dolapları kurulmalı ve bu yangın dolaplarında gerekli teçhizatlar bulundurulmalı.
3	Atölye		Profil kesimi daire testerenin önünde farklı malzemelerin bulunması.	Testere çalışınca önündeki cisimle temasında cismin sekmesiyle veya testereye elini kaptırma ile kesilme, yaralanma, uzuv kaybı	Tüm çalışanlar	8	6	6	288	Daire tipi elektrikli testere önünde yabancı cisimler bırakılmamalı, uygun sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı, testere üzerinde kullanım talimatı bulundurulmalı ve çalışanların bu konularda bilinçlendirilmesi sağlanmalı.
4	Atölye		Acil çıkış kapısına giden yol üzerine malzemeler bırakılması ve bilgilendirici levhaların çalışanların fark edebilecekleri hızda bulunmaması.	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısına ulaşmanın engellenmesiyle acil durumda içeride mahsur kalmayla yaralanma veya ölüm.	Tüm çalışanlar	5	8	4	160	Acil çıkış kapılarına giden yol üzerinde veya acil çıkış kapı önlerine kapının açılmasına veya çalışanların tahliye edilmesine engel olacak hiçbir malzeme bırakılmamalı. Çalışanlara bu konuda uyarılarda bulunulmalı.






5	Atölye		Kaynak ve oksijen tüplerin yanlış şekilde araçtan indirilip elle taşınması.	Tüplerin taşırken düşüp patlamasıyla birden fazla ölüm, facia	Tüm çalışanlar	8	10	7	560	Tüpler elle değil vinç ile arabadan indirilmeli, tüp taşıma arabasıyla istenilen yere taşınmalı. Çalışanlara tüp indirmenin ve taşınmanın nasıl güvenli bir şekilde yapılması gerektiği hakkında bilgilendirmeler yapılmalı.
6	Atölye		Çalışma ortamında bir araya düzensiz bırakılan malzemeler.	Çalışma ortamının ve malzemelerin düzensizliğiyle tutuşabilecek malzemelerin varlığı. Takılıp düşme, yanma, yaralanma, sakatlanma.	Tüm çalışanlar	10	5	8	400	Çalışma ortamında belirli bir düzene göre çalışma yapılmalı ve malzemeler ihtiyaç halinde kolaylıkla ulaşılabilecek yerlere bırakılmalı. Bu düzensizlikle çalışanlar, araç-gereçleri arama sorunu ve ararken yaralanma veya sakatlanma yaşamamaları için uyarılmalı, çalışma ortamında bir düzen dahilinde iş yapılabilmesi için ortak çalışmalar yapılmalıdır.
7	Atölye		Jeneratör önüne ve üzerine malzeme bırakılması, uyarıcı levhaların bulunmaması.	Jeneratör çalıştırılmak istendiğinde çevresindeki malzemelere takılıp düşme veya yukarıdan cisimlerin düşmesiyle yaralanma, sakatlık.	Tüm çalışanlar	8	5	7	280	Jeneratöre, etrafa ve jeneratör üzerine malzeme bırakılmaması konusunda uyarıcı levhalar asılmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli. Ayrıca jeneratör üzerinde kullanma talimatı bulundurulmalı.
8	Atölye		Donam sac malzemenin yola doğru güvensiz bir şekilde bırakılması.	Sac kaydığında veya yola doğru devrildiğinde yaralanma, birden fazla ölüm.	Tüm çalışanlar	8	8	7	448	Sac yola doğru değil de atölye içerisine daha güvenli bir yere, altına sağlam takozlar koyularak sabitlenmeli.
9	Atölye		Ağız açık konumda bırakılan elektrikli metal kesme testeresi.	Elektrik sorununda veya yanlış çalıştırmada yaralanma, uzuv kaybı.	Tüm çalışanlar	8	6	7	336	Elektrikli testere her zaman aşağı konumda kapalı olacak şekilde bırakılmalıdır. Çalışanlar kullandıktan sonra böyle bırakmaları için uyarılmalıdır. Üzerine yetkili harici kimsenin kullanmaması konusunda levha asılmalı ve kullanım talimatı bulundurulmalıdır.

10	Atölye		Çalışanların olduğu bölge üzerinde bırakılan vinç.	Olası bir elektrik kesintisinde veya halat kopmasında yaralanma, ölüm.	Tüm çalışanlar	5	8	4	160	Vinç her zaman kullanıldıktan sonra çalışanların olduğu bölge üzerinde değil boş bir bölgeye güvenli bir şekilde bırakılmalıdır. Yük kaldırırken de çalışanlar uyarılmalı, çalışanlar üzerinden yük taşınmamalıdır. Vinci tecrübeli ve işten anlayan çalışanlar kullanmalı ve bu konuda bilgilendirilmelidir.
11	Atölye		İzocam malzemenin çalışma ortamı içerisine açık ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Malzemede bulunan kimyasal solunması sonucu akciğere yapışır ve meslek hastalığı, iş göremezlik meydana gelme potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	6	4	120	İzocam içerisindeki uçucu kimyasal maddenin solunmasıyla akciğeri çokça tahriş edebilen bir maddedir. Bu yüzden çalışanların olduğu bölgeden uzakta uygun koşullardaki depolara taşınmalıdır.
12	Atölye		Kaynak ve oksijen tüplerinin çalışma ortamı içerisinde direkt olarak güneşle ve dışarıyla temas eden bir yerde güvensiz şekilde bırakılması.	Olası bir gaz kaçağı veya basınç değişimiyle ve kaynak çapağıyla patlama. Buna bağlı olarak yaralanma, birden çok ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	10	7	560	Kaynak tüplerinin çalışma ortamından uzak bir yerde, direkt güneş ile temasının olmadığı, dolu ve boşların ayrı ayrı konumlandırıldığı kendi basınç seviyelerine özgü bir tüp alanının olması gerekmektedir. Bunun için uygun bir yer tahsis edilmelidir.
13	Atölye		Tank üzerine kaynak yapmak için dayanan merdivenin bir yere sabitlenmemesi.	Merdivenin kayması veya çalışanın düşmesi sonucu kırık oluşma, yaralanma, sakatlanma	Tüm çalışanlar	8	7	7	392	Merdivenin tanka ve temas ettiği zemine punta ile sabitlenmesi gerekir. Tank üzerine yetkisiz kaynakçıdan başkası çıkması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
14	Atölye		Vinçle yük taşımak için bağlanan sapanın kesik ve hasarlı olması.	Hasarlı sapan yük bağlıken kopabilir ve çalışanlar yükün altında kalabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	10	7	8	560	Bu sapanların dayanıklılık testlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Hasarlı sapanlarla yük kaldırma işlemi yapılmamalı ve bağlanan yüke dayanıklı olacak şekilde standartlara uygun sapan veya halatlarla değişimleri yapılmalıdır. Çalışanlara da böyle hasarlı sapanları kullanmamaları gerektiği konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.
15	Atölye		Tüp taşıma arabasının tekerleğinin hasarlı-kırık olması.	Tüpü taşıırken araba yan yatabilir. Tüpün yere veya çalışanın üzerine düşmesiyle patlayabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	8	7	448	Tüp taşıma arabası tekerleğinin değiştirilmesi gerekmektedir. Bu araba çalışma ortamından uzaklaştırılmalı ve bir daha kullanılmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.



16	Atölye		Malzemenin dik ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Devrilmesi veya kayması sonucu yaralanma, sakatlık.	Tüm çalışanlar	10	5	8	400	Kayıp devrilebilecek büyük metal malzemeler çalışma ortamı içerisinde dik bir şekilde bırakılmamalı. Böyle malzemeler yatay bir şekilde uygun zemine altına takozlarla desteklenerek bırakılmalıdır. Çalışanlara güvenli çalışma şekilleri eğitimi verilmelidir.
17	Atölye		Forklift üzerinde sağlık ve güvenlik işaretleri bulunmaması ve sesli tepe lambasının çalışmaması.	Geri geri gelirken sesli uyarı işaretinin eksikliğinden çalışanlara çarpabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	7	7	392	Yanmayan sesli tepe lambası değiştirilmelidir. Forklift gibi yük kaldırma araçlarının arka kısımlarına 3 metre mesafeden daha fazla yaklaşılması için uyarı işaretleri asılmalıdır. Bunun yanında forklifte şoförden başka kimsenin binmemesi, kaldırma araçlarının çalıştıkları ortamlarda azami hızları gösteren, dikkat forklift çıkabilir gibi uyarıcı uygun sağlık ve güvenlik işaretleri de bulundurulmalıdır.
18	Atölye		Kaynak yapan çalışana çıplak gözle KKD kullanmadan yaklaşılmaması.	Kaynak ışınının gözü kamaştırması, maskesiz çalışarak kaynak dumanını soluma ve çapakların sıçramasıyla yaralanma, zehirlenme, meslek hastalığı potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	6	7	336	Çalışanlara KKD kullanmanın önemi ve çalışma ortamındaki risklerin vereceği zararlar konusunda İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmeli veya bu eğitimler revize edilmeli. İlgili alanlara iş güvenliği kültürünün oluşması için sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı. Toplu koruma önlemleri alınmalı ve KKD kullanımını arttıracak düzenlemeler yapılmalı.
19	Atölye		Tavanda sarkan elektrik kablosu.	Malzemelerin ve vincin sarkan kabloya takılmasıyla yükler devrilebilir, elektrik çarpabilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	7	7	392	Sarkan elektrik kablosu yukarıda sabitlenmeli. Elektrik tesisatı gözden geçirilmeli.
20	Atölye		Taş motorunun elektrikle bağlantısı kesilmeden dik bir şekilde bırakılması.	Olası elektrik kesintisinde akımın gelip gitmesiyle taş motoru sekerek çalışabilir. Böylelikle yaralanma, uzuv kaybı, sakatlık potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	6	7	336	Taş motorunun düz bir zemine taş kısmının yukarıda kalacak şekilde yatay olarak ve prizden çekilerek bırakılmasının doğru olduğu çalışanlara eğitimlerde ve hatalarında anlatılmalıdır. Bu taş motorları ani sekmelere karşı üzerinde koruyucu metal kısmı olan ve daha çok güven oluşturan taş motorlarıyla değiştirilmelidir.

21	Atölye		Forklift lastiğinin yırtık olması.	Lastik patlarsa forkliftteki yük çalışanların üzerine devrilebilir. Yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	7	7	392	Lastik bir an önce değiştirilmelidir. Yük kaldırma araçlarının bakımları düzenli periyotlarla yapılmalıdır. Bakımlarının düzenli bir şekilde yapıldığına dair çizelgeler oluşturulmalıdır.
22	Atölye		Oksijen tüpünün yanlış konumda bırakılması, hortumunun düzensiz sarılması ve üzerine kıyafet bırakılması.	Olası bir çapak sıçramasıyla kıyafet yanar ve tüp patlayabilir. Yaralanma, zehirlenme, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	5	10	4	200	Çalışanlara kıyafetlerinin soyunma odalarında bırakılması konusunda uyarılarda bulunulmalı. Tekrarlayanlara caydırıcı cezalar verilmeli.
23	Atölye		Kaynak kedisinin yol üstü bir konumda bulunması.	Çalışanların kediye ve kablolarla takılarak düşmesiyle yaralanma potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	5	7	280	Kaynak makinesinin kaynak işlemi yapılacak yere yakın bir konuma çekilmesi gerekmektedir. Böylelikle kaynak makinesine bağlı olan kedi de yol üstü bir konumdan daha güvenli bir konuma geçmiş ve kaynak torcuna daha yakın olur. Bu vaziyette çalışanlar uyarılmalı.
24	Atölye		Taşlama yapan çalışanın KKD kullanmaması.	Taş motoru sekebilir ve göze çapak kaçabilir. Yaralanma, uzuv kaybı, ölüm potansiyeli	Tüm çalışanlar	10	7	8	560	Taşlama yapan çalışanların gözlük, maske ve yüz siperliği gibi gerekli KKD'leri kullanmaları için uyarılar yapılmalı ve bu KKD'ler çalışanlara temin edilmeli. Çalışma ortamında iş güvenliği kültürünü ve KKD kullanımını arttırmak için çalışanlara uygun cezalar verilebilir.
25	Atölye		Elektrik panosunun korunaksız ve açık bir şekilde bulunması.	Çalışma ortamındaki panonun yetkisiz kullanımında veya dışarı ile temasında elektrik çarpmasıyla yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	7	7	392	Çalışma ortamındaki elektrik panolarının kapakları olmalı ve bu kapaklar kapalı şekilde bulunmalıdır. Yetkisiz kimsenin kullanmaması konusunda çalışanların fark edebilecekleri büyüklükte ve uygun renkte uyarıcı levhalar asılmalıdır.

26	Atölye		Toz altı kaynak makinesi kontrol kumandasının aşağı sarkması.	Kontrol kumandası sağa sola çarpabilir, kaynak makinesi kontrolsüz bir şekilde aşağı düşebilir ve çalışanlar altında kalabilir. Böylelikle yaralanma, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	8	7	448	Kontrol kumandası yukarıya toz altı kaynağı yapılacak yere yakın bir konumda makine hareketlerinin kolaylıkla kontrol edebileceği şekilde bırakılmalıdır. Yetkisi olmayanların kullanmaması konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.
27	Atölye		Metal malzemelerin malzeme dolabı üzerinde istiflenmesi.	Yanlış istifleme sonucu malzemeler devriliş çalışanların üzerine düşebilir. Böylelikle yaralanma, sakatlık, ölüm potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	7	7	392	Malzeme dolabı üzerine devrilebilecek araç gereçler konmamalı ve metal malzemeler istiflenmemeli. Çalışanlara istiflemenin zeminden itibaren duvara yaslı bir şekilde kontrol edilebilecek bir yüksekliğe kadar düzenli olarak yapılması gerektiği anlatılmalıdır.
28	Atölye		Acil çıkış kapısının sürekli kapalı olması.	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısından çıkamama ve acil duruma maruz kalmayla yaralanma, ölüm	Tüm çalışanlar	5	10	4	200	Acil çıkış kapıları olası bir acil duruma karşı çalışanların güvenle tahliye edilebilmesi için sürekli açık bırakılmalıdır. Acil çıkış kapısına giden yol üzerinde veya kapı önünde malzemeler varsa kaldırılmalıdır.
29	Atölye		Çalışma ortamındaki kabloların iç içe ve düzensiz olması.	Takılıp düşmeyle yaralanma.	Tüm çalışanlar	10	2	8	160	Gereksiz kablolar toplanmalı, kablolar gerili bir şekilde aletler kullanılmamalı.
30	Atölye		Hurda metal parçaların çalışma ortamına atılması.	Parça düşmesi veya takılıp düşmeyle yaralanma, sakatlık potansiyeli.	Tüm çalışanlar	8	5	7	280	Metal parçalar çalışma ortamına değil hurda kazanına atılmalı. Çalışanlar bu konuda uyarılmalı. Hurda kazanlarına tabela asılarak yerleri belirtilmeli.

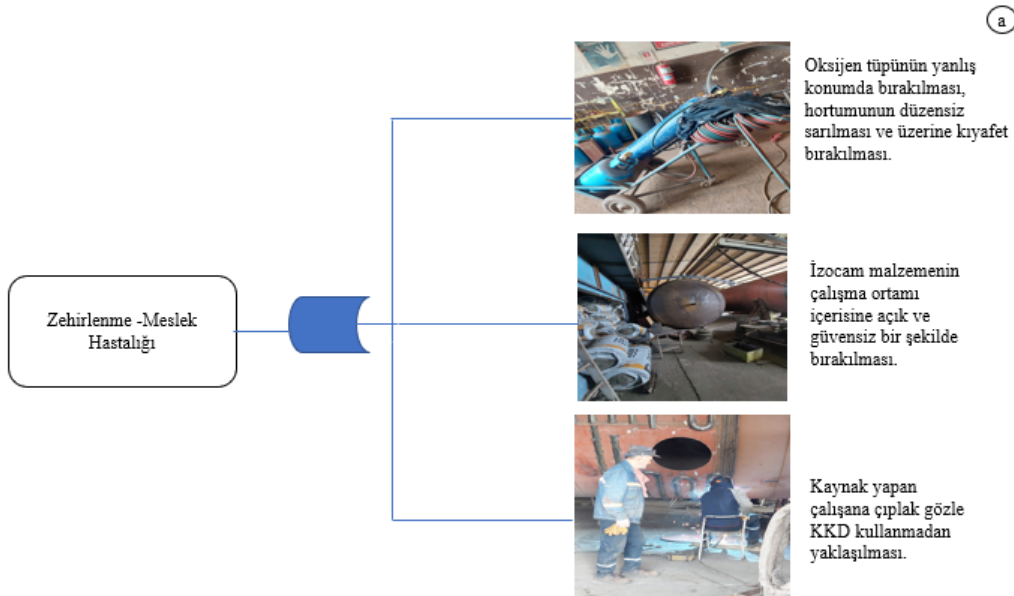
Tablo3'teki sonuçlara göre 23 adet "çok yüksek riskli" ve 7 adet "yüksek riskli" olasılık olduğu görülmektedir.

## 1.4. Hata Ağacı Analizi Metodu (FTA)

Bir işyerinde yapılan çalışmalarla ilgili kritik hataların veya esas (majör) hataların sebeplerinin ve olası karşıt önlemlerinin şematik olarak uygun sembollerle gösterimi olan FTA metodunun amacı fiziksel ve insan kaynaklı hata olaylarına sebep olacak yolları tanımlamaktır. Bu metot belirli bir hata olayı üzerine odaklanmakta ve daha sonra potansiyel alt olayları mantıksal bir biçimde diyagram olarak göstermektedir. Şematize şekilde insanlardan ya da malzemelerden kaynaklı hasarların olası kombinasyonlarını oluşturur. Böylelikle sistemi oluşturan her bir parçanın modifiye edilmesi, çıkarılması veya elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Özkılıç 2005).

FTA metodunda ilk önce amaç ve bu amaca bağlı olarak sistemin istenmeyen olayı (ana olay) belirlenmektedir. Çalışmada ele alınan atölye için hazırlanan FTA metodunda elde edilen sonuçlar Şekil 3'te gösterilmektedir.

**Şekil 3.** FTA risk analizi (a) Zehirlenme ve meslek hastalığına neden olanlar, (b) uzuv kaybına neden olanlar, (c) yanma olayına neden olanlar, (d) patlama- birden fazla ölüme neden olanlar, (e) yaralanmaya neden olanlar, (f) ölüme neden olanlar ve (g) sakatlanmaya neden olanlar.



Uzuv Kaybı



Ağız açık konumda bırakılan elektrikli metal kesme testeresi.

(b)



Taşlama yapan çalışanın KKD kullanmaması.



Taş motorunun elektrikle bağlantısı kesilmeden dik bir şekilde bırakılması.



Profil kesimi daire testerenin önünde farklı malzemelerin bulunması.

Yanma



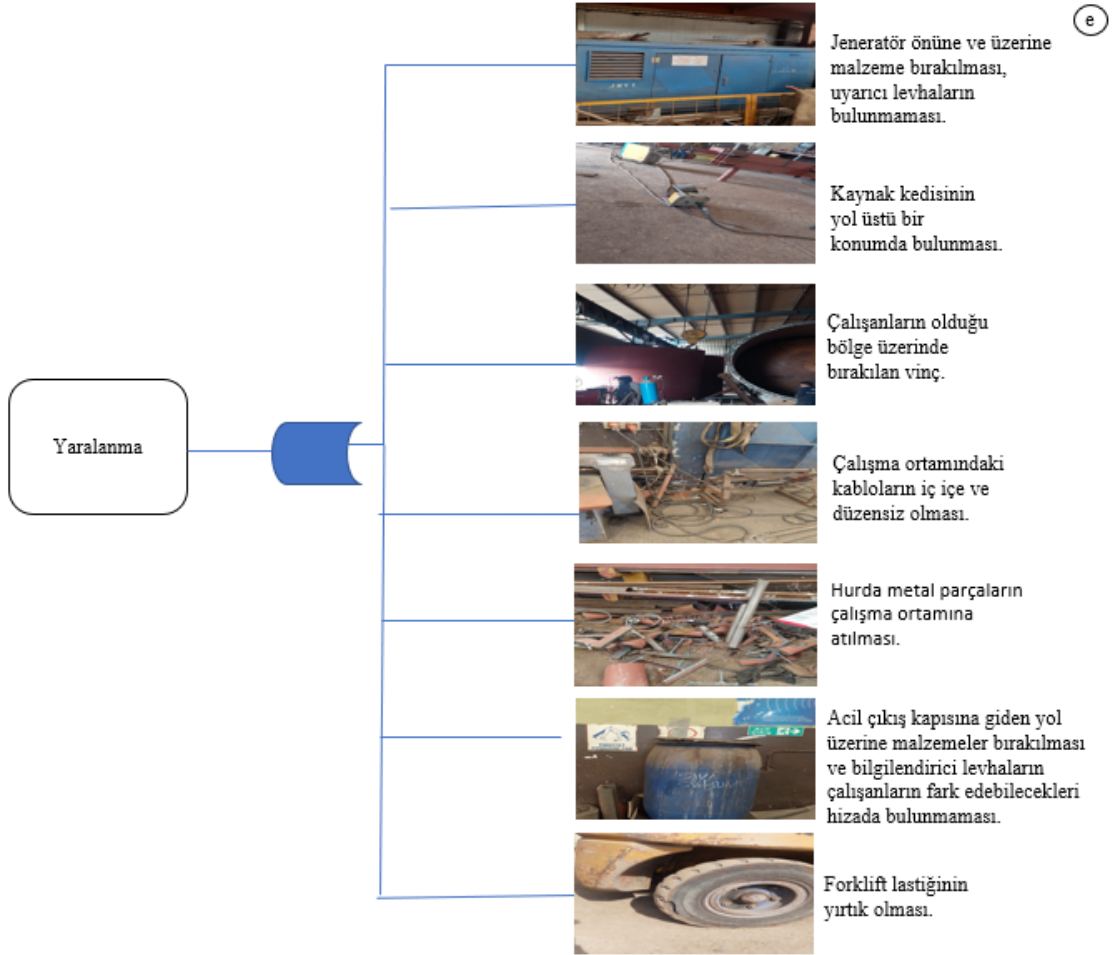
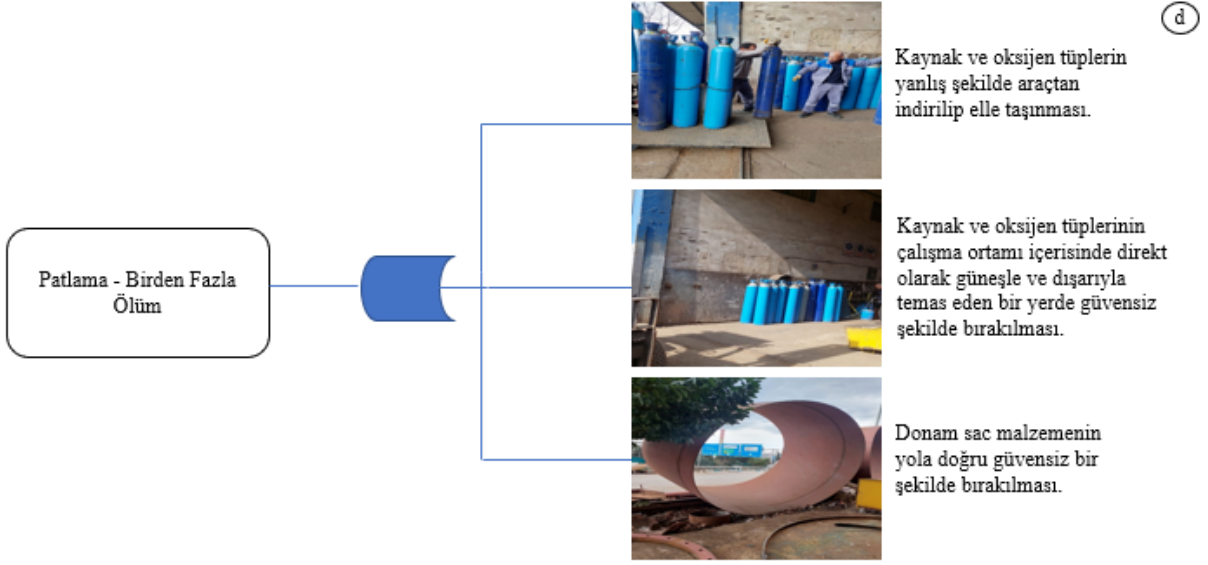
Çalışma ortamında bir araya düzensiz bırakılan malzemeler.

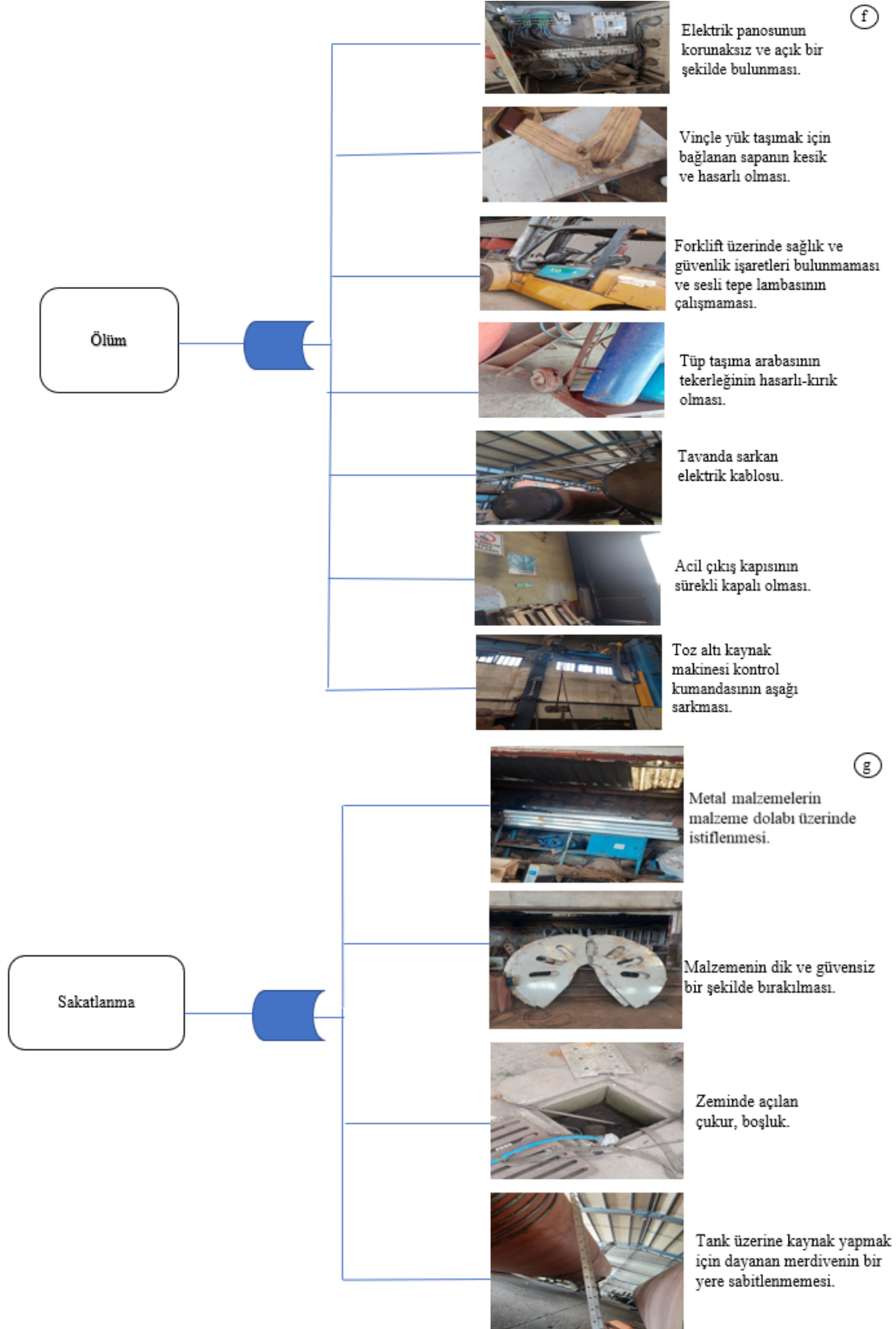
(c)



Yangın tüpünün boş, yüksekliğinin ve konumunun yanlış olması.











FTA risk analizine göre yedi adet istenmeyen ana olay belirlenmiş ve bu olaylara neden olabilecek durumlar saptanmıştır.







## 1.5. Olursa Ne Olur Analizi Metodu

Fabrika teftişleri ve prosedürlerin kontrol edilmesi sırasında faydalı olan bu metod önceden de var olan kaçınılmaz olası tehlikelerin ortaya çıkma oranını artırmaktadır. Diğer analiz metodlarına göre oldukça kolay uygulanabilen diğer risk analizi tekniklerine veri sağlayan ve işletmenin mevcut durumu hakkında kaynak bilgi veren bir metottur.



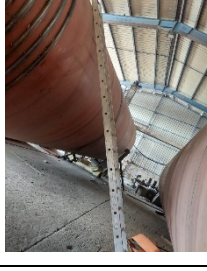



Genel soru olan “Olursa ne olur?” sorusu sorularak, çalışmada ele alına iş yeri için hazırlanan olursa ne olur risk analizi Tablo 4’te gösterilmiştir.





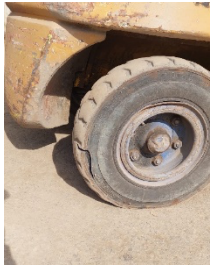
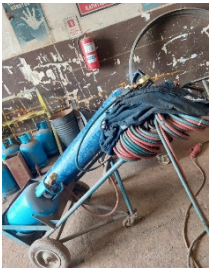
**Tablo 4.** Olursa Ne Olur Risk Analizi Tablosu




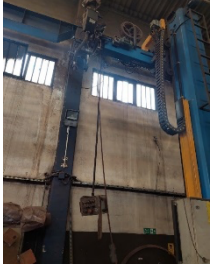


Risk no	Fotoğraf	Durum	Olasılık	Olursa ne olur?	Düzeltilici ve önleyici faaliyet tedbirleri
1		Zemindeki çukur, boşluk olması.	Oldukça olası	Fark edmeden düşmeyle sakatlanma, yaralanma meydana gelebilir.	Çalışma sahasında bulunan gider çukuru bir an önce kapatılmalı, eğer kapalı tutulmıyorsa etrafına bariyerler ile önlem alınmalı ve çalışanlar uyarılmalıdır.
2		Yangın tüpünün boş, yüksekliğinin ve konumunun yanlış olması.	Olası olmayan	Olası bir yangın anında müdahale edememe, yanma ve patlamayla birden fazla ölüm meydana gelebilir.	Yangın tüplerinin düzenli aralıklarla kontrolleri yapılmalı, boş ise doldurulmalı. Olası bir yangına karşı yangın tüpleri, çalışanların kolayca ulaşabilecekleri konumlara yerden 90cm yukarıda olacak şekilde duvara sabitlenmeli. İlgili yönetmeliğe uygun olarak 30 metre aralıklarla yerden yüksekliği 1,20 metre olacak şekilde yangın dolapları kurulmalı ve bu yangın dolaplarında gerekli teçhizatlar bulundurulmalıdır.
3		Profil kesimi daire testerenin önünde farklı malzemelerin bulunması.	Olası	Testere çalışınca önündeki cisimlerle temasında sekmesiyle yaralanma, uzuv kaybı meydana gelebilir.	Daire tipi elektrikli testere önünde yabancı cisimler bırakılmamalı, uygun sağlık ve güvenlik işaretleri asılmalı, testere üzerinde kullanım talimatı bulundurulmalı ve çalışanların bu konularda bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.
4		Acil çıkış kapısına giden yol üzerine malzemeler bırakılması ve bilgilendirici levhaların çalışanların görebilecekleri hizada bulunmaması	Olası olmayan	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısına ulaşmanın engellenmesiyle acil duruma maruz kalma yaralanma ve ölüm meydana gelebilir.	Acil çıkış kapılarına giden yol üzerinde veya acil çıkış kapı önlerine kapının açılmasına veya çalışanların tahliye edilmesine engel olacak hiçbir malzeme bırakılmamalı. Çalışanlara bu konuda uyarılarda bulunulmalıdır.

5		Kaynak ve oksijen tüplerin yanlış şekilde araçtan indirilip elle taşınması.	Olası	Tüplerin taşırken düşmesiyle birden fazla ölüm, facia, sakatlık meydana gelebilir.	Tüpler elle değil vinç ile arabadan indirilmeli, tüp taşıma arabasıyla istenilen yere taşınmalı. Çalışanlara tüp indirmenin ve taşımının nasıl güvenli bir şekilde yapılması gerektiği hakkında bilgilendirmeler yapılmalıdır.
6		Çalışma ortamında bir araya düzensiz bırakılan malzemeler.	Olası	Çalışma ortamının ve malzemelerin düzensizliğiyle takılıp düşme yaralanma, sakatlanma meydana gelebilir.	Çalışma ortamında belirli bir düzene göre çalışma yapılmalı ve malzemeler ihtiyaç halinde kolaylıkla ulaşılabilecek yerlere bırakılmalı. Bu düzensizlikle çalışanlar, araç-gereçleri arama sorunu ve ararken yaralanma veya sakatlanma yaşamamaları için uyarılmalı, çalışma ortamında bir düzen dahilinde iş yapılabilmesi için ortak çalışmalar yapılmalıdır.
7		Jeneratör önüne ve üzerine malzeme bırakılması, uyarıcı levhaların bulunmaması.	Olası	Jeneratör çalıştırılmak istendiğinde çevresindeki malzemelere takılıp düşme ve yukarıdan cisimlerin düşmesiyle yaralanma, sakatlık meydana gelebilir.	Jeneratör üzerine etrafa malzeme bırakılmaması konusunda uyarıcı levhalar asılmalı ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli. Ayrıca jeneratöre kullanma talimatı asılmalıdır.
8		Donam sac malzemenin yola doğru güvensiz bir şekilde bırakılması.	Olası	Sac kaydığında veya yola doğru devrildiğinde yaralanma, birden fazla ölüm meydana gelebilir.	Sac yola doğru değil de atölye içerisine daha güvenli bir yere, altına sağlam takozlar koyularak sabitlenmelidir.
9		Ağız açık konumda bırakılan elektrikli metal kesme testeresi.	Olası	Elektrik sorununda veya yanlış çalıştırmada yaralanma, uzuv kaybı meydana gelebilir.	Elektrikli testere her zaman aşağı konumda kapalı olacak şekilde bırakılmalıdır. Çalışanlar kullandıktan sonra böyle bırakmaları için uyarılmalıdır.
10		Çalışanların olduğu bölge üzerinde bırakılan vinç.	Olası olmayan	Olası bir elektrik kesintisinde veya halat kopmasında yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Vinç her zaman kullanıldıktan sonra çalışanların olduğu bölge üzerinde değil boş bir bölgeye güvenli bir şekilde bırakılmalıdır. Yük kaldırırken de çalışanlar uyarılmalı, çalışanlar üzerinden yük taşınmamalıdır. Vinci tecrübeli ve işten anlayan çalışanlar kullanılmalı. Çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir.





11		İzocam malzemenin çalışma ortamı içerisine bırakılması.	Olası olmayan	Solunmasıyla akciğere yapışır ve meslek hastalığı, iş göremezlik meydana gelebilir.	İzocam içerisindeki uçucu maddenin solunmasıyla akciğeri çokça tahriş edebilen bir maddedir. Bu yüzden çalışanların olduğu bölgeden uzakta uygun depolara bırakılmalıdır.
12		Kaynak ve oksijen tüplerinin çalışma ortamı içerisinde direkt olarak güneşle ve dışarıyla temas eden bir yerde güvensiz bırakılması.	Olası	Olası bir gaz kaçağı veya basınç değişimiyle kaynak çakanıyla patlama buna bağlı olarak yaralanma, birden çok ölüm meydana gelebilir.	Kaynak tüplerinin çalışma ortamından uzak bir yerde, direkt güneş ile temasının olmadığı, dolu ve boşların ayrı ayrı konumlandırıldığı kendi basınç seviyelerine özgü bir tüp alanının olması gerekmektedir. Bunun için uygun bir yer tahsis edilmelidir.
13		Tank üzerine kaynak yapmak için dayanan merdivenin bir yere sabitlenmemesi.	Olası	Çalışanın düşmesi sonucu kırık oluşma, yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Merdivenin tanka ve temas ettiği zemine punta ile sabitlenmesi gerekir. Tank üzerine yetkisiz kaynakçıdan başkasının çıkmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
14		Vinçle yük taşımak için bağlanan sapanın kesik ve hasarlı olması.	Oldukça olası	Hasarlı sapan yük bağlıyken kopabilir ve çalışanların yükün altında kalmasıyla yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Risk skoru derecesi kabul edilebilir seviyeye düşürülmeden bu sapanla yük kaldırma işlemi yapılmamalı ve bağlanan yüke dayanıklı olacak şekilde sapan yenisiyle değiştirilmelidir. Çalışanlar da böyle hasarlı sapanları kullanmamaları gerektiği konusunda uyarılmalıdır.
15		Tüp taşıma arabası tekerleğinin hasarlı-kırık olması	Olası	Tüpü taşıırken araba yan yatabilir. Tüpün yere devrilmesi patlama ve çalışan üzerine düşmesiyle sakatlık, yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Tüp taşıma arabası tekerleğinin değiştirilmesi gerekmektedir. Bu arabanın bir daha kullanılmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
16		Malzemenin dik ve güvensiz bir şekilde bırakılması.	Oldukça olası	Devrilmesi veya kayması sonucu yaralanma, sakatlık meydana gelebilir.	Kayıp devrilebilecek büyük metal malzemeler çalışma ortamı içerisinde dik bir şekilde bırakılmamalı. Böyle malzemeler yatay bir şekilde uygun zemine altları takozlarla desteklenerek bırakılmalıdır. Çalışanlar bu konuda uyarılmalıdır.

17		Forklift üzerinde sağlık ve güvenlik işaretleri bulunmaması ve sesli tepe lambasının çalışmaması.	Olası	Geri geri gelirken çalışanlara çarpabilir. Yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Forklift gibi yük kaldırma araçlarının arka kısımlarına belirli bir mesafeden daha fazla yaklaşılması için uyarı işaretleri asılmalıdır. Bunun yanında forklifte şoförden başka kimsenin binmemesi, kaldırma araçlarının çalıştıkları ortamlarda azami hızları gösteren, dikkat forklift çıkabilir gibi uyarıcı uygun sağlık ve güvenlik işaretleri de bulundurulmalıdır. Yanmayan tepe lambası değiştirilmelidir.
18		Kaynak yapan çalışana çıplak gözle KKD kullanmadan yaklaşılması.	Olası	Kaynak ışığının gözü kamaştırması, maskesiz kaynak dumanını soluma ve çapakların sıçramasıyla yaralanma, meslek hastalığı meydana gelebilir.	Çalışanlara KKD kullanmanın önemi ve çalışma ortamındaki risklerin vereceği zararlar konusunda İş Sağlığı ve Güvenliği eğitimi verilmeli veya bu eğitimler revize edilmeli. İlgili alanlara güvenlik kültürünün oluşması için sağlık ve güvenlik işaretleri, levhaları asılmalı. KDD kullanımını arttıracak düzenlemeler yapılmalıdır.
19		Tavanda sarkan elektrik kablosu	Olası	Malzemelerin ve vincin sarkan kabloya takılmasıyla yükler devrilebilir, elektrik çarpabilir. Yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Sarkan elektrik kablosu yukarıda sabitlenmelidir. Elektrik tesisatı kontrol edilmelidir.
20		Taş motorunun prizde ve dik bir şekilde bırakılması	Olası	Olası elektrik kesintisinde akımın gelip gitmesiyle taş motoru sekebilir. Böylelikle yaralanma, uzuv kaybı, sakatlık meydana gelebilir.	Taş motorunun düz bir zemine taş kısmının yukarıda kalacak şekilde yatay olarak ve prizden çekilerek bırakılmasının doğru olduğu çalışanlara anlatılmalıdır. Bu taş motoru ani sekmelere karşı üzerinde koruyucu metal olan taş motorlarıyla değiştirilmelidir.
21		Forklift lastiğinin yırtık olması.	Olası olmayan	Lastik patlarsa forkliftteki yük çalışanların üzerine devrilebilir. Yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Lastik bir an önce değiştirilmelidir. Yük kaldırma araçlarının bakımları düzenli periyotlarla yapılmalıdır.
22		Oksijen tüpünün üzerine kıyafet bırakılması.	Olası	Olası bir çapak sıçramasıyla kıyafet yanar ve tüp patlayabilir. Yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Çalışanlara kıyafetlerinin soyunma odalarında bırakılması konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.

23		Kaynak kedisinin yol üstü bir konumda bulunması.	Olası	Çalışanların kediye ve kablolarla takılarak düşmesiyle yaralanma meydana gelebilir.	Kaynak makinasının kaynak işlemi yapılacak yere yakın bir konuma çekilmesi gerekmektedir. Böylelikle kaynak makinasına bağlı olan kedi de yol üstü bir konumdan daha güvenli bir konuma geçmiş olur. Bu vaziyette çalışanlara uyarılarda bulunulmalıdır.
24		Taşlama yapan çalışanın KKD kullanmaması.	Oldukça olası	Taş motoru sekebilir ve göze çapak kaçabilir. Yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Taşlama yapan çalışanların gözlük, maske ve yüz siperliği gibi gerekli KKD'leri kullanmaları için uyarılar yapılmalı ve bu KKD'ler çalışanlara temin edilmeli. Çalışma ortamında iş güvenliği kültürünü ve KKD kullanımını arttırmak için çalışanlara uygun cezalar verilebilir.
25		Elektrik panosunun korunaksız ve açık bir şekilde bulunması.	Olası	Çalışma ortamındaki panonun yetkisiz kullanımında elektrik çarpması yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Çalışma ortamındaki elektrik panolarının kapakları olmalı ve bu kapaklar kapalı şekilde bulunmalıdır. Pano üzerine uyarıcı levhalar asılmalıdır. Yetkisiz kimsenin kullanmaması konusunda çalışanlar uyarılmalıdır.
26		Toz altı kaynak makinası kontrol kumandasının aşağı sarkması.	Olası	Kontrol kumandası sağa sola çarpabilir, kaynak makinası kontrolsüz bir şekilde aşağı düşebilir ve çalışanlar altında kalabilir. Böylelikle yaralanma, ölüm meydana gelebilir.	Kontrol kumandası yukarıya toz altı kaynağı yapılacak yere yakın bir konumda makina hareketlerini kolaylıkla kontrol edebilecek şekilde sabitlenmelidir. Yetkisiz çalışanlar makina kullanmamalıdır.
27		Metal malzemelerin malzeme dolabı üzerinde istiflenmesi	Olası	Yanlış istifleme sonucu malzemeler devrilip çalışanların üzerine düşebilir. Böylelikle yaralanma, sakatlık, ölüm meydana gelebilir.	Malzeme dolabı üzerine devrilebilecek araç gereçler konmamalı ve metal malzemeler istiflenmemeli. Çalışanlar bu konuda uyarılmalı ve istiflemenin zeminden itibaren duvara yaslı bir şekilde taşınabilecek bir yüksekliğe kadar düzenli olarak yapılması gerektiği anlatılmalıdır.
28		Acil çıkış kapısının sürekli kapalı olması.	Olası olmayan	Olası bir acil durumda acil çıkış kapısından çıkamama ve acil duruma maruz kalmayla yaralanma, ölüm	Acil çıkış kapıları olası bir acil duruma karşı çalışanların güvenle tahliye edilebilmesi için sürekli açık bırakılmalıdır. Acil çıkış kapısına giden yol üzerinde veya kapı önünde malzemeler varsa kaldırılmalıdır.



29		Çalışma ortamındaki kabloların iç içe ve düzensiz olması.	Oldukça olası	Takılıp düşmeyle yaralanma	Gereksiz kablolar toplanmalı, kablolar gerili bir şekilde aletler kullanılmamalı.
30		Hurda metal parçaların çalışma ortamına atılması.	Olası	Parçaların düşmesi veya takılıp düşmeyle yaralanma, sakatlık	Metal parçalar çalışma ortamına değil hurda kazanına atılmalı. Çalışanlar bu konuda uyarılmalı. Hurda kazanları tabela asılarak yerleri belirtilmeli.

Olursa ne olur risk analizine göre 5 adet “oldukça olası”, 19 adet “olası” ve 6 adet “olası olmayan” durumun ortaya çıktığı görülmektedir.

## 2. Tartışma ve Sonuçlar

Beş farklı risk analizi tekniğinin kullanıldığı bu metal kaynak atölyesinde toplam 30 adet tehlike ve bu tehlikelerden kaynaklı risk tespit edilmiştir. Finne Kinney, 5x5 L Matris ve FMEA tekniklerinde olasılık ve şiddet değerleri kendi derecelendirme skorları aralığında sabit tutulmuş, frekans ve fark edilebilirlik gibi analiz kriterleri verilerinin bu risk analizi metotlarına, bu metotların verdiği sonuçlara ve de risk analizi metotlarının hassaslıklarının karşılaştırılmasında kullanılan risk öncelik sayılarının (RÖS) farklı değerlerde çıkmasında önemli rol oynamıştır.

FTA ve Olursa ne olur analizlerinde diğer tekniklerdeki gibi olasılık ve şiddet analiz kriterleri ortak olmadığından risk skoru ve risk öncelik sırası (RÖS) karşılaştırma değerleri ortaya çıkmamıştır. Böylelikle bu analiz tekniklerinin metal üretimi yapan bir kaynak atölyesine uygun olarak yapılabilecek risk analizi teknikleri arasında olmadığı saptanmıştır.

Çalışmanın yapıldığı metal kaynak atölyesinde yaygın olarak gözlemlenen tehlikelerden kaynaklanan riskler ve sayıları Tablo 5’te ter almaktadır.

**Tablo 5.** Gözlemlenen Tehlikelerden Kaynaklanan Riskler

Tehlikelerden Kaynaklanan Riskler	Adet
Doğrudan veya takılıp düşme riski	6
Malzeme devrilme riski	4
Kaynak tüpleri patlama riski	4
Yangın riski	2
Kesim aletleri ile kesilme, yaralanma riskleri	3
Acil çıkış kapıları ile ilgili riskler	2
Elektrik çarpması riski	2
Diğer riskler	4

Tablo 5 incelendiğinde en çok meydana gelmesi muhtemel riskler, çalışanın malzemeye takılıp düşmesi veya yüksekte düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Ardından, çalışma ortamında güvensiz şekilde bırakılan malzemelerin devrilme riski ve kaynak tüplerinin devrilip basınç sıkışmasıyla veya olası bir kıvılcım ile patlama riski gelmektedir. Kaynak tüpleri, olası bir patlama ile çalışma ortamına ve çevreye ciddi zararlar verme potansiyeline sahip ve birden fazla ölümlü iş kazasına sebebiyet verebilecek çok yüksek risk seviyesine sahip olduğundan ayrıca dikkat edilmesi gereken bir durumdur.



Kaldırma araçlarında eksikliklerin bulunması ve elektrikle ilgili risklerin varlığı da ivedi şekilde önlem alınması gereken diğer konulardır.

Çalışmada uygulanan risk analizi tekniklerinin risk öncelik sırası (RÖS) derecelerine göre sahip oldukları tehlike sayıları Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Risk öncelik sıralarına göre tehlike adetleri

RÖS	Fine Kinney	5x5 L Tipi Matris	FMEA
1. Derece	5	2	23
2. Derece	7	23	7
3. Derece	14	5	
4. Derece	4		
5. Derece			

Bu tabloya göre yapılan değerlendirmeler sonucunda Finne Kinney risk analizinde; 1. derece risk öncelik sırasına (çok yüksek risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 5, 2. derece risk öncelik sırasına (esas risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 7, 3. derece risk öncelik sırasına (önemli risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 14, 4. derece risk öncelik sırasına (olası risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 4 olarak bulunmuş olup, 5. derece risk öncelik sırasına (önemsiz risk seviyesi) sahip olan tehlike gözlemlenmemiştir.

L Matrisi analizinde 1.derece risk öncelik sırasına (kabul edilemez risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 2, 2. derece risk öncelik sırasına (önemli risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 23, 3. derece risk öncelik sırasına (orta düzey risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı 5 olarak bulunmuş olup; 4. derece (kabul edilebilir risk seviyesine) ve 5. derece risk öncelik sırasına (önemsiz risk seviyesine) sahip olan tehlike gözlemlenmemiştir.

Hata Türleri ve Etkileri Analizinde 1. derece risk öncelik sırasına (çok yüksek risk seviyesi) sahip olan tehlike sayısı ise 23, 2. derece risk öncelik sırasına (yüksek risk seviyesine) sahip olan tehlike sayısı 7 olarak bulunmuş olup; 3. derece (orta risk seviyesine), 4. derece risk öncelik sırasına (düşük risk seviyesine) sahip olan tehlike gözlemlenmemiştir.

Bu çalışmadaki birbirinden farklı risk analizi metotları arasında en fazla 1. derecede risk öncelik sırasına sahip yani en hızlı şekilde önlem alınması gereken risklerin fazla olduğu analiz metodu Hata Türleri ve Etkileri Analiz metodu olmuştur. Bu bağlamda çalışmanın gerçekleştirildiği metal kaynak atölyesinde yapılacak risk analizlerine en uygun teknik FMEA’dır. Doğru risk analizi tekniği olarak FMEA seçilmediği takdirde gözlemlenen risklerin gerçekleşmemesi için önlem alınmada geç kalınabileceği ortaya çıkmaktadır.

## BEYANLAR

- Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.
- Çıkar Çatışması: Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.
- Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
- Katkı Payı: Eşittir.

## Kaynakça

- Aker, A. 2020. Metal Sektöründe 5x5 Matris ve Fine-Kinney Yöntemi ile Risk Değerlendirmesi. Karaelmas İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, 7(1), 65-75. <https://doi.org/10.33720/kisgd.630799>
- Birgören, B. 2017. Fine Kinney Risk Analizi Yönteminde Risk Analizi Yönteminde Risk Faktörlerinin Hesaplama Zorlukları ve Çözüm Önerileri. Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi, 9(1), 19-25
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (T.C.). 2011. ÇSGB Metal Sektörü. [https://www.csgb.gov.tr/medias/6006/2011\\_49.pdf](https://www.csgb.gov.tr/medias/6006/2011_49.pdf). Erişim tarihi: 06 Mart 2023.
- Erzurumluoğlu, K., Köksal, K., Gerek, İ. H. 2015. İnşaat Sektöründe Fine-Kinney Metodu Kullanılarak Risk Analizi Yapılması. 5. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, İzmir.
- Güllüoğlu, E. N., Güllüoğlu, A. N. 2019. Türkiye’de Metal Sektöründe Meydana Gelen İş Kazalarının Analizi. International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences. <https://doi.org/10.7240/jeps.486478>.
- Hafızoğlu, M. E. 2006. Bina Yapımında Yaşanan Kazalar ve Bir Risk Değerlendirme Çalışması, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 74.
- Özkılıç, Ö. 2005. İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri. In Hafızoğlu (Ed.), (s. 83).
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (T.C.). (Tarih yok). Demir Çelik Sektör Raporu. <https://www.sanayi.gov.tr/anasayfa>. Erişim tarihi: 08 Mart 2023.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Teftiş Kurulu Bakanlığı 2011. Metal sektöründe çalışan işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi programlı teftişi sonuç raporu, Yayın No:49, Ankara.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Demir Çelik Sektör Raporu. Erişim 08 Mart 2023.
- Türkiye’de Metal Sektörü. Erişim 08 Mart 2023. <https://www.omgdemircelik.com/turkiye-de-metal-sektoru>.

# Uluslararası Hukukun Sorgulanması: Otorite, Uygulanabilirlik, İcra, Güç Dengesi ve Adalet Açmazları

Hatice Kübra ECEMİŞ YILMAZ<sup>1</sup>

## Öz

Bu makale, uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirileri incelemekte ve tartışmaktadır. Makale, uluslararası hukukun tanımını ve amacını ele alarak başlar ve ardından eleştirilerin temel sebeplerini, detaylı incelemelerini ve alternatif yaklaşımları sunar. Temel eleştiriler; egemen devletlerin üstünde bir otorite eksikliği, uygulanabilirlik ve uyum sorunları, icra ve yaptırım eksikliği, devletlerin çıkarları ve güç dengeleri ile küresel adalet ve eşitsizlikler olarak belirlenmiştir. "Bosnia and Herzegovina v. Serbia and Montenegro" ve "Thomas Lubanga Dyilo" davaları, uluslararası hukukun icra ve yaptırım eksikliği konusunda önemli tartışmalara yol açmıştır.

Makale, eleştirilerin ayrıntılı incelemesinde, egemen devletlerin rızasına dayalı hukuk, egemen eşitliği ilkesi, farklı hukuk sistemleri ve değerler; uluslararası mahkemelerin etkisizliği ve yaptırım mekanizmalarının sınırlılığı gibi konulara değinir. Eleştirilere yanıt olarak, uluslararası hukukun geliştirilmesi ve reformu, bölgesel ve çok taraflı işbirliği, sivil toplum örgütlerinin ve uluslararası örgütlerin rolü ve adil ve eşitlikçi bir dünya düzeni için çözüm önerileri sunulmaktadır.

Sonuç bölümünde, eleştirilerin değerlendirilmesi ve uluslararası hukukun önemi ve geleceği üzerine düşünceler aktarılarak makale sonlandırılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Hukuk, Otorite, Uygulanabilirlik, İcra, Güç Dengesi ve Adalet Açmazları

## Questioning International Law: Authority, Applicability, Execution, Balance of Power and Justice Dilemmas

### Abstract

This article examines and discusses criticisms of the existence of international law. The article begins by addressing the definition and purpose of international law, followed by presenting the main reasons for the criticisms, detailed examinations, and alternative approaches. The key criticisms are identified as the lack of an authority above sovereign states, issues of applicability and compatibility, shortcomings in enforcement and sanctions, states' interests and power balances, and global justice and inequalities. The article delves into detailed examination of the criticisms, touching upon topics such as consent-based law of sovereign states, the principle of sovereign equality, different legal systems and values, the ineffectiveness of international courts, and the limitations of sanction mechanisms. In response to the criticisms, the article offers solutions for the development and reform of international law, regional and multilateral cooperation, the role of civil society organizations and international institutions, and proposals for a fair and equitable world order.

In the conclusion section, the evaluation of the criticisms and thoughts on the importance and future of international law are presented, bringing the article to a close.

**Keywords:** International Law, Authority, Applicability, Execution, Balance of Power, Justice Dilemmas.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Kamu Hukuku Bölümü, Milletlerarası Hukuk Ana Bilim Dalı, Ankara, e-posta: hkeyilmaz@aybu.edu.tr Orcid: 0000-0001-9438-0291.

Makale Geliş Tarihi: 20.07.2023, Makale Kabul Tarihi: 05.01.2024

ARAŞTIRMA MAKALESİ (Research Article)

\*Bu makale intihal programında taranmış ve en az iki hakem incelemesinden geçmiştir. (This article has been scanned via plagiarism software and reviewed by at least two referees).

Doi: 10.51524/uhusbad.1330337

## Giriş

Uluslararası hukuk, egemen devletler, uluslararası örgütler ve bireyler arasındaki ilişkileri yöneten kurallar ve ilkeler kümesi olarak tanımlanabilir. Uluslararası hukuk, ulusal sınırları aşan bir hukuk sistemidir ve küresel sorunlara ve çatışmalara evrensel olarak kabul edilen bir çerçeve üzerinden yaklaşmayı amaçlar. Uluslararası hukukun temel amaçları arasında devletler arası anlaşmazlıkları barışçıl yollarla çözmeyi teşvik etmek, işbirliği ve karşılıklı anlayışı desteklemek, evrensel değerlere dayalı bir dünya düzeni kurmak ve insan hakları, ekonomik kalkınma ve çevre koruma gibi ortak zorlukları ele almak, bulunmaktadır.

Uluslararası hukukun en önemli eleştirilerinden biri, egemen devletlerin üstünde bir otorite eksikliğidir (Shaw, 2017). Bu durum, devletlerin kendi rızaları olmadan uluslararası hukuka tabi tutulamayacakları ve egemen eşitlik ilkesi nedeniyle, güçlü devletlerin zayıf devletler üzerinde aşırı etkiye sahip olabileceği anlamına gelir (Goldsmith & Posner, 2005). Bu, uluslararası hukukun evrensel olarak uygulanmasını zorlaştırmakta ve bazı devletlerin, diğerlerine göre daha fazla ayrıcalığa sahip olmasına yol açmaktadır (Murphy, 2012).

Uluslararası hukuk, farklı hukuk sistemleri, kültürler ve değerlerle karşı karşıya kalan bir alandır (An-Na'im, 2008). Bu durum, uygulanabilirlik ve uyum sorunlarına yol açmaktadır. Uluslararası hukukun bazı hükümleri belirsiz ve muğlak olabilir, bu da devletlerin ve uluslararası kurumların yorum ve uygulamalarında farklılıklara yol açar (Koskenniemi, 2005). Ayrıca, hukuki boşluklar ve eksiklikler, uluslararası hukukun etkinliğini ve kapsamını sınırlayabilir (Murphy, 2012).

Uluslararası hukukun bir başka önemli eleştirisi, icra ve yaptırım eksikliğidir (Goldsmith & Posner, 2005). Uluslararası mahkemelerin ve kurumların etkisizliği ve yaptırım mekanizmalarının sınırlılığı, uluslararası hukukun uygulanmasını ve devletlerin normlara uymasını zorlaştırır (Shaw, 2017). Bu durum, uluslararası hukukun caydırıcılığını azaltmakta ve devletlerin uluslararası hukuka aykırı hareket etme riskini almalarına yol açmaktadır (Simmons, 2009). “Bosnia and Herzegovina v. Serbia and Montenegro” (2007) davası, uluslararası hukukun yargı ve icra kapasitesine dair önemli bir durumdur. Bu dava, Uluslararası Adalet Divanı (UAD) tarafından Srebrenica Soykırımı'yla ilgili olarak ilk kez bir devletin soykırım suçundan sorumlu olduğunun belirlendiği dava olmuştur. UAD, Sırbistan'ın Bosna Soykırımı'nı doğrudan işlemediğine karar vermiş, ancak soykırımı önleme ve cezalandırma yükümlülüklerini yerine getirmediği için kısmen sorumlu tutmuştur. Bu karar, soykırım suçunun ve devletlerin soykırımı ilişkin sorumluluklarının anlaşılmasında bir dönüm noktası oluşturmuştur. Bununla birlikte, UAD'nin kararını Sırbistan'a uygulama yetkisi yoktu. Sırbistan, UAD'nin kararını kabul etti ancak karardan kaynaklanan tazminat ve diğer yükümlülüklerin uygulanmasında eksiklikler gözlemlenmiştir. Bu durum, uluslararası hukukun icra eksikliklerine örnek teşkil etmiştir. “Prosecutor v. Thomas Lubanga Dyilo” (2012) davası ise, Uluslararası Ceza Mahkemesi (UCM) tarafından görülen bir başka önemli dava olmuştur. Bu dava, UCM'nin çocuk askerlerin kullanılması suçundan bir kişiyi suçlu bulduğu ilk dava olmuştur. Thomas Lubanga, çocuk askerleri silahlı çatışmalarda kullanmak suçundan mahkum edilen ilk kişi oldu. Bu dava, çocuk askerlerin kullanımına karşı uluslararası hukukun uygulanabilirliğini güçlendirdi ve uluslararası toplumun bu tür suçlara karşı mücadeledeki kararlılığını gösterdi. Ayrıca, UCM'nin işlevselliği ve etkinliği açısından bir test oluşturdu ve gelecekteki benzer davalar için bir örnek teşkil etti. Lubanga'nın suçlu bulunmasına rağmen, mahkemenin kararını uygulama yetkisi sınırlıydı. UCM'nin yaptırım ve icra yetenekleri, özellikle çatışma bölgelerinde sınırlı kalmıştır. Bu durum, uluslararası hukukun yaptırım ve icra eksikliklerine bir başka örnek teşkil etmiştir.

Her iki dava da, uluslararası hukukun güçlü bir icra ve yaptırım mekanizmasından yoksun olduğunu göstermektedir. Bu durum, devletlerin ve bireylerin, kararların uygulanmasını sağlama konusunda önemli sorumlulukları olduğunu vurgular. Her iki durumda da, mahkeme kararları, uluslararası hukukun yargı yetkisini göstermesine rağmen, icra eksiklikleri bu kararların etkinliğini sınırlamıştır.

Uluslararası hukuk, devletlerin çıkarları ve güç dengeleri tarafından etkilenmektedir (Goldsmith & Posner, 2005). Büyük güçlerin etkisi ve ayrıcalıkları, uluslararası hukukun dengeli ve adil bir şekilde uygulanmasını

engelleyebilir (Simmons, 2009). Özellikle “Nicaragua v. United States” mahkeme kararı, devletlerin çıkarları ve güç dengeleri ile ilgili önemli bir örnektir (International Court of Justice - “Nicaragua v. United States” (1986)). Bu dava, genellikle Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD), 1980’lerdeki Soğuk Savaş bağlamında, Orta Amerika’daki Nicaragalı “Contra” isyancılara - Sandinista hükümetine karşı savaşıyan bir grup - gizlice silah ve eğitim sağladığı iddiaları üzerine ortaya çıkmıştır. Ayrıca ABD, tarafsız bir devletin topraklarına karşı doğrudan veya dolaylı askeri eylemlerde bulunmakla da suçlanmıştır. UAD, ABD’nin uluslararası hukuka aykırı olarak hareket ettiğine ve Nicaraguanın egemenliğine saygısızlık ettiğine karar vermiştir. Mahkeme, ABD’nin tazminat ödemesini gerektiren bir karar verdi. Ancak, ABD, UAD’nin yetkisini tanımayarak ve kararı uygulamayarak bu kararı görmezden gelmiştir. Bu durum, uluslararası hukukun güçlü devletlerin eylemleri üzerindeki sınırlı etkisini ve devletlerin çıkarlarının uluslararası hukuku şekillendirebileceğini gösterir. ABD’nin kararı görmezden gelmesi, uluslararası hukukun egemen devletlerin kendi çıkarlarını koruma yeteneklerine karşı sınırlı gücünü ve güç dengelerinin bu tür durumları nasıl etkileyebileceğini gösterir. Bu dava, uluslararası hukukun uygulanabilirliği ve icrası ile ilgili geniş çapta tartışmalara yol açmıştır.

Realpolitik ve güç dengesi, uluslararası hukukun normları ve ilkeleriyle çelişen hareketlere yol açabilir ve uluslararası hukukun güvenilirliğini ve saygınlığını zedeleyebilir (Koskeniemi, 2005).

Uluslararası hukuk alanında küresel adalet ve eşitsizlikler de önemli bir eleştiridir (An-Na’im, 2008). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki adaletsizlik, uluslararası hukukun oluşumunda ve uygulanmasında önemli farklılıklara yol açmaktadır. Gelişmiş ülkeler, ekonomik ve siyasi güçleri nedeniyle, uluslararası hukukun geliştirilmesinde ve uygulanmasında daha fazla söz sahibi olabilmektedir (Simmons, 2009). Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin çıkarlarının göz ardı edilmesine veya göz ardı edilmesine neden olabilir (Murphy, 2012).

Küresel adalet ve eşitsizlikler, uluslararası hukukun evrensel niteliğini ve adaletini sorgulamaktadır (An-Na’im, 2008). Bu durum, uluslararası hukukun normlarının ve ilkelerinin, tüm devletler ve topluluklar için adil ve eşit bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Koskeniemi, 2005).

Özetlenecek olunursa, uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilerin temel sebepleri arasında egemen devletlerin üstünde bir otorite eksikliği, uygulanabilirlik ve uyum sorunları, icra ve yaptırım eksikliği, devletlerin çıkarları ve güç dengeleri ile küresel adalet ve eşitsizlikler bulunmaktadır (Shaw, 2017; Goldsmith & Posner, 2005; Murphy, 2012; An-Na’im, 2008; Koskeniemi, 2005; Simmons, 2009). Bu sorunların üstesinden gelmek için, uluslararası hukukun reforme edilmesi, güçlü ve etkili yaptırım mekanizmalarının geliştirilmesi ve adil ve eşitlikçi bir dünya düzenine yönelik çözüm önerilerinin sunulması gerekmektedir (Murphy, 2012; Simmons, 2009).

Bu nedenle makale, uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirileri incelemek ve tartışmak amacıyla, eleştirilerin kökenlerini ve temel sebeplerini anlamaya ve bu doğrultuda detaylı bir şekilde değinmek ve analiz etmeye yönelik bir yaklaşım benimsemektedir. Bu bağlamda, uluslararası hukukun gelişimi ve geleceğine dair değerlendirmeler ve öneriler sunmayı hedeflemektedir.

## **1. Uluslararası Hukukun Tarihsel Gelişimi**

Uluslararası hukukun geçmişteki olaylardan nasıl etkilendiğini ve bugünkü durumuna nasıl ulaştığını anlamak, mevcut durumu ve potansiyel gelecekteki gelişmeleri değerlendirebilmek için önemlidir.

Uluslararası hukuk, tarihsel süreç içerisinde politik ve sosyal olaylarla şekillenmiştir. Brierly’ye göre, uluslararası hukukun kökenleri Antik Yunan ve Roma dönemlerine kadar uzanmaktadır. Ancak modern anlamda uluslararası hukukun doğuşu, 17. yüzyılda Batı Avrupa’da egemen devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte gerçekleşmiştir. Brierly ayrıca, 19. ve 20. yüzyıllarda uluslararası hukukun gelişiminde önemli rol oynayan Paris ve Viyana Antlaşmaları gibi bir dizi önemli anlaşmayı da belirtir. Bu anlaşmalar, devletler

arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynamış ve devletlerin egemenlik haklarını tanımlamıştır. Yüzyılın başlarında, I. ve II. Dünya Savaşları uluslararası hukukun gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Savaşlar, uluslararası hukukun sadece devletler arası ilişkileri düzenlemekle kalmayıp, aynı zamanda insan haklarını koruma ve savaş suçlarına karşı adalet sağlama gibi konuları da ele alması gerektiğini göstermiştir. Bu, Birleşmiş Milletler'in kuruluşu ve Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi'nin kabulü gibi önemli gelişmelere yol açmıştır (Brierly, 2012).

Uluslararası hukukun tarihsel gelişiminde diğer önemli bir faktör, kolonizasyon ve dekolonizasyon süreçleridir. 15. ve 20. yüzyıllar arasında gerçekleşen kolonizasyon, Avrupalı devletlerin dünyanın büyük bir kısmını kontrol altına almalarıyla sonuçlandı. Bu süreç, egemen devletler arasındaki ilişkileri düzenleyen hukuk kurallarının gelişiminde önemli bir rol oynadı. Bununla birlikte, kolonizasyon süreci aynı zamanda yerli halkların haklarının ihlaline ve eşitsizliklere yol açtı, bu da uluslararası hukukun eşitsizlik ve adaletsizlik eleştirilerine yol açtı (Anghie, 2012).

Yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşen dekolonizasyon süreci, uluslararası hukukun gelişiminde yeni bir dönem başlattı. Bu süreç, koloni statüsündeki toprakların bağımsız devletlere dönüşmesini içeriyordu. Bu, uluslararası hukukun kapsamını genişletti ve bir dizi yeni devletin uluslararası topluluğa katılmasını sağladı. Ancak, dekolonizasyon süreci aynı zamanda uluslararası hukukun gelişiminde yeni zorluklar ve sorunlar doğurdu, özellikle yeni bağımsız devletlerin uluslararası normlara ve kurallara uyum sağlama yetenekleri konusunda (Crawford, 2006).

Soğuk Savaş dönemi, uluslararası hukukun gelişiminde önemli bir dönem oldu. Bu dönemde, iki süper güç olan ABD ve Sovyetler Birliği arasındaki ideolojik çatışma, uluslararası hukukun gelişimini ve uygulanmasını önemli ölçüde etkiledi. Soğuk Savaş döneminin sona ermesi, uluslararası hukukun gelişiminde yeni fırsatlar ve zorluklar doğurdu. Bu dönemde, bir dizi yeni uluslararası norm ve kural kabul edildi, özellikle insan hakları, çevre koruma ve uluslararası ceza hukuku alanlarında (Hurrell, 2007).

Son olarak, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, uluslararası hukukun gelişiminde yeni zorluklar ve fırsatlar doğurmuştur. Bu süreçler, devletler arası ilişkilerin yanı sıra, devletler ve uluslararası örgütler ve bireyler arasındaki ilişkileri de etkilemiştir. Küreselleşme ve teknoloji, uluslararası hukukun kapsamını genişletmiş ve yeni normlar, kurallar ve kurumların oluşturulmasını gerektirmiştir. Bu, özellikle uluslararası ekonomi hukuku, siber hukuk ve çevre hukuku gibi alanlarda önemli gelişmelere yol açmıştır. Bununla birlikte, bu süreçler aynı zamanda uluslararası hukukun uygulanabilirliği ve etkinliği konusunda yeni zorluklar yaratmıştır, özellikle de teknolojik gelişmelerin hızına ve küresel ölçekteki sorunlara etkili çözümler bulma ihtiyacına ayak uydurabilme konusunda (Goldsmith and Wu, 2006).

Dolayısıyla, uluslararası hukukun tarihsel gelişimi, bir dizi politik, sosyal ve teknolojik faktör tarafından şekillendirilmiştir. Bu faktörler, uluslararası hukukun normlarını, kurallarını ve kurumlarını etkilemiş ve mevcut durumunu ve potansiyel gelecekteki gelişmelerini belirlemişlerdir.

## **2. Uluslararası Hukukun Temel İlkeleri ve Amaçları**

Uluslararası hukuk, devletler arası ve diğer uluslararası aktörlerin ilişkilerini düzenleyen geniş kapsamlı bir hukuk çerçevesidir. Bu çerçevenin ana ilkeleri ve hedefleri, bir dizi farklı kaynakta tanımlanmıştır ve aşağıdakileri içerir:

**Egemen Eşitlik İlkesi:** Bu ilke, tüm devletlerin egemenlik haklarına saygı gösterilmesi gerektiğini belirtir. Bu, bir devletin başka bir devletin işlerine müdahale etmemesi anlamına gelir. Bu ilke, genellikle devletlerin uluslararası ilişkilerinde temel bir öncelik olarak kabul edilir (Krasner, 1993).

**Barışçıl Çözüm İlkesi:** Bu ilke, devletler arasındaki anlaşmazlıkların barışçıl yollarla çözülmesi gerektiğini belirtir. Bu, diplomatik müzakereler, arabuluculuk, adli çözüm ve diğer barışçıl yöntemleri içerir (Simma et al., 2002).

Yasaklama İlkesi: Bu ilke, devletlerin başka bir devletin toprak bütünlüğüne veya politik bağımsızlığına karşı her türlü kuvvet veya tehdit kullanmasını yasaklar (Cassese, 2005).

İnsan Hakları ve İnsan Onuru İlkeleri: Bu ilke, her bireyin temel hak ve özgürlüklere sahip olduğunu ve bu hakların korunması gerektiğini belirtir. Bu ilke, uluslararası hukukun merkezinde yer alır ve genellikle insan hakları ihlallerine karşı uluslararası adaleti sağlamak için kullanılır (Donnelly, 2003).

Bu ilkelerin amacı, devletler arasında adalet ve barışı sağlamak, insan haklarını korumak, ve küresel ölçekteki zorlukları ele almak, örneğin ekonomik kalkınma ve çevre koruması gibi (Bodansky, 2010). Uluslararası hukuk bu hedefleri, uluslararası anlaşmalar, uluslararası mahkemeler ve örgütler gibi araçlar ve mekanizmalar kullanarak yerine getirmeye çalışır.

### **3. Uluslararası Hukukun Varlığına Yönelik Eleştirilerin Temel Sebepler**

#### **A. Egemen devletlerin üstünde bir otorite eksikliği**

Uluslararası hukukun temelini, devletlerin rızasına dayalı bir yapı oluşturur. Bu, devletlerin uluslararası hukukun normlarına uyma konusunda serbest iradelerine dayalı bir sistem anlamına gelir (Brierly, 2012). Bu yapı, devletlerin uluslararası hukuka uyma yükümlülüklerini sınırlama olasılığı taşır ve hukukun evrensellik niteliğini karmaşıktırabilir (Hart, 1997). Bu rıza temelli sistem, devletlere uluslararası hukukun bazı yükümlülüklerini görmezden gelme veya reddetme imkanı sağlar, bu da hukukun genel etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Simmons, 2000).

Uluslararası hukukun bir diğer önemli ilkesi olan egemen eşitlik, her devletin egemen kabul edilmesi ve uluslararası hukuk önünde eşitlik ilkesini vurgular (Crawford, 2006). Ancak, pratikte, daha güçlü devletlerin daha zayıf devletler üzerinde aşırı etkisi olabilir ve bu durum, uluslararası hukukun adil ve eşit bir şekilde uygulanmasını zorlaştırabilir (Franck, 1990). Bu egemen eşitlik ilkesi, bazı devletlere uluslararası hukuka karşı direnme veya bu hukuka uymama konusunda daha fazla esneklik sağlar ve bu durum, hukukun genel etkinliği ve güvenilirliğini sorgulatabilir (Hathaway, 2002).

Uluslararası hukukun yeterliliği ve etkinliği, devletlerin kendi egemen çıkarlarını uluslararası hukukun önceliği üzerine koyabilmeleri nedeniyle sorgulanır (Byers, 2003). Bu durum, uluslararası hukukun uygulanabilirliğinde engeller oluşturabilir. Özellikle, güçlü devletlerin uluslararası hukukun üstünlüğünü reddetme veya bu hukuku göz ardı etme eğilimi, daha zayıf devletlerin uluslararası hukuka uyum sağlama yeteneklerini engelleyebilir ve bu durum, uluslararası hukukun genel etkinliği ve kapsamını sınırlayabilir (Koskeniemi, 2002).

#### **B. Uygulanabilirlik ve uyum sorunları**

Dünya genelinde farklı hukuk sistemleri ve değerler bulunmaktadır. Bu durum, uluslararası hukukun uygulanabilirliği ve uyumu açısından önemli zorluklar yaratır. Özellikle, devletlerin farklı hukuki gelenekleri, normları ve değerleri olduğunda, uluslararası hukukun evrensel bir şekilde uygulanması ve kabul edilmesi zorlaşır. Bu nedenle, uluslararası hukukun evrensel geçerliliğini sağlamak için, farklı hukuk sistemleri ve değerler arasında uyum ve işbirliğini artırmak gerekmektedir.

Uluslararası hukukta yer alan bazı hükümler ve düzenlemeler, belirsiz ve muğlak olabilir. Bu durum, devletlerin uluslararası hukukun gerekliliklerini ve yükümlülüklerini tam olarak anlamasını ve uygulamasını zorlaştırır. Belirsiz ve muğlak hükümler, devletlerin farklı yorumlar yapmasına ve hukuki çatışmalara yol açabilecek şekilde, uluslararası hukukun etkinliğini ve güvenilirliğini sorgulamaktadır. Bu sorunun üstesinden gelmek için, uluslararası hukukun hükümlerinin ve düzenlemelerinin daha açık, net ve anlaşılır olması gerekmektedir.

Uluslararası hukuk alanında, bazı konular ve sorunlarla ilgili hukuki boşluklar ve eksiklikler bulunmaktadır. Bu durum, devletlerin bu tür konulara nasıl yaklaşması ve ne tür yükümlülükler üstlenmesi gerektiği

konusunda belirsizlik yaratır. Hukuki boşluklar ve eksiklikler, uluslararası hukukun kapsamlı ve etkili bir şekilde uygulanmasını zorlaştırarak, devletlerin uluslararası hukuka uyumunu ve işbirliğini engeller. Uluslararası hukukun etkinliğini ve güvenilirliğini artırmak için, hukuki boşlukların ve eksikliklerin giderilmesi ve uluslararası hukukun daha kapsamlı ve etkili hale getirilmesi önemlidir.

### **C. İcra ve yaptırım eksikliği**

Uluslararası hukukun yürütülmesi ve uygulanması, uluslararası mahkemelerin ve kurumların gücü ve bağımsızlığına bağlıdır. Ancak, Smith & Wiest tarafından yayınlanan bir makalede belirtildiği gibi, bu kurumlar çoğunlukla politik baskılar, kaynak eksikliği ve devletlerin işbirliği eksikliği karşısında zayıf kalıyorlar (Smith & Wiest, 2018). Bu durum, uluslararası hukukun düzgün bir şekilde uygulanmasını engelleyerek, devletlerin hukukun gerekliliklerini tam anlamıyla yerine getirmelerini zorlaştırır. Bu noktada, uluslararası mahkemelerin ve kurumların bağımsızlık ve etkinliklerini artırmak önem kazanmaktadır.

Uluslararası hukukun etkinliği, aynı zamanda yaptırım mekanizmalarının varlığı ve işleyişine de bağlıdır. Ancak, Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal Konseyi'nin bir raporunda (2019) belirtildiği gibi, mevcut yaptırım mekanizmaları genellikle kısıtlı ve etkisizdir. Ekonomik ve siyasi yaptırımların uygulanmasındaki eksiklikler, yalnızca belirli ülkeleri etkileme eğilimi ve büyük güçlerin bu süreçte ayrıcalıklı pozisyonları, yaptırım sisteminin adaletini ve dengesini zedeler. Bu nedenle, daha etkin, kapsamlı ve adil bir yaptırım sistemi oluşturmak ve uluslararası hukukun uygulanmasında daha geniş işbirliği ve uyumu sağlamak gerekmektedir.

### **D. Devletlerin çıkarları ve güç dengeleri**

Uluslararası hukukun varlığına ilişkin eleştirilerin kökeninde, büyük güçlerin aşırı etkisi ve ayrıcalıkları yer alır. Bu aktörler, uluslararası hukukun oluşum süreçleri, uygulamaları ve yaptırımlarına dair belirleyici bir rol üstlenirler. Örneğin, Sands & Peel yayınlanan bir makalesinde genellikle güçlü devletlerin, kendi çıkarlarını korumak adına uluslararası hukuk kurallarını yorumlama, uygulama veya göz ardı etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir (Sands & Peel, 2021). Bu durum, uluslararası hukukun adalet ve eşitlik ilkelerine meydan okurken, daha küçük ve güçsüz devletlerin haklarını koruma konusunda zorluklar yaşamaktadır. Bu nedenle, büyük güçlerin etkisi ve ayrıcalıklarının azaltılması, uluslararası hukukun daha adil ve eşit bir yapıya bürünmesini gerektirmektedir.

Ayrıca, eleştirilerin bir başka odak noktası da realpolitik ve güç dengesi meseleleridir. Realpolitik, devletlerin uluslararası ilişkilerde kendi çıkarlarını korumak ve güçlerini artırmak amacıyla hareket ettikleri bir anlayışı temsil eder. Bu bağlamda, bir Koskenniemi makalesinde belirtildiği gibi, devletler uluslararası hukuku, güç dengesi ve kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilir ve manipüle edebilirler (Koskenniemi, 2022). Bu durum, uluslararası hukukun adalet ve eşitlik ilkelerine zarar verir ve devletlerin uluslararası hukuka olan güvenini zayıflatır. Realpolitik ve güç dengesi etkilerini azaltmak için, uluslararası hukukun daha adil, eşit ve bağımsız bir yapıya kavuşturulması ve devletlerin uluslararası hukuka olan bağlılıklarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

### **E. Küresel adalet ve eşitsizlikler**

Uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilerin bir diğer boyutu, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki adaletsizliklere odaklanır. Bu adaletsizlikler, uluslararası hukukun oluşumu, uygulanması ve yaptırımları süreçlerinde belirginleşir. Örneğin, Simmons & Hopkins makalesi, gelişmiş ülkelerin genellikle uluslararası hukukun normlarını ve kurallarını belirleyen ve şekillendiren taraflar olduğunu belirtir (Simmons & Hopkins, 2021). Bu, gelişmekte olan ülkelerin eşit katılımını ve çıkarlarının korunmasını zorlaştırır.

Ek olarak, gelişmiş ülkelerin ekonomik ve siyasi gücü, gelişmekte olan ülkeler üzerinde baskı oluşturabilir. Rodriguez & Sachs makalesinde belirtildiği gibi, bu baskılar, gelişmekte olan ülkelerin kendi çıkarlarını ve



haklarını savunma yeteneklerini azaltabilir(Rodriguez & Sachs, 2022). Küresel adalet ve eşitsizliklerin azaltılması için, uluslararası hukukun normlarının ve süreçlerinin, tüm devletlerin eşit katılımına ve temsiline olanak sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştiriler, ekonomik ve siyasi çıkarlarla da bağlantılıdır. Devletler, uluslararası hukuk kurallarını kendi ekonomik ve siyasi çıkarları doğrultusunda yorumlama, uygulama veya göz ardı etme eğiliminde olabilir. Bu, adalet ve eşitlik ilkelerini zayıflatır ve küresel adaletsizliklere yol açar. Ekonomik ve siyasi çıkarların, uluslararası hukukun uygulanmasında ve yaptırımlarında eşitlik ve adaleti sağlamak için sınırlandırılması gerekmektedir. Bu amaçla, uluslararası hukukun normlarının ve süreçlerinin şeffaf, hesap verebilir ve bağımsız olması önemlidir (Bassiouni, 2021).

#### **4. Uluslararası Hukuk Alanında Tartışmalı Görüşler**

Uluslararası hukuk alanında çalışan akademisyenlerin görüşleri genellikle tartışmalıdır ve konuya göre farklılık gösterir. Uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilere ilişkin akademisyenlerin görüşleri çeşitli okullara ayrılır:

**Realist Görüş:** Realist akademisyenlerin görüşleri genellikle devletlerin çıkarları ve güç dengeleri üzerine odaklanır. Morgenthau (1948), uluslararası hukukun temel amacının devletlerin egemenliklerini korumak olduğunu belirtmiştir. Bu, devletlerin kendi çıkarlarına hizmet ettiği sürece uluslararası hukuku takip edebileceklerini, ancak çıkarları tehdit altında olduğunda veya bu çıkarlarla çeliştiğinde bu hukuku görmezden gelebileceklerini ifade eder. Mearsheimer (2001) ise uluslararası hukukun devletler arası güç mücadelesinde ikincil bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu, Mearsheimer'ın realist "ofansif gerçekçilik" bakış açısına uygun düşer. Ona göre, güçlü devletler uluslararası hukuku kendi çıkarlarına hizmet etmek için kullanabilirler ve daha zayıf devletler bu hukuka uymak zorunda kalabilirler. Ancak, bu uluslararası hukukun güçlü devletlerin eylemlerini önemli ölçüde sınırlayabileceği anlamına gelmez.

Her iki bakış açısı da uluslararası hukukun uygulanabilirliği ve icrasındaki zorlukları vurgular ve uluslararası hukukun devletlerin çıkarları ve güç dengeleri üzerindeki etkisinin sınırlı olabileceğini belirtir. Bunlar, devletlerin egemenliğinin uluslararası hukukun uygulanmasını ve icrasını nasıl etkileyebileceği konusunda önemli tartışmalara yol açmaktadır.

**Liberal Görüş:** Liberal akademisyenler, uluslararası hukukun, devletlerin işbirliği yaparak ortak hedeflere ulaşabileceği ve küresel düzeyde barış ve istikrarı sağlayabileceği bir araç olduğunu düşünürler. Rawls (1999) ve Slaughter (2004) bu görüşü savunan önemli isimlerdir. John Rawls (1999) liberal görüşü "Halkların Hukuku" eserinde savunmuştur. Rawls, halkların kendi içinde ve birbirleriyle adil ve barışçıl bir şekilde nasıl yaşayabileceklerini araştırır. Uluslararası hukuk, Rawls'a göre, insan haklarının ve adil hükümetlerin tanınmasını teşvik eden bir araç olabilir. Rawls ayrıca, uluslararası hukukun devletler arasındaki eşitlik ve karşılıklı saygıyı teşvik ettiğini ve böylece barışı ve işbirliğini desteklediğini belirtmiştir.

Anne-Marie Slaughter (2004) ise, devletlerin hükümetlerinin ötesinde, hükümet dışı aktörlerin ve bireylerin artan etkileşimine odaklanır. Slaughter, "Yeni Dünya Düzeni" adlı eserinde, hükümetlerin, uluslararası kuruluşların ve hükümet dışı örgütlerin uluslararası düzeydeki işbirliğinin, uluslararası hukukun daha etkili ve etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olabileceğini savunmuştur.

Her iki yazar da uluslararası hukukun önemli bir rol oynayabileceğini ve küresel düzeyde barış ve adaleti teşvik etmek için kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, uluslararası hukukun potansiyelini ve devletlerin ve diğer aktörlerin işbirliğini vurgulamaktadır.

**Radikal ve Kritik Görüş:** Radikal ve kritik akademisyenler, uluslararası hukukun temelde güçlü devletlerin çıkarlarına hizmet ettiğini ve bu nedenle küresel adalet ve eşitsizlik sorunlarını çözmekte başarısız olduğunu savunurlar. Bu okulun önemli temsilcileri arasında Gramsci (1971) ve Cox (1983) bulunmaktadır. Bu görüş, uluslararası hukukun belirli devletlerin, özellikle güçlü batı devletlerinin, çıkarlarını ve değerlerini

yaymada bir araç olarak kullandığını savunur. Antonio Gramsci'nin (1971) hegemonya teorisi, bu bakış açısının temelini oluşturur. Gramsci, güçlü grupların, diğer grupları sosyal, politik ve ideolojik bir düzen içinde kontrol etmelerini ve hükmetmelerini ifade eden bir kavram olan "hegemonya"nın, uluslararası ilişkiler ve hukuk üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemiştir. Gramsci'ye göre, güçlü devletler, kendi çıkarlarını ve değerlerini dünya çapında yaymak için uluslararası hukuku bir araç olarak kullanabilirler.

Robert W. Cox (1983), Gramsci'nin teorilerini uluslararası ilişkiler ve uluslararası hukuk alanına uygulamıştır. Cox, uluslararası hukukun, güçlü devletlerin hegemonyasını sürdürmeye ve daha zayıf devletleri ve grupları kontrol altına almaya hizmet ettiğini belirtmiştir. Cox'a göre, uluslararası hukuk, küresel adalet ve eşitlik hedeflerine ulaşmak yerine, belirli devletlerin çıkarlarını korumak ve güç dengelerini sürdürmek için kullanılmaktadır.

Radikal ve kritik okul, uluslararası hukukun, küresel düzeyde adalet ve eşitliği sağlama potansiyeli konusunda şüpheli bir duruş sergiler ve daha fazla reform ve değişiklik çağrısında bulunur.

**Kosmopolitan Görüş:** Kosmopolitan akademisyenler, uluslararası hukukun bireylerin haklarını korumaya yönelik evrensel normlar ve değerler geliştirmesi gerektiğini savunurlar. Habermas (1996) ve Nussbaum (2006) bu görüşü savunan önemli isimlerdir. Kosmopolitanlar, uluslararası toplumun, bireysel haklara saygıyı temel alan ve bu hakları güvence altına alacak hukuki mekanizmaları oluşturması gerektiğine inanır.

Jürgen Habermas (1996) bu düşünce ekolünün önemli bir temsilcisi olarak bilinir. Habermas'ın "normatif gerçekçilik" adını verdiği yaklaşımı, toplumların, daha adil bir dünya düzeni oluşturmak için evrensel norm ve değerlere dayalı bir hukuk sistemi kurmaları gerektiğini vurgular. Bu görüş, ayrıca uluslararası hukukun, sadece devletler arasındaki ilişkileri düzenlemekle kalmayıp, aynı zamanda bireylerin temel haklarını koruyacak şekilde genişletilmesi gerektiğini savunur.

Martha Nussbaum (2006) ise, kosmopolitan düşünceyi, temel haklar ve adalet alanına genişletmiştir. Nussbaum, bireylerin sadece kendi devletlerinde değil, aynı zamanda küresel toplumda da eşit vatandaşlar olarak kabul edilmeleri gerektiğini savunur. Nussbaum'a göre, bu, uluslararası hukukun, bireylerin temel haklarını, özellikle eğitim, sağlık ve insan onuru gibi alanlarda koruyacak ve teşvik edecek mekanizmalar geliştirmesi gerektiği anlamına gelir.

Bu görüş, uluslararası hukukun, evrensel insan hakları normlarını ve değerlerini geliştirme ve uygulama potansiyeli üzerinde durur. Kosmopolitan düşünce, bireylerin, sadece devletlerin vatandaşları olarak değil, aynı zamanda küresel toplumun üyeleri olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgular.

## **5. Eleştirilere Yanıt ve Alternatif Yaklaşımlar**

Uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilere yanıt olarak, bu alanın geliştirilmesi ve reformu önemli bir adımdır. Uluslararası hukukun eksikliklerini gidermek ve daha etkili bir yapıya kavuşturmak için şu öneriler sunulabilir:

**Normların ve süreçlerin şeffaflaştırılması:** Karar alma süreçlerinde daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanarak, tüm devletlerin eşit katılımı ve çıkarlarının korunması garanti altına alınabilir. Bu konuda Kelsen'in "Pure Theory of Law" (1967) adlı eseri, hukukun nesnellliğini ve hukuk süreçlerinin açıklığını vurgular.

**Hukuki boşlukların ve belirsizliklerin giderilmesi:** Uluslararası hukukun normlarının ve kurallarının netleştirilmesi, uygulanabilirlik ve uyum sorunlarını azaltarak daha etkin bir hukuk düzeni oluşturacaktır. Bu konuda Shaw'un "International Law" (2017) adlı eseri, uluslararası hukukun belirsizliklerini ve bu belirsizliklerin giderilmesi ihtiyacını vurgular.

**Yaptırım mekanizmalarının güçlendirilmesi:** Uluslararası hukukun etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak için yaptırım mekanizmaları güçlendirilmeli ve genişletilmelidir. Uluslararası hukuk

yaptırımlarının etkinliği, hukukun uygulanabilirliği için kritik önem taşır. Bu konuda Simma'nın "The Charter of the United Nations: A Commentary" (2002) adlı eseri, yaptırım mekanizmalarının güçlendirilmesinin önemini belirtir.

Bölgesel ve çok taraflı işbirliği, uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilere yanıt olarak önemli bir rol oynar. Devletlerin bölgesel ve çok taraflı platformlarda işbirliği yaparak, ortak hukuki ve siyasi sorunlara çözüm bulmaları teşvik edilmelidir. Bu işbirliği, güven inşa etme, anlaşmazlıkların barışçıl çözümü ve ortak değerlerin savunulması açısından önemlidir. Bu konuda Keohane ve Nye'nin "Power and Interdependence" (1977) adlı eseri, devletlerarası işbirliğinin önemini vurgular.

Sivil toplum örgütleri ve uluslararası örgütler, uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilere yanıt olarak önemli bir rol oynamaktadır. Bu aktörler, devletlerin uluslararası hukuka uyumunu denetleyerek ve teşvik ederek, adalet ve eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunabilirler. Ayrıca, sivil toplum örgütleri ve uluslararası örgütler, hukuki boşlukları doldurma ve belirsizlikleri giderme konusunda önemli bir rol oynayabilirler. Bu konuda Charnovitz'in "Non-governmental Organizations and International Law" (2006) adlı eseri, sivil toplumun ve uluslararası örgütlerin uluslararası hukukta oynadıkları rolü tartışır.

Uluslararası hukukun varlığına yönelik eleştirilere yanıt olarak, adil ve eşitlikçi bir dünya düzeni için şu çözüm önerileri sunulabilir:

Küresel adalet ve eşitsizlikleri gidermek için, kalkınma ve kaynakların adil dağıtımına odaklanan politikalar benimsenmelidir. Bu politikalar, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmalarını desteklemeli ve küresel eşitsizliklerin azaltılmasına katkıda bulunmalıdır.

Uluslararası hukuk, temel insan hakları ve demokratik değerleri savunarak, adil ve eşitlikçi bir dünya düzenine katkıda bulunmalıdır. Bu amaçla, uluslararası hukuk kurumları ve mekanizmaları, insan hakları ihlallerini önlemeye ve cezasızlığa son vermeye yönelik çalışmalarını yoğunlaştırmalıdır.

Adil ve eşitlikçi bir dünya düzeni için, çevre ve sürdürülebilir kalkınma politikalarına öncelik verilmelidir. Bu bağlamda, uluslararası hukuk, iklim değişikliği ve doğal kaynakların korunması gibi küresel sorunlarla mücadelede önemli bir rol oynamalıdır.

Uluslararası hukuk, devletler arasındaki anlaşmazlıkların barışçıl ve diplomasi yoluyla çözülmesini sağlayarak, adil ve eşitlikçi bir dünya düzenini desteklemelidir. Bu kapsamda, uluslararası hukukun arabuluculuk, müzakere ve uzlaştırma gibi barışçıl anlaşmazlık çözüm yöntemlerini teşvik etmesi önemlidir.

## **6. Uluslararası Hukukun Etkinliği ve Sınırlılıkları**

Uluslararası hukuk, dünya çapında adaleti, barışı ve düzeni sağlama amacı güden bir hukuk sistemi olmasına rağmen, etkinliği ve uygulanabilirliği konusunda çeşitli tartışmalar bulunmaktadır.

**Etkinlik:** Uluslararası hukuk, devletler arasında çatışmaları çözüme ve insan haklarını koruma gibi konularda önemli bir rol oynar (Shaw, 2017). Birleşmiş Milletler ve Uluslararası Adalet Divanı gibi uluslararası örgütler, devletler arasındaki anlaşmazlıkları çözüme ve uluslararası normları uygulama konusunda önemli işlevler görür (Murphy, 2012).

**Sınırlılıklar:** Uluslararası hukukun uygulanmasında çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Goldsmith ve Posner (2005) belirttiği gibi, birincil olarak, uluslararası hukukun uygulanması genellikle devletlerin rızasına bağlıdır. Uluslararası hukukun etkinliği, devletlerin bu hukuka uyup uymamaya karar vermesine bağlıdır, bu da çoğu zaman ulusal çıkarlarına bağlıdır. Bunun yanında, uluslararası hukukun yaptırım mekanizmaları genellikle zayıf olduğu için, devletlerin uluslararası hukuka uymaması durumunda ciddi sonuçlarla karşılaşma olasılıkları düşüktür (Simmons, 2009). Ayrıca, uluslararası hukukun evrensel ilkeleri ve

normları bazen farklı kültürel ve toplumsal değerlerle çatışabilir, bu da uygulanabilirliğini ve kabulünü etkileyebilir (An-Na'im, 2008).

Aslında, uluslararası hukukun karmaşıklığı ve genişliği, uygulanmasını ve anlaşılmasını zorlaştırabilir. Bazı durumlarda, uluslararası hukukun belirsizliği, devletlerin uluslararası normları ve anlaşmaları farklı şekillerde yorumlamasına ve uygulamasına yol açabilir (Koskenniemi, 2005).

## SONUÇ

Bu çalışmada uluslararası hukukun mevcut durumuna yönelik eleştiriler kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir. Otorite eksikliği, uygulanabilirlik ve uyum sorunları, yaptırım mekanizmalarının eksikliği, devlet çıkarları ve güç dengeleri ile küresel adalet ve eşitsizlik konuları, eleştirilerin merkezini oluşturmaktadır. Bu eleştirel değerlendirmeler, uluslararası hukukun durumunu ve uygulama zorluklarını teşhir etmekte ve eksikliklerini aydınlatmaktadır. Ancak, uluslararası hukukun varlığına yönelik bu eleştirilere rağmen, küresel çaptaki devletler arası ilişkileri düzenleyen bir hukuki çerçeve olması nedeniyle, önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası hukuk, devletlerin haklarını ve sorumluluklarını belirleyerek, barış, güvenlik ve işbirliğini sağlamaya yardımcı olur. Uluslararası hukukun gelecekteki evrimi, reform ve geliştirme çabaları vasıtasıyla daha etkin ve adaletli bir sisteme dönüşmesiyle belirlenecektir.

Bu makalede ele alınan eleştirilere ve analiz edilen konulara dayanarak, uluslararası hukukun ilerletilmesi ve reformu için aşağıdaki öneriler öne sürülmektedir:

- Uluslararası hukukun mevzuatının ve uygulamasının etkinliğinin ve şeffaflığının artırılması.
- Bölgesel ve çok taraflı işbirliğinin teşvik edilmesi yoluyla uluslararası işbirliğinin güçlendirilmesi.
- Sivil toplum örgütleri ve uluslararası örgütlerin uluslararası hukukun uygulanması ve denetlenmesinde daha aktif bir rol oynamasının sağlanması.
- Adil ve eşitlikçi bir dünya düzeni için, kalkınma ve kaynakların adil dağıtımı, insan haklarının korunması, çevre ve sürdürülebilir kalkınma politikalarının benimsenmesi ve barışçıl anlaşmazlık çözüm yöntemlerinin desteklenmesi.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi, uluslararası hukukun daha etkin ve adaletli bir yapıya kavuşmasını sağlayacak ve küresel düzeyde yaşanan sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır.

## BEYANLAR

- Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.
- Çıkar Çatışması: Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.
- Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
- Katkı Payı: Tek yazarlı.

## KAYNAKLAR

- Anghie, A. (2012). *Imperialism, Sovereignty and the Making of International Law*. Cambridge: Cambridge University Press.
- An-Na'im, A. A. (2008). *Islam and the Secular State: Negotiating the Future of Shari'a*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bassiouni, M. C. (2021). *Transparency and Accountability in International Law: The Way Forward*. New Haven, CT: Yale Journal of International Law.
- Bodansky, D. (2010). *The Art and Craft of International Environmental Law*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brierly, J. L. (2012). *The Law of Nations*. edited by Andrew Clapham. Oxford: Oxford University Press.
- Byers, M. (2003). *Custom, Power, and the Power of Rules: International Relations and Customary International Law*. Cambridge: Cambridge University Press. [Online publication date: September 2009]
- Cassese, A. (2005). *International Law*. Oxford: Oxford University Press.
- Charnovitz, S. (2006). *Non-governmental Organizations and International Law*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cox, R. W. (1983). *Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crawford, J. (2006). *The Creation of States in International Law*. Oxford: Oxford University Press.
- Donnelly, J. (2003). *Universal Human Rights in Theory and Practice*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Franck, T. M. (1990). *The Power of Legitimacy Among Nations*. Oxford: Oxford University Press.
- Goldsmith, J. L., & Posner, E. A. (2005). *The Limits of International Law*. Oxford: Oxford University Press.
- Goldsmith, J. L., & Wu, T. (2006). *Who Controls the Internet?: Illusions of a Borderless World*. Oxford: Oxford University Press.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks*. New York, NY: International Publishers.
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge: MIT Press.
- Hart, H. L. A. (1997). *The Concept of Law*. Oxford: Oxford University Press.
- Hathaway, O. A. (2002). *Do Human Rights Treaties Make a Difference?* New Haven, CT: The Yale Law Journal.
- Hurrell, A. (2007). *On Global Order: Power, Values, and the Constitution of International Society*. Oxford: Oxford University Press.
- International Court of Justice. (2007). *Case Concerning Application of the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Bosnia and Herzegovina v. Serbia and Montenegro)*.
- International Court of Justice. (1986). *Case Concerning Military and Paramilitary Activities in and Against Nicaragua (Nicaragua v. United States)*.

- International Criminal Court. (2012). *The Prosecutor v. Thomas Lubanga Dyilo*.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1977). *Power and Interdependence*. Boston: Little, Brown.
- Kelsen, H. (1967). *Pure Theory of Law*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Koskenniemi, M. (2002). *The Gentle Civilizer of Nations: The Rise and Fall of International Law 1870-1960*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Koskenniemi, M. (2005). *From Apology to Utopia: The Structure of International Legal Argument*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Koskenniemi, M. (2022). *International Law and the Politics of Power*. Oxford: Oxford Journal of Legal Studies.
- Krasner, S. D. (1993). *Sovereignty: Organized Hypocrisy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Mearsheimer, J. J. (2001). *The Tragedy of Great Power Politics*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Morgenthau, H. J. (1948). *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Murphy, S. D. (2012). *Principles of International Law*. St. Paul, MN: West Academic Publishing.
- Nussbaum, M. C. (2006). *Frontiers of Justice: Disability, Nationality, Species Membership*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Rawls, J. (1999). *The Law of Peoples*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rodriguez, D. B., & Sachs, L. (2022). *The Role of Economic and Political Power in International Law*. New York, NY: American Journal of International Law.
- Sands, P., & Peel, J. (2021). *The Role of Major Powers in International Law: A Critical Analysis*. Cambridge, MA: Harvard Law Review.
- Shaw, M. (2017). *International Law*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simma, B. (Ed.). (2002). *The Charter of the United Nations: A Commentary*. Oxford: Oxford University Press.
- Simmons, B. A. (2000). *International Law and State Behavior: Commitment and Compliance in International Monetary Affairs*. Washington, DC: American Political Science Review.
- Simmons, B. A. (2009). *Mobilizing for Human Rights: International Law in Domestic Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Slaughter, A. M. (2004). *A New World Order*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smith, J., & Wiest, D. (2018). *The Politics of International Institutions: The Influence of State Power on the Effectiveness of International Courts*. New York, NY: American Academy of Social Sciences.
- United Nations Economic and Social Council (2019). *The Effectiveness of International Sanctions: A Framework for Evaluation*. New York, NY: United Nations.

## YETKİSİZ TEMSİLDE TARAFLARIN HUKUKİ SORUMLULUKLARI<sup>1</sup>

Av. Kadir ONAT<sup>2</sup>

### Öz

İşbu makale İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programına istinaden hazırlanan Yüksek Lisans Tezi kapsamında yazılmıştır.

Tüm hukuk sistemleri, yetkisiz hareket eden doğrudan temsilcinin üçüncü tarafa karşı sorumlu olmasını gerektirmektedir. Sorumluluk oluşturulurken genel koşullar kabul edilmekle birlikte, yetkisiz temsilcinin sorumluluğunun kapsamına ilişkin farklı yaklaşımlar benimsenmektedir. Hukuk sistemimizde Türk Borçlar Kanununda 47. madde değişen koşullar dikkate alınarak aşamalı sorumluluk rejimini düzenlemektedir. Yetkisiz temsilcinin sorumluluğu üçüncü kişinin iyi niyetini gerektirmektedir. Davanın açıldığı sırada üçüncü kişinin muhatabın yetkilerini bildiği veya bilmesi gerektiği durumlarda temsilcinin sorumluluğu ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte, üçüncü bir taraftan gelen olumlu veya normatif bilginin suçlu ve yetkisiz temsilcinin sorumluluğu üzerindeki etkisine ilişkin farklı sonuçlara varılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetkisiz, temsil, temsilci, temsil olunan, sorumluluk.

### Legal Responsibilities Of The Parties In Unauthorized Representation

#### Abstract

All legal systems require that an unauthorized direct agent be accountable to a third party. While the general conditions are accepted while establishing the responsibility, different approaches are adopted regarding the scope of the responsibility of the unauthorized representative. In our legal system, article 47 of the Turkish Code of Obligations regulates the progressive liability regime, taking into account the changing conditions. The responsibility of the unauthorized representative requires the good faith of the third party. In cases where the third party knows or should know the authorities of the addressee at the time of filing the lawsuit, the responsibility of the representative is eliminated. However, different conclusions are drawn regarding the effect of positive or normative information from a third party on the liability of the guilty and unauthorized agent.

**Keywords:** Unauthorized, representative, representative, represented, liability.

<sup>1</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yazılan "Yetkisiz Temsil Kavramı" isimli Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, [kadironat94@gmail.com](mailto:kadironat94@gmail.com), ORCID: 0000-0002-0868-684X

Makale Geliş Tarihi: 04.10.2023, Makale Kabul Tarihi: 05.01.2024

ARAŞTIRMA MAKALESİ (Research Article)

\*Bu makale intihal programında taranmış ve en az iki hakem incelemesinden geçmiştir. (This article has been scanned via plagiarism software and reviewed by at least two referees).

Doi: 10.51524/uhusbad.1371307

## GİRİŞ

Yetkisiz temsil, bir kişinin başkasının adına veya hesabına yaptığı işlemlerin, bu kişinin yetkisi olmaksızın gerçekleştirilmesidir. Bu durumda, yetkisiz temsil yapan kişi ile temsil edilen kişi arasında hukuki sorumluluklar doğabilir. Temsil edilen kişi genellikle yetkisiz temsil yapan kişinin yaptığı işlemlerden sorumlu olabilir. Ancak bu sorumluluklar ve sonuçlar, çeşitli faktörlere ve yargı sistemine göre değişebilmektedir. Başkası adına yapılan bir işlemin geçerliliği için, vekillik yapan kişinin yetkisi gereklidir. Kural olarak, yetkisiz bir işlem temsilcinin hukuki statüsünü etkilememektedir. Ancak tarafların menfaatlerinin korunması açısından bu kuralın istisnaları bulunmaktadır. Yetkisiz bir işlemin doğrudan temsilci tarafından onaylanması veya üçüncü kişiyi koruyan hükümlerin varlığı, temsilin etkinliğini sağlamaktadır. Temsili etkili kılan gerçeklerin bulunmaması, doğrudan temsilcinin sorumluluğu sorusunu gündeme getirmektedir. Yetkisiz temsilcinin sorumluluğu, temsil kurallarına ilişkin her türlü çalışmanın temelini oluşturur. Tüm hukuk sistemleri, üçüncü kişilerin uğradığı zararlardan yetkisiz doğrudan temsilcinin sorumlu olduğu ilkesini benimsemiştir. Ancak sorumluluğun kapsamına ilişkin çok çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bu konudaki hükümler, temsil sürecinde yer alan tarafların menfaatlerine verilen önceliğe bağlı olarak farklılık göstermektedir. Hukuk sistemleri, üçüncü bir tarafın yetkisiz bir doğrudan temsilcinin sorumluluğunu iyi niyetle oluşturması gerektiğini öngörür, ancak üçüncü tarafın kötü niyetinin temsilcinin sorumluluğunu etkilemesi durumunda farklı sonuçlar elde edilmektedir.

### 1. YETKİSİZ TEMSİL KAVRAMI

Temsilcinin yetkisi bulunmamasına veya kendisine verilen yetki sınırlarını aşmasına rağmen temsil olunan adına hukuki işlemler yaptığı hallerde yetkisiz temsilden bahsedilir. Yetkisiz temsilin söz konusu olabilmesi için; temsilcinin üçüncü bir kişi ile hukuki işlem yapması, bu işlemi yaparken temsil yetkisinin bulunmaması ve söz konusu işlemi temsil olunan adına yaptığını açıklaması gerekir (İnceoğlu,2009). Bu sebeple çalışmanın önceki bölümlerinde ifade ettiğimiz gibi dolaylı temsilde temsilcinin kendi adına işlem yapması ve yaptığı hukuki işlemin sonuçlarının da bizzat kendi üzerinde doğması sonucunda yetkisiz temsil ancak doğrudan doğruya temsilde söz konusu olabilir (Sungurbey,1988)

Hukukumuzda yetkisiz temsilin sonuçlarına ilişkin genel olarak TBK m. 46 ve 47’de, özel borç ilişkileri kısmında da vekâletsiz iş görme ile ilgili TBK m. 526-531 arasında düzenlemeler yapılmışsa da hangi hallerde yetkisiz temsilden söz edileceğine ilişkin açık bir kurala yer verilmemiştir, ancak genel ve özel her iki düzenlemeye de bakıldığında aslında



yapılan işlemlerde aşağıda ayrıntılarıyla izah edeceğimiz üzere ya temsil yetkisinin hiç bulunmadığını veya yetkinin aşıldığını ya da ortadan kalktığını görmekteyiz. Bu durumlar yanında doktrinde hâkim olan görüşe göre temsil yetkisinin kötüye kullanılması da bir yetkisiz temsil hali olarak karşımıza çıkmaktadır (İnceoğlu,2009).

Yetkisiz temsil hallerinin bu görünümleri dışında, temsilcinin hiç olmayan hayali bir kişi adına hareket ettiği hallerde nasıl bir yol izleneceği sorusu da önemlidir ki; burada yetkisiz işleme onay verip onu geçerli hale getirebilecek bir temsil olunanın bulunmaması nedeniyle gerçek anlamda bir yetkisiz temsilden bahsedemesek de doktrinde bu hallerde yetkisiz temsile ilişkin hükümlerin kıyasen uygulanabileceği kabul edilmektedir (İnceoğlu,2009).

## **2. YETKİSİZ TEMSİLİN UNSURLARI**

### **2.1. Temsilcinin Temsil Yetkisinin Bulunmaması**

Temsil yetkisinin, temsilci tarafından temsil olunan adına hukuki işlem yapılmasını ve bu işlemde doğan hakların ve borçların temsil olunana ait olmasını sağladığını yukarıda belirtmiştik.

Yapılan hukuki işlemde beklenen sonucun elde edilebilmesi için, söz konusu hukuki işlemin tarafının sonuca yönelik iradesini açıklaması gerekmektedir (Antalya/Topuz,2021). Bu irade açıklamasını, işlemin tarafı olan kimse bizzat yapabileceği gibi onun temsilcisi de yapabilmektedir (Antalya,2019). Temsil yoluyla gerçekleştirilen işlemlerde, temsilci temsil olunan tarafından verilen temsil yetkisi kapsamında hukuki işlemi bizzat yapmaktadır. Bu hukuki işlem, temsilcinin irade açıklamasına dayanmakla birlikte hüküm ve sonuçlarını temsil olunanın hukuk alanında doğurmaktadır (Esener, 1961; Eren, 2019; Antalya, 2019). Başkası adına hareket eden kimsenin kanuni veya iradi temsil yetkisi yoksa, yapılan işlem temsil olunan hakkında doğrudan doğruya sonuç doğurmamakta ve yetkisiz temsil hâli söz konusu olmaktadır (Antalya,2019; Altınar,2009).

### **2.2.Yetkisiz Temsilcinin Temsil Olunan Adına Hareket Etmesi**

Türk Borçlar Kanununda temsil, gerçek anlamda temsil olarak kabul edilen doğrudan temsil esas alınarak düzenlenmiştir ve buna göre yetkili ve yetkisiz temsil ayırımına gidilmiştir. Doğrudan temsil ilişkisinin gerçekleşebilmesi için temsilci üçüncü kişi ile hukuki işlem yaparken temsil olunan adına ve hesabına hareket etmesi gerekmektedir (Kocayusufpaşaoğlu,1988; Antalya,2019, Kılıçoğlu,2018; Oğuzman,2020; İnceoğlu,2009). Hukuki işlem kurulurken, temsilci bu sıfatını üçüncü kişiye bildirmezse veya bu durum

üçüncü kişi tarafından anlaşılabilirse, işlemi kendi adına yapmış sayılmaktadır. Bunun sonucunda da, bu işlemin hüküm ve sonuçları o kişiye ait olmaktadır (Kocayusufpaşaoğlu,2017; Eren,2019). Gerçekten de, TBK m. 40/II'de, "Temsilci, hukuki işlemi yaparken bu sıfatını bildirmezse, ..." ibaresiyle temsilcinin başkası adına hareket ettiğine yönelik iradesini ortaya koyması gerektiği ifade edilmektedir. Temsilcinin temsil olunan adına hareket iradesi üç şekilde ortaya çıkabilmektedir (TBK m. 40).

Bunlar, temsilcinin bu iradesini üçüncü kişiye, açıkça veya zımnî (örtülü) şekilde beyan ettiği hâller ile üçüncü kişi açısından hukuki işlemin karşı tarafının temsilci veya temsil olunan olması arasında herhangi bir fark bulunmadığı, diğer bir ifadeyle ilgili için işlem türünden oluşmaktadır (Bucher,1988; Eren,2019) .

### **2.3.Yetkisiz Temsilcinin Üçüncü Kişi ile Hukuki İşlem Yapması**

Temsil kurumu, temsilcinin temsil yetkisine dayanarak yaptığı bir hukuki işlemin hüküm ve sonuçlarının temsil olunanın hukuk alanında doğabilmesi esasına dayanmaktadır (Kutlu Sungurbey,1988).

Yetkisiz temsil, temsilin mümkün olduğu hukuki işlemlerde söz konusu olabilmektedir. Bu husus TBK m. 46/I'de, "Bir kimse yetkisi olmadığı hâlde temsilci olarak bir hukuki işlem yaparsa..." şeklinde belirtilmektedir. Buna göre, yetkisiz temsil durumunun oluşabilmesi için, temsil yetkisi bulunmayan bir kimsenin temsil olunan adına hukuki işlem yapması gerekmektedir. İsviçre-Türk hukukunda, temsile ve yetkisiz temsile ilişkin hükümler (TBK m. 40-48), iki taraflı hukuki işlemler dikkate alınarak düzenlenmiştir. Bununla birlikte, bu hükümler tek taraflı ve çok taraflı hukuki işlemler ile hukuki işlem benzeri işlemlere (ihtarname, tebligat, süre belirleme ve bildirme, ayıp ihbarı, zarara rıza açıklaması gibi) kıyas yoluyla uygulanmaktadır (Kocayusufpaşaoğlu, 1988;Oğuzman2020).

Keza, tipik sosyal davranışlarla kurulan eylemsel sözleşme ilişkilerinde gerçekleştirilen davranışın, hukuki işlem kurma iradesi taşıdığı kabul edildiğinden, bu davranışın da temsilci aracılığıyla gerçekleştirilmesi mümkündür (Akyol,2007; Altner,2009).

Kişiye sıkı sıkıya bağlı hakların kullanımına ilişkin hukuki işlemlerde ise temsil söz konusu olamayacağı için yetkisiz temsil durumu da meydana gelmemektedir. Bunun yanı sıra, temsil yoluyla gerçekleştirilmeleri mümkün olmayan maddi fiiller ve haksız fiiller, yetkisiz temsile de konu olamamaktadır(Kocayusufpaşaoğlu, 1988; Antalya,2019; Altner,2009)

### **3. YETKİSİZ TEMSİLİN BAZI HUKUKİ KURUMLARLA İLİŞKİSİ**

#### **3.1. Yetkisiz Temsilin Doğrudan Temsil ve Dolaylı Temsil ile İlişkisi**

Gerçek anlamda temsil olarak kabul edilen doğrudan temsilde, temsilci temsil olunan adına ve hesabına hareket ettiği için yapılan hukuki işlemin hüküm ve sonuçları doğrudan temsil olunanın hukukuna ait olmaktadır (Sungurbey,1988; Oğuzman,2020; İnan,2014). Dolaylı temsilde ise, temsilci sahip olduğu temsil yetkisine dayanarak, kendi adına fakat temsil olunan hesabına hukuki işlem yapmaktadır (Yavuz,1983;Eren, 2019). Bu nedenle, dolaylı temsilde, temsilcinin üçüncü kişiyle yaptığı hukuki işlemin sonuçları kendisine ait olmaktadır (TBK m. 40/II). Ancak, temsilcinin temsil olunan ile aralarındaki iç ilişki gereğince, bu hak ve borçları temsil olunana ikinci bir işlemle devretmesi gerekmektedir (Kocayusufpaşaoğlu, 2017;Antalya, 2019). Dolaylı temsilci, kendi adına hareket ettiğinden, üçüncü kişi bakımından karşı taraf konumunda yer almakta ve hukuki işlemde doğan yükümlülükleri bizzat yerine getirmek zorundadır. Yetkisiz temsile ilişkin TBK m. 47'nin uygulanabilmesi için temsilcinin başkası adına hareket iradesi ile sözleşmeyi kurmuş olması gerekmektedir (Helvacı, 2018) .

Yetkisiz temsil hâli, ancak doğrudan temsilde söz konusu olabilmektedir. Şöyle ki, yetkisiz temsilde, temsilci başkası adına hareket ederek hukuki işlem yapmaktadır. Doğrudan temsil ile dolaylı temsil arasındaki en önemli ayırım noktasını da başkası adına hareket etme şartı oluşturmaktadır. Dolaylı temsilde, temsilci kendi adına fakat başkası hesabına hareket etmektedir. Bu nedenle, dolaylı temsilde yetkisiz temsil hâlinin ortaya çıkması mümkün değildir. Dolaylı temsil yetkisine sahip olmama durumu, temsil olunan ile temsilci arasındaki bir iç ilişki sorunu olup, bu sorundan üçüncü kişi herhangi bir şekilde etkilenmemekte ve kural olarak yapılan işlem geçerli sayılmaktadır. Nitekim, yetkisiz temsilin söz konusu olabileceği doğrudan temsilde, üçüncü kişinin iyiniyetinin korunduğu hâllerde, dış temsil yetkisi mevcut olup ta iç temsil yetkisinin mevcut olmadığı durumlarda temsilci tarafından yapılan işlem geçerli kabul edilmektedir. Bu bakımdan, yetkisiz temsilde de temsilci sıfatıyla hareket eden kişinin dış temsil yetkisine sahip olup olmadığı esas alınmaktadır (Altınar,2009).

#### **3.2.Yetkisiz Temsilin Vekâletsiz İş Görme ile İlişkisi**

Öncelikle, vekâlet ilişkisi ile temsil arasındaki bazı farklılıkları belirtmek gerekmektedir. Vekâlet, ücretsizse, eksik iki tarafa borç yükleyen bir sözleşme olması nedeniyle iki kişinin

karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarının varlığı şarttır. Temsil yetkisi ise tek taraflı ve varması gerekli bir irade beyanı ile verilmektedir. Vekâlet sözleşmesi gereğince, vekil ile müvekkil arasında sözleşmeden doğan bir borç ilişkisi meydana gelmekte ve vekile hukuki bir yükümlülük ve borç yüklemektedir. Temsil ise tek taraflı bir hukuki işlem olması nedeniyle etkisini dış ilişkide göstermekte ve temsilci herhangi bir yükümlülük ve borç altına girmemektedir. Temsilci, sahip olduğu temsil yetkisini kullanmak zorunda değildir. Temsil yetkisi içermeyen vekâlet sözleşmesi yapılabilmesi de mümkündür (Schwarz,2006; Esener,1961; Zevkliler,2020; Nomer,2020; Aral,2021; Antalya,2019; Başpınar,2004; Akıncı,2009; Cansel,2017).

Vekâlet sözleşmesinin konusunu bilimsel mütalâ verilmesi, özel ders verilmesi, veterinerin hasta hayvanı tedavi etmesi gibi maddi fiiller oluşturabilmektedir. Ancak, maddi fiiller temsil konusu yapılamamaktadır (Aral,2021; Antalya,2019; Yıldırım,2016; Akipek,2003; Doğan,2021). Yine, vekâlet bir sözleşme olması nedeniyle sözleşmenin taraflarının fiil ehliyetine sahip olması gerekmektedir. Temsilde ise temsilcinin ayırt etme gücüne sahip olması yeterli kabul edilmektedir. Vekâlet sözleşmesi, vekil ile müvekkil arasındaki iç ilişkiye ilişkin olup, temsil yetkisi temsilcinin üçüncü kişilerle yapmaya yetkili olduğu işlemlerle, diğer bir ifadeyle dış ilişki ile ilgilidir (Gülerci2011; Günergök,2010). Vekâlet bir sözleşme biçimidir. Vekâletsiz iş görmede ise adında anlaşıldığı gibi bir vekâlet sözleşmesi bulunmamasına rağmen, iş gören kişi, başkasının işlerini yapmaktadır. Vekâletsiz iş görme, iş gören kişinin hem hukuki işlem yapmasını hem de her çeşit maddi iş yapmasını kapsamaktadır (Akyol,2009; Akbıyık,1999). Vekâlet, vekâletsiz iş görme ve temsil kurumlarının her üçünde de başkası hesabına hareket olgusunu bulunması noktasında bir benzerlik olsa da, uygulama alanlarının birbirinden farklı olmasının yanı sıra, başkası adına hareket, vekâletsiz iş görmenin bir unsurunu oluşturmamaktadır (Kırca,1995; Tandoğan,2010). İş görenin, bir başkası adına işgörmeye iradesine sahip olması veya işin başkasına ait olduğunu bilmesine rağmen o işi görmeye başlaması gerekli değildir. Genel olarak iş görme iradesine sahip olması, diğer bir ifadeyle iradesini işin fiili sonucuna yöneltmesi yeterli sayılmaktadır (Tandoğan,2010; Zevkliler,2020).

Bu sebeple, vekâletsiz iş görenin ayırt etme gücüne sahip olması gerekmektedir. Vekâletsiz iş görmede, bir kimse başka bir kimsenin hukuki alanına, bir yetkinliği olmaksızın o kişinin veya kendisinin yararına müdahalede bulunmaktadır. Burada vekâletsiz iş gören, bu müdahaleyi iş sahibi yararına yapıyorsa gerçek vekâletsiz iş görme, kendisi ya da başka bir kişi yararına yapıyorsa gerçek olmayan vekâletsiz iş görme hâli ortaya çıkmaktadır.

Yetkisiz temsil ile vekâletsiz iş görme arasında, bazı farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak yetkisiz temsil, sadece hukuki işlemlerin yapılmasında söz konusu olabilirken; vekâletsiz iş görme hem hukuki işlemlerde hem de maddi fiillerde görülebilmektedir. İkincisi, yetkisiz temsilde temsil yetkisi, vekâletsiz iş görmede ise vekâlet yoktur. Vekâlet sözleşmesi ile temsil yetkisi birbirinden ayrı kavramları ifade etmektedir (Kutlu Sungurbey,1988; Yelmen,2015).

Vekâletsiz iş görme hükümlerinin uygulanabilmesi için tek şart, vekâlet olmadan o işin görülmüş olmasıdır. Temsil yetkisinin varlığı, tek başına vekâletsiz iş görme hükümlerinin uygulanmasını engellememektedir. Temsil yetkisi, tek taraflı bir irade beyanı ile verilebildiği için tarafların bu hususta ayrıca sözleşme yapmaları gerekmemektedir (Akyol,2007). Vekâletsiz iş görenin iş sahibi adına hukuki işlem yapması hâlinde, yetkisiz temsilci ile vekâletsiz iş gören sıfatı aynı kişide birleşebilmektedir. Fakat vekâletsiz iş görmeyle yetkisiz temsilin birlikte bulunabilmesi için vekâletsiz iş görenin aynı zamanda iş sahibi adına davranmış olması gerekmektedir(Kutlu Sungurbey,1988). Üçüncü farklılık, yetkisiz temsil ilişkisi, yetkisiz temsilci ile sözleşmenin karşı tarafı olan üçüncü kişi arasındaki dış ilişkiyi ifade etmektedir. Bu dış ilişkiye, TBK m. 46 ve 47'deki kurallar uygulanmaktadır.

Yetkisiz temsilci ile temsil olunan arasındaki ilişki ise iç ilişki niteliğinde olup, bu ilişki TBK m. 526-531'deki vekâletsiz iş görmeye ilişkin kurallara göre sonuç doğurmaktadır (Kutlu Sungurbey,1988;Yelmen,2015;Kırca,1995; Akbıyık, 1999). İç ilişkide vekâletsiz iş görmenin TBK m. 531'e göre onaylanması, dış ilişkide TBK m. 46'ya göre sözleşmenin onaylanmasından bağımsızdır. Bunlardan ilki iç ilişkiyi, ikincisi ise dış ilişkiyi etkilemektedir.

### **3.3.Vekâletsiz İş Görmenin Temsil Hukukunda Uygulama Alanı Bulduğu Haller**

Temsil olunanın, bunlardan birini onaylayıp diğerini onaylamaması mümkündür. Ancak, iş görme iş verenin menfaatine ise ya da iş veren vekâletsiz iş görmeye onay vermişse, çoğunlukla yetkisiz temsile de onay verilmektedir(Kırca,1995) .

Diğer bir husus, vekâletsiz iş görmede iş gören ve iş sahibi olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Yetkisiz temsilde ise hukuki işlemin tarafları ve yetkisiz temsilci şeklinde üç kişinin olması zorunludur (Tiftik,2016) .

Yetkisiz Temsil ile Vekâletsiz Ulak (Haberci) İlişkisi

Temsilci, temsil yetkisi kapsamında temsil olunan adına üçüncü kişiyle hukuki işlem yaparken kendi iradesini başkası adına açıklamaktadır. Ulak (haberci) ise, hukuki işlemlerin yapılmasında bir kimsenin irade açıklamasını başka bir kişiye ulaştırarak aracı kişidir. Ulak başkası adına hukuki işlem yapmayıp, sadece kendi bilgisine sunulan irade açıklamasını başka bir kişiye iletmektedir (Kutlu Sungurbey,1988; Akyol,2007; Antalya, 2019; Akıncı,2019; Cihan,2016; Cansel,2017). Ulak, herhangi bir irade oluşturmamakta, sadece fiili bir görevi yerine getirmektedir (Nart,2009). Aracı kişinin, temsilci mi yoksa ulak mı olduğu, irade sakatlıklarında ve iyiniyetin sonuca etki ettiği durumlarda kimin iradesinin ya da bilgisinin esas alınacağı bakımından önem taşımaktadır (Schwarz,2006; Tekinay,1993).

Bu sebeple, temsilci başkası adına olsa da kendi iradesini açıkladığı için ayırt etme gücünün olması gerekmektedir. Aksi takdirde, yapılan işlem geçersiz sayılmaktadır. Ulak ise maddi bir role sahip olduğundan, ulaştırdığı iradenin içeriğine ve anlamına dair bir fikrinin olması şart değildir. Ulak ta temsilciden farklı olarak ehliyet aranmamaktadır. Bununla birlikte, yaptığı işin niteliğini anlamlandırabilecek zihin ve akıl seviyesine sahip olması gerekmektedir (Schwarz,2006; Antalya,2019). Bazı yazarlara göre ulak, “bilinç ve irade yoksunu alet”, “konuşan mektup”, “eylemli hizmetçi”, “ministerium tantummodo praestat”, “phonograph (ses bantı)” dır. Bir çocuk veya bir akıl hastası, ulaklık görevini reşit normal bir insan kadar yerine getirebilmektedir (Akyol,2009).

Yetkisiz temsilde, temsil yetkisi verilmediği hâlde temsil olunan adına ve hesabına hukuki işlem yapılmaktadır. Yetkisiz ulakta ise, ulağın hukuki işlem yapması söz konusu değildir. Ulağın, muhataba iletilmek üzere kendisine yöneltilen irade açıklamasını olduğu gibi herhangi bir ekleme yapmadan muhatabına ulaştırma görevi bulunmaktadır.

Temsilci de olduğu gibi ulakta da yetkisizlik veya vekâletsizlik hâli olabilmektedir (Akyol, 2009). Yetkisiz temsilin onanması ve onanmaması durumunda ortaya çıkabilecek sorumluluğa ilişkin kuralları düzenleyen TBK m. 46 ve m. 47'nin, vekâletsiz ulağın ulaştırdığı açıklamalara da kıyasen uygulanıp uygulanmayacağı hususu tartışmalı olmakla birlikte, yetkisiz temsilcinin davranışıyla benzerliği, her iki durumda da üçüncü kişinin güveninin boşa çıkması nedeniyle uğrayabileceği zarar da dikkate alınarak, bu hükümlerin uygulanabileceği kabul edilmektedir (Kutlu Sungurbey,1988; Belgesay,1941).

İrade açıklaması aracı bir kişiyle, diğer bir ifadeyle ulak aracılığıyla kullanıldığında, muhatap ile arasında bir güven ilişkisi meydana gelmektedir. Muhatap, ulak aracılığıyla aldığı icap üzerine kabul beyanında bulunurken, sözleşmenin kurulacağına güvenmektedir. Ancak, ulağın yetkisiz olması da söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, sözleşmenin

kurulmasında aracı kullanmayan muhatabın hukuken korunması gerekmektedir. Yetkisiz ulak hâlinde, muhatabın güveni korunurken, özellikle yetkisiz temsil hükümlerine başvurulabilmektedir (Akyol,2009).

### **3.4.Yetkisiz Temsil ile Yetkisiz Organ İlişkisi**

Tüzel kişi, kanun ve kuruluş belgeleri uyarınca gerekli organlara sahip olduğunda fiil ehliyetini kazanmakta ve iradesini organları aracılığıyla açıklamaktadır (TMK m. 49- 50). Tüzel kişi, organları tarafından temsil edilmektedir (Akcan,1999). Bu organlar bakımından, her ne kadar temsil kavramı kullanılmakta ise de, burada TBK m. 40 vd. uyarınca bir temsil hâli mevcut değildir (Kartal,2019; Demir,2015; Cansel/Özel,2017). Zira, organ tüzel kişinin bir parçasını oluşturmaktadır. Temsilde ise, temsil olunandan bağımsız temsilci adı verilen başka bir kişi daha bulunmaktadır. Organ, temsilciden tamamen farklı olduğundan, tüzel kişinin fiil ehliyetini düzenleyen TMK m. 49 ve m. 50, tüzel kişinin temsilcisi hakkında uygulanmamaktadır. Bu durumda, Türk Borçlar Kanununda temsili düzenleyen 40 vd. maddelerinin tüzel kişinin temsilcisi hakkında uygulanabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, tüzel kişinin organı temsil yetkisine sahip olmadığı hâlde veya temsil yetkisinin sınırları dışına çıkarak tüzel kişi adına işlem yaptığı takdirde, hangi kuralların uygulanacağı sorunu karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir durumda, yetkisiz temsile ilişkin TBK m. 46 ve m. 47'nin kıyasen uygulanması isabetli olacaktır (Kutlu Sungurbey,1998) .

### **4. YETKİSİZ TEMSİLİN GÖRÜNÜŞ BİÇİMLERİ**

Yetkisiz temsilin ilk görünüm biçimi, temsilci gibi davranan kişiye aslında temsil yetkisinin hiç verilmemiş olduğu haldir. Bu halde sözde temsilcinin varlığını ileri sürdüğü temsil yetkisinin hiçbir dayanağı yoktur ve sözde temsil olunan tarafından yapılan herhangi bir yetkilendirmeden de bahsedilemez (Akyol,2009).

Yetkisiz temsilin bir başka görünümü, temsil yetkisinde sınırın aşılması halidir ki; burada temsilci hukuki işlem gerçekleştirirken kendisine verilen yetki sınırlarını aşmış ve sınırları aştığı ölçüde askıda geçersiz, sınırları çerçevesinde hareket ettiği kadarıyla da geçerli bir hukuki işlem yapmıştır, ancak bununla birlikte TBK m. 27/2 gereği hukuki işlemi bölümlere ayırmak mümkün değilse veya hukuki işlemin bir kısmının geçersiz olması halinde tamamı bir anlam ifade etmeyecekse hukuki işlemin tamamını geçersiz kabul etmek gerekir (Şen,2016).

Temsil yetkisinin; sözde temsilciye, üçüncü kişi ile hukuki işlem yaptığı esnada henüz verilmemiş olması hali de yetkisiz temsilin bir görünümü olup bu halde hukuki işlem

yapıldıktan sonra temsil yetkisinin verilmesi sonucu değiştirmeyeceği gibi, temsil olunan tarafından sonradan verilen onay da temsil yetkisi sayılamaz (Akyol,2009).

Temsilcinin temsil yetkisinin sona erdiğini veya geri alındığını bilmesine rağmen hukuki işlemler yaptığı hallerde de yetkisiz temsil söz konusudur(Tiftik,2016) . Bununla birlikte temsilci, TBK m. 45/1 gereği yetkisinin sona erdiğini bilmiyorsa veya bilmesi de gerekmiyorsa yapılan hukuki işlem geçerlidir ve yetkisiz temsilden de bahsedilemez (Tiftik,2016).

Temsil yetkisi verenin ehliyetsiz olması, temsil yetkisinin ahlaka aykırılığı, temsil yetkisinin yanılma, aldatma, korkutma gibi irade sakatlıkları nedeniyle iptal edilmesi gibi nedenlerle temsil olunan tarafından temsilciye verilen temsil yetkisinin geçersiz olduğu hallerde de yetkisiz temsil söz konusudur (Akyol,2009). Temsil olunanın aynı hukuki işlemin yapılması için birden fazla temsilciye yetki verdiği birlikte temsil ilişkisinde; temsilciler söz konusu hukuki işlemin kurulmasında birlikte hareket etmek zorunda oldukları halde, hukuki işlemi tek başına yapmışlarsa bu durumda da yetkisiz temsil söz konusu olur (Akyol,2009) .

Temsilcinin temsil olunan tarafından kendisine verilen yetki sınırları içinde hareket etmekle birlikte temsil olunanın çıkarlarına aykırı davranıp yetkisini TMK m.2 düzenlemesine aykırı şekilde kötüye kullandığı ve bu durumu bilen veya bilmesi gereken üçüncü kişilerle hukuki işlem yaptığı hallerde de yetkisiz temsilden bahsediriz (Sungurbey,1988). Bu halde temsilci ile üçüncü kişi hileli davranışlarıyla temsil olunanı bir hukuki işlemle bağlamak istediklerinden temsilciyi yetkisiz sayarak temsil olunanın haklarını korumak gerekir (Tiftik,2016).

## **5. YETKİSİZ TEMSİLİN HÜKÜM VE SONUÇLARI**

### **5.1. Hukuki İşlemin Askıda Kalması**

Yetkisiz temsilci tarafından yapılan hukuki işlem; kurulmuş olmakla birlikte temsilcinin de temsil olunanın da hukuk alanında hüküm ve sonuç doğurmaz, ayrıca hukuki işlemin tarafları alacaklı ve borçlu sıfatına sahip olmaz (Şen,2016).

Burada hukuki işlem askıda geçersiz olmakla birlikte bu geçersizlik kesin olmayıp işlemin karşı tarafı olan üçüncü kişi askı süresi içinde işlemle bağlıdır, aynı şekilde temsil olunanın da bu işlemle bağlı olması için bir sonraki başlıkta izah edeceğimiz üzere işleme onay (icazet) vermesi gerekir (Eren,2017). Temsil olunanın, yetkisiz temsilci tarafından yapılan hukuki işleme onay vermesi halinde işlem baştan itibaren geçerli olur, ancak onay



vermemesi halinde temsil yetkisi yokluğu nedeniyle işlem baştan itibaren geçersiz olur (Eren,2017).

Yetkisiz temsilde kural bu olmakla birlikte; özellikle TMK m. 2 doğrultusunda dürüstlük kuralı gereği bazı istisnai hallerde temsil yetkisinin yokluğuna ve temsil olunan tarafından da onay verilmemesine rağmen; yetkisiz temsilci tarafından yapılan hukuki işlemler temsil olunanı bağlar (Yelmen,2015).

Yargıtay kararlarına da yansıyan şekilde temsil olunanın, yetkisiz temsilcinin düzenlediği başka çekleri benimseyip ödemesi örneğindeki gibi yetkisiz temsilci tarafından daha önce bu yönde yapılan iş ve işlemleri itiraz etmeden benimsemesi(Yelmen,2015), temsil olunanın öncesinde üçüncü kişi ile geçerli bir sözleşme vaadi yaptığı halde temsilcinin temsil yetkisi olmadan bu sözleşme vaadine dayanarak temel sözleşmeyi kurmasına rağmen; temsil olunanın onay vermediğini belirterek sözleşmenin geçersiz olduğunu iddia etmesi(Akyol,2009), gibi durumlarda TMK m.2 gereği temsil olunanın dürüstlük ilkesine aykırı itirazları dikkate alınmadan yetkisiz temsilci tarafından yapılan işlem temsil olunanı bağlar.

## **5.2.Onay**

Onay; yetkisiz temsil halinde askıda geçersiz olan hukuki işlemin geçerli hale gelmesi için, temsil olunan tarafından tek taraflı ve varması gerekli bir irade beyanı ile yapılan kurucu yenilik doğuran bir işlemdir (Eren,2017).

Onayın kurucu yenilik doğuran bir işlem olmasının en önemli sonucu, karşı tarafın hukuk alanına ulaşip sonuç doğurmasından sonra geri alınamaması ve hiçbir koşul veya şarta bağlanamamasıdır (İnceoğlu,2009).

Yetkisiz temsil nedeniyle askıda geçersiz olan hukuki işlemin geçerli hale gelebilmesi için onay beyanında bulunacak kimse kural olarak temsil olunan olmakla birlikte, yetkisiz temsilcinin birden fazla temsil olunan için hukuki işlem yapması halinde işlemin geçerliliği tüm temsil olunanların onay vermesine bağlıdır(İnceoğlu,2009) . Temsil olunanın onay beyanının muhatabı ise; yetkisiz temsilcinin kendisi ile işlem yaptığı üçüncü kişi veya bu kişinin temsilcisidir (Eren, 2017).

Onay verilmesi kural olarak herhangi bir şekilde bağlı olmamakla birlikte, onayın; açık bir irade beyanı ile veya temsil olunanın kendi edimini yerine getirmesi ya da üçüncü kişinin

edimini kabul etmesi gibi davranışlarla zımnen de verilebileceği kabul edilmektedir (İnceoğlu, 2009).

Hukuki işlemin askıda kalması başlığı altında da ifade ettiğimiz üzere; temsil olunan onay verene kadar yetkisiz temsilcinin kendisi ile işlem yaptığı üçüncü kişi bu işlem ile bağlı olduğundan TBK m. 46/2'de üçüncü kişinin temsil olunana uygun bir süre verip bu süre içinde işleme onay verip vermeyeceğini bildirmesini isteyebileceği ve bu sayede içinde bulunduğu hukuki belirsizliği ortadan kaldırılabileceği düzenlenmiştir (Helvacı,2018).

Bu sayede temsil olunanın belirlenen uygun sürede işleme onay vermemesi halinde kendisiyle işlem yapılan yetkisiz temsilci de o işlemle bağlı olmaktan kurtulur (Helvacı,2018) .

Burada üçüncü kişinin temsil olunana vereceği uygun sürenin ne olduğu TBK m. 46/2'de belirtilmediğinden, somut olayda yapılan hukuki işlemin niteliği, önemi, hacmi, karmaşıklığı gibi hususlar da göz önünde bulundurularak temsil olunana teklifin varması gereken, temsil olunanın düşünmesi gereken ve aynı şekilde cevabını ulaştırması gereken sürenin toplamının uygun süre tayin edilirken dikkate alınması gerektiği kabul edilmektedir (İnceoğlu,2009) .

Üçüncü kişinin verdiği uygun süre sonunda temsil olunan tarafından işleme onay verilmesi halinde bu onay geriye etkili sonuç doğurup yapılan işlemi kesin olarak geçerli hale getirir ve hukuki işlem en başından itibaren temsil yetkisi varmış gibi hüküm ve sonuç doğurur (İnceoğlu,2009).

Onay işleminin geriye etkili sonuç doğurmasının en önemli faydası; temsil olunanın zaman içinde ve değişen şartlara göre üçüncü kişi aleyhinde spekülasyon yapma imkanını ortadan kaldırması ve haklı olarak sözleşmenin yapıldığı andaki şartlarla bağlı olmak isteyen üçüncü kişinin haklarını korumasıdır (İnceoğlu,2009).

Temsil olunan tarafından hukuki işleme onay verilmemesi veya üçüncü kişi tarafından belirlenen uygun süre içinde hukuki işleme onay verilmesi yönündeki talebin reddedilmesi halinde ise; hukuki işlemin askıda geçersizlik durumu sona erer ve işlem geriye etkili olarak kurulduğu andan itibaren kesin olarak geçersiz hale gelir(Helvacı,2018).

## **6. ÜÇÜNCÜ KİŞİNİN HAK ve SORUMLULUĞU**

Yetkisiz temsilde üçüncü kişi, TBK m.46/1 ve 2 gereği yapılan hukuki işlem temsil olunan tarafından açık veya zımni şekilde reddedilinceye kadar o işlemle bağlıdır, ancak

bunun yanında üçüncü kişi TBK m. 46/2 gereği temsil olunana uygun bir süre vererek bu süre içinde işlemin onaylanıp onaylanmayacağını bildirmesini de isteyebilir (Eren,2017).

Hangi şekilde olursa olsun temsil olunan tarafından işlemin onaylanmaması halinde ise; üçüncü kişi bakımından da işlemin bağlayıcılığı ortadan kalkar, askıda geçersizlik durumu sona erer ve işlem kesin olarak hükümsüz hale gelir (Yelmen,2015).

Hukuki işlemin temsil olunan tarafından onanmaması halinde üçüncü kişi kural olarak temsil olunandan zararlarının giderilmesini isteyemez, ancak daha önce de belirttiğimiz üzere; TBK m. 44/2 gereği temsil olunan tarafından temsilciye yetki belgesi verilmişse ve yetki sona ermesine rağmen yetki belgesinin iadesi için gerekenler yapılmamışsa temsil olunan culpa in contrahendo esaslarına göre üçüncü kişinin menfi zararlarını karşılamak zorundadır (Yelmen,2015).

Yetkisiz temsilde; üçüncü kişi, yukarıda bahsettiğimiz halde istisnai olarak temsil olunandan talep edebileceği tazminat yanında kural olarak kendisi nezdinde temsil yetkisinin var olduğu izlenimi yaratan yetkisiz temsilciden uğradığı zararların tazminini de culpa in contrahendo esaslarına göre isteyebilir, ancak TBK m. 47/1 gereği üçüncü kişi temsilcinin temsil yetkisinin olmadığını biliyorsa veya bilmesi gerekiyorsa yetkisiz temsilciden uğradığı zararların tazminini isteyemez (Yelmen,2015).

Temsil yetkisinin yokluğu halinde temsil olunan tarafından onay verilmemesi sonucunda kesin olarak geçersiz hale gelen işlem nedeniyle üçüncü kişi ve yetkisiz temsilci birbirlerine verdiklerini geri alabilmek için dava konusunun taşınır, taşınmaz veya misli eşya olmasına göre istihkak ya da sebepsiz zenginleşme davası açabilirler (Eren,2017).

Bununla birlikte üçüncü kişi; hukuki işlem, temsil olunan tarafından onanmış olsa bile onamaya kadar geçen sürede zarara uğrayabileceğinden bu halde de yetkisizliğini bilen veya bilmesi gereken kusurlu temsilciden culpa in contrahendo esaslarına göre gecikme tazminatı talep edebilir (Yelmen,2015).

## **7. YETKİSİZ TEMSİLCİNİN SORUMLULUKLARI**

Yetkisiz temsilci tarafından yapılan işleme, temsil olunan tarafından açık veya örtülü şekilde onay verilmemesi halinde; yapılan işlemin geçmişe etkili olarak geçersiz olmasının sonucunda üçüncü kişi, uğradığı zararların tazminini TBK m. 47/1 ve 2 çerçevesinde yetkisiz temsilciden isteyebilir (Sungurbey,1988).

Temsilcinin temsil yetkisinin bulunduğuna haklı olarak güvenen üçüncü kişi, bu güvenin ihlali sonucu uğradığı zararları yetkisiz temsilciden culpa in contrahendo (sözleşme görüşmelerinden doğan sorumluluk) esaslarına göre ister. Ancak yetkisiz temsilin söz konusu olduğu durumlarda birçok culpa in contrehendo sorumluluğundan farklı şekilde sorumluluk süjesi; kurulması amacıyla görüşmelere başlanan sözleşmenin taraflarından biri değil, temsil yetkisinin varlığına ve bu sebeple kurulacak sözleşmenin geçerli olacağına dair karşı taraf nezdinde güven uyandıran yetkisiz temsilcidir (Demircioğlu,2009).

Culpa in contrehendo sorumluluğu yaratılan haklı güvenin ihlaline dayanan bir sorumluluk türü olduğundan burada sorumlu tutulacak kişinin kurulacak sözleşmenin tarafı olması gerekmediği gibi sözleşmenin geçerli şekilde kurulması veya geçersiz olması da sorumlu tutulmak için önem taşımaz (Demircioğlu,2009). Nitekim TBK m. 47 hükmü ile kanun koyucu da sorumluluk esasını kurulacak sözleşmeye veya taraflarına göre değil haklı güveni ihlal eden davranışın sahibine göre düzenlemiştir (Demircioğlu,2009).

Yetkisiz temsilcinin culpa in contrehendo esasları doğrultusunda sorumlu tutulabilmesi için; üçüncü kişi ile yetki olmadan işlem yapması ve bu işlemin kanuna veya ahlaka aykırılık, imkânsızlık, ehliyetsizlik gibi başka sebeplerle değil doğrudan temsil olunan tarafından işleme onay verilmemesi nedeniyle geçersiz olması gerekir (Akyol,2009).

Yetkisiz temsilcinin sorumluluğuna gidilebilmesi için; bu şartlar yanında ayrıca kusurunun varlığı aranmaz, ancak kusurunun varlığı halinde TBK m. 47/2 gereği sorumluluğu ağırlaşır ve üçüncü kişinin işlemin geçersiz olmasından doğan menfi zararları yanında diğer zararlarını da hakkaniyet gerektiriyorsa karşılamak zorunda kalır (Akyol,2009).

Burada kusursuz ve yetkisiz temsilci işlem hiç yapılmıyaydı üçüncü kişinin malvarlığı ne halde olacaksa söz konusu malvarlığını o hale getirmekle, özellikle sözleşmenin kurulmasına dönük masraflar, ifaya hazırlık masrafları, kaçırılan sözleşme fırsatları ve yargılama giderleri gibi masrafları tazmin etmekle yükümlüdür (İnceoğlu,2009).

Yetkisiz temsilcinin kusuru olmasa da sorumluluğu bu şekildeyken ayrıca kusurunun bulunması halinde ise; somut olayın özelliklerine göre ve üçüncü kişinin büyük ekonomik zararlar görmesi, yetkisiz temsilcinin kendisine verilen yetki belgesini kasti veya ağır kusuru nedeniyle iade etmemesi gibi hakkaniyetin gerektirdiği durumlarda menfi zararları aşan diğer zararlar konusunda da TBK m. 47/2 gereği tazmin yükümlülüğü vardır (Helvacı,2018).

Yetkisiz temsil nedeniyle yukarıda izah ettiğimiz şekilde temsilcinin sorumluluğuna culpa in contrehendo esasları çerçevesinde gidilmekle birlikte; TBK m. 47/2 gereği yetkisiz temsilci, işlemin yapıldığı anda kendisiyle işlem yapan üçüncü kişinin yetkisizliği bildiğini veya bilmesi gerektiğini ispat ederse tazmin sorumluluğundan kurtulur (Akyol,2009).

Burada kendisiyle işlem yapılan üçüncü kişi, yetkisizlik halini kendi öğrenmiş olsa da veya bu durum bizzat temsilci tarafından kendisine iletilse de durum değişmez ve en başından itibaren bilerek ve isteyerek temsil olunanın zararına hareket etmesi nedeniyle temsilciye güvendiğini ileri sürüp temsilciden herhangi bir tazminat talep edemez (Akyol,2009).

Yetkisiz temsilde üçüncü kişinin yetkisiz temsilciye karşı ileri sürebileceği haklar yanında yetkisiz temsilcinin de temsil olunan ile arasındaki iç ilişki gereği temsil olunanın onay verme yükümlülüğü bulunmasına rağmen onay vermediği hallerde bu ihlalden kaynaklı zararlarını temsil olunanın isteme hakkı vardır (İnceoğlu,2009).

## **8. YETKİSİZ TEMSİL OLUNANIN HAK ve SORUMLULUĞU**

Yetkisiz temsil halinde temsil olunan; kural olarak, onay vermediği ve kendisi bakımından geçersiz bir hukuki işlemle ilgili hiçbir hak ve sorumluluk altına girmez, tazminat da ödemez; ancak temsil olunanın üçüncü kişi nezdinde haklı bir hukuki görünüş yarattığı, temsil yetkisi verirken kusurlu davrandığı, temsilcinin yetkisini aşmasına bizzat neden olduğu, yetkisiz temsilcinin TBK m. 116 doğrultusunda yardımcı şahıs veya TBK m. 66 gereği çalışma yardımcısı olduğu hallerde sorumluluğuna gidilebilir (Yelmen,2015).

Temsil olunanın gerekli dikkat ve özeni göstermeyip bir başkasının yetkisiz şekilde kendi adına işlemler yapma ihtimalini bilmesine rağmen sessiz kalması ve özellikle temsilcinin yetkisini aşacağıyla ilgili ciddi şüphelerinin olması halinde durumla ilgili üçüncü kişileri bilgilendirmemesi sonucunda kusuru nedeniyle culpa in contrehendo esasına göre sorumluluğu söz konusudur (İnceoğlu,2009).

Yetkisiz temsilde yukarıda açıklandığı üzere sınırlı da olsa temsil olunanın sorumluluğuna gidilebileceği gibi, aynı zamanda temsil olunan da yetkisiz temsilcinin kendisini zarara uğratan hareketleri nedeniyle eğer aralarında vekâlet veya hizmet gibi bir ilişki varsa sözleşmeden doğan sorumluluk ilkeleri uyarınca, aksi halde ise haksız fiil sorumluluğu ve her halde vekâletsiz iş görenin sorumluluğu gereğince zararlarının giderilmesini talep edebilir (Yelmen,2015).

## 9. TEMSİL OLUNAN İLE TEMSİLCİ ARASINDAKİ İLİŞKİDEN DOĞAN SORUMLULUK

Temsil olunanın, kural olarak yetkisiz temsilcinin işlemine onay verme zorunluluğu bulunmadığından, zarar görme ihtimâlinin de olmadığını söylemek mümkündür. Ancak, istisnai durumlarda, özellikle üçüncü kişinin iyini yetinin korunduğu hâllerde, temsil olunan yapılan hukuki işlem ile bağlı sayılmaktadır. Bunun dışında, temsilcinin davranışlarından sorumluluk veya yetki belgesini geri alma hususunda ihmâl nedeniyle üçüncü kişiye karşı tazminat yükümlülüğü doğabilmektedir (İnceoğlu,2009).

Temsil yetkisinin sınırları aşılarak bir işlem yapılması durumunda, çoğunlukla temsil olunan ile temsilci arasında vekâlet ya da hizmet sözleşmesi gibi bir iç ilişki bulunmaktadır. Temsil olunan bir zarara uğramışsa, iç ilişki kapsamında kusurlu temsilciden tazminat talep edebilmektedir. Temsil yetkisinin hiç verilmediği veya yetkinin sona erdiği bir durumda ise yetkisiz temsilci ile temsil olunan arasında bir iç ilişki olmadığı için vekâletsiz iş görme, haksız fiil ya da sebepsiz zenginleşme hükümlerinin uygulanması söz konusu olabilmektedir (Berger,2008; Zäch,1990; Bucher,1988; Kocayusufpaşaoğlu,2017).

Taraflar arasındaki iç ilişki uyarınca, temsil olunanın onay verme yükümlülüğü doğabilmektedir. Bu yükümlülüğe aykırı şekilde onay vermenin reddi hâlinde, temsilci TBK m. 47 gereğince üçüncü kişiye ödediği tazminatı, temsil olunandan isteyebilmektedir. Diğer taraftan, böyle bir iç ilişki mevcut olmamakla birlikte, temsil olunanın vekâletsiz iş görme olgularını onaylaması da mümkün olabilmektedir. Böyle bir durumda ise iç ilişkideki uyumsuzluğun, artık vekâlet hükümlerine (TBK m. 531) göre çözümlenmesi gerekmektedir. Ancak, bu onay yetkisiz temsilcinin işlemine onay verildiği anlamını taşımamaktadır. Diğer bir ifadeyle, dış ilişki bakımından verilmiş bir onay bulunmamaktadır (Violand,1988; Akyol,2006). Bu durumda, yetkisiz temsilci TBK m. 47 gereğince üçüncü kişiye ödediği tazminatı vekâlet hükümlerine dayanarak temsil olunana rücu edebilmektedir. İç ilişkide de temsil olunanın onayı yoksa, vekâletsiz iş görme hükümleri uygulama alanı bulmaktadır (Watter,2007). Böyle bir hâlde ise, yetkisiz temsilcinin kurduğu sözleşmenin temsil olunana menfaat sağlayıp sağlamadığı hususu önem kazanmaktadır. Yetkisiz temsilci tarafından yapılan iş, temsil olunanın menfaatine ise gerçek vekâletsiz iş görme (TBK m. 529) kapsamında rücu edilmektedir (Belgesay,1941).

## SONUÇ

Yetkisiz temsilde sorumluluğu, güven sorumluluğu ve suçluluk kontrahendo unsurlarıyla bulunabilir. Güven sorumluluğu, ayrılık arasındaki güven ilişkisine dayanan davranışların boyutundan ayrılır. Culpa in contrahendo ise, karşılıklar arasındaki ön anlaşmaların bozulmasından kaynaklanan bir sorumluluk şeklidir.. Yetkisiz temsilde, temsil olmanın sorumluluğu söz konusu olabilir. Temsil olunan, yetkisiz temsilci tarafından yapılan hukuki işlemi onaylamadığı takdirde, yetkisiz yetkilinin sorumluluğu devralınabilir. Yetkisiz temsilci, temsil olunanın onayını almadan hareket ettiği için, temsil olunanın zarar görmesi durumunda sorumludur. Bu durumda, yetkisiz temsilcinin güvenini geliştirerek gücünü artırıyor. Diğer taraftan, yetkisiz temsilde üçüncü kişinin sorumluluğu bulunabilir. Üçüncü kişi, yetkisiz temsilcisinin yetkisiz olması veya bilmesi gereken halde, hukuki işlemin yapılması devam ederse, sorumluluğun silinmesi kaybedilebilir. Yani, üçüncü kişi, yetkisiz yetkilinin bilgilerinin hareket ettirildiği zaman, yetkisiz sorumluluğun ortadan kaldırılması ve üçüncü kişi zarar görse bile yetkisiz yetkiliye karşı bir talepte bulunamaz. Sonuç olarak, yetkilinin temsiline sorumluluğu, güvenin sorumluluğu ve suçluluk kontrahendo kavramlarına dayanır. Temsil olunmanın sorumluluğu, yetkisiz temsilcisinin eylemlerini onaylamaması durumunda ortaya çıkabilir. Üçüncü şahsın sorumluluğu ise, yetkisiz temsilcinin yetkisiz hareket etmesi durumunda izin verilebilir.

## BEYANLAR

- Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.
- Çıkar Çatışması: Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.
- Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.
- Katkı Payı: Tek yazarlıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2006). Kambiyo senetlerinde temsil yetkisindeki sakatlıklar ve sonuçları, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2), 27-42.
- Akcan, R. (1999). İcra hukukunda temsil, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 7(1-2), 21-62.
- Akıncı, Ş. (2019). Borçlar hukuku bilgisi (genel hükümler), Konya: Sayram Yayınları.
- Akipek, Ş. (2003). Alt vekâlet, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Akyol, Ş. (2006). Dürüstlük kuralı ve hakkın kötüye kullanılması yasağı, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Akyol, Ş. (2009). Türk medeni hukukunda temsil, İstanbul: Vedat Kitapçılık Basım Yayım Dağıtım.
- Akyol, Ş. (2007). Temsil teorisinde ulak (nuntius) temsilci olmayan aracının faaliyeti, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Akyol, Ş. (2009). Birlikte temsil, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Akyol, Ş. (2009). Temsil yetkisinin yorumu, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Altınar, F. Z. (2009). Yetkisiz temsil, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Antalya, O. G. (2019). Borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Antalya, O. G. ve Topuz, M. (2021). Medeni hukuk, giriş, temel kavramlar, başlangıç hükümleri, cilt 1, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Aral, F. ve Ayrancı, H. (2021). Borçlar hukuku özel borç ilişkileri, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Başpınar, V. (2004). Vekilin (avukatın, hekimin, mimarın, bankanın) özen borcundan doğan sorumluluğu, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Belgesay, M. R. (1941). Hukukî muamelelerde temsil, İstanbul: Koşkun Matbaası.
- Berger, B. (2008). Allgemeines schuldrecht, Bern.



Bucher, E. (1988). Schweizerisches obligationenrecht, allgemeiner teil ohne deliktsrecht, 2. Auflage, Zürich.

Cansel, E. ve Özel, Ç. (2017). Borçlar hukuku genel hükümler, cilt-1, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Demir, B. (2015). 6098 sayılı türk borçlar kanunu kapsamında doğrudan temsil müessesesi, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 6(1), 249-278.

Doğan, M., Şahan, G. ve Atamulu, İ. (2021). Borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Eren, F. (2019). Borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Yetkin Basımevi.

Erich, M. (1961). Mukayeseli hukuk ve hususiyle türk-isviçre borçlar hukuku bakımından salahiyete müstenit temsil, Ankara: Ajans Türk Matbaası.

Gülerci, A. F. ve Kılınç, A. (2011). Borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Yetkin Yayınevi.

Günergök, Ö. ve Kayıhan, Ş. (2020). Borçlar hukuku dersleri (genel hükümler), İstanbul: Umuttepe Yayınları.

Helvacı, S. ve Karasu, B. (2018). Yetkisiz temsilcinin hukuki sorumluluğu, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 24(1), 194-214.

İnan, A. N. ve Yücel, Ö. (2014). İnan borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Seçkin Yayınevi.

İnceoğlu, M. (2009). Borçlar hukukunda doğrudan temsil, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık A.Ş.

Kartal, M. (2019). Anonim şirketin temsili, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kılıçoğlu, A. M. (2018). Borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Turhan Kitabevi.

Kılıçoğlu, A. M. (1995). Vekâletsiz iş görmenin temsil hukukunda uygulama alanı bulunduğu haller, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 44(1), 443-450.

Kocayusufpaşaoğlu, N. (2017). Borçlar hukuku genel bölüm, birinci cilt: borçlar hukukuna giriş, hukukî işlem, sözleşme, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Kocayusufpaşaoğlu, N. (1990). Bir yetki belgesi ile kanıtlanan temsil yetkisinin geri alınmasında üçüncü kişilerin iyiniyetinin korunması açısından bk. m. 33/11, 34/111 ve 37 karşısında bk. m. 36/11'nin uygulama alanının belirlenmesi, Ankara: Banka ve Ticaret Enstitüsü Yayınları.

Kutlu Sungurbey, A. (1988). Yetkisiz temsil, İstanbul: Yasa Yayınları.

Nart, S. (2019). Temsil, istanbul şerhi türk borçlar kanunu, yürürlük kanunu, (madde 1-82), İstanbul: Vedat Kitapçılık.

Nomer, H. N. (2020). Borçlar hukuku genel hükümler, İstanbul: Beta Yayınevi.

Oğuzman, M. K. ve Öz, M. T. (2020). Borçlar hukuku genel hükümler, C. 1, İstanbul: Vedat Kitapçılık.

Schwenzer, I. (2006). Schweizerisches obligationenrecht allgemeiner teil, 4. Auflage, Bern.

Sungurbey, A. (1988). Yetkisiz temsil. İstanbul: Yasa Yayın ve Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş

Tandoğan, H. (2010). Borçlar hukuku, özel borç ilişkileri, C. 2, İstanbul: Vedat Kitapçılık.

Tekinay, S. S., Akman, S., Burcuoğlu, H. Altop, A (1993). Borçlar hukuku genel hükümler, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Tiftik, M. ve Şen, E. (2016). Yetkisiz temsilde culpa in contrahendo sorumluluğu, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 22(3) 2643- 2664.

Violand, G. (1988). Die stellvertretung ohne ermächtigung, OR Art.38 und 39, Bern und Stuttgart.

Watter, R. and Schneller, Y. (2007). Basler kommentar (hrsg. honsell/vogt/wiegand), Obligationenrecht, 4. Auflage, Basel.

Von Tuhr, A. and Peter, H. (1974). Allgemeiner teil des obligationenrechts, erster band, 3. Auflage, Zürich.

Yavuz, C. (1983). Türk isviçre ve fransız medeni hukuklarında dolaylı temsil, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Yelmen, A. (2015). Yetkisiz temsil, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Özel(1), 429-448.

Yıldırım, A. (2016). Türk borçlar hukuku genel hükümler, Ankara: Adalet Yayınevi.

Zach, R., Künzle, H. R. and Berner K. (1990). Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Band VI: Obligationenrecht, 1. Abteilung: Allgemeine Bestimmungen, 2. Teilband, 2. Unterteilband: Stellvertretung, Bern.

Zevkliler, A. ve Gökyayla, E. (2020). Borçlar hukuku özel borç ilişkileri, İstanbul: Vedat Kitapçılık.