



İSTANBUL
ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
Eğitimde Önceliğiniz...

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCHES

CİLT/VOL.: 4 | SAYI/ISSUE: 2 | 2024 KIŞ/WINTER



e - ISSN : 2791 - 691X

**İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME VE YÖNETİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**



**ISTANBUL ESENYURT UNIVERSITY
FACULTY OF BUSINESS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCHES**

2024, Cilt / Volume: 4, Sayı / Issue: 2



ASOS
indeks

ACARINDEX
academic researches index



EZ3
Electronic
Journals Library



Google
scholar



iThenticate refseek*

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES RESEARCHES

Hakemli Akademik Dergi / Peer Reviewed Academic Journal

Yılda iki kez yayınlanır / Published twice a year

e-ISSN: 2791-691X

2024, Cilt / Volume: 4, Sayı / Issue: 2

DERGİNİN SAHİBİ / PROPRIETOR

Prof. Dr. Dinçer ATLI

(İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi adına/ on behalf of Istanbul Esenyurt University Faculty of Business and Administrative Sciences)

GENEL YAYIN YÖNETMENİ/EDITOR-IN-CHIEF

Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU

EDİTÖRLER/EDITORS

Dr. Öğr. Üyesi Erhan CANIKOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Celil DURDAĞ

Dr. Aybike Esra ŞAHİN

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Dinçer ATLI

Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Cihan TOKER

YARDIMCI EDİTÖR/ ASSOCIATE EDITOR

Arş. Gör. Şeyma SERTÇELİK

Arş. Gör. Duygu YAYLA ELDEM

Arş. Gör. Evren GÜLSER

Arş. Gör. Elif ARSLAN DİNÇ

DİL EDİTÖRÜ / LANGUAGE EDITOR

Dr. Aybike Esra ŞAHİN

Arş. Gör. Tahsin Mert SAYGIN

Arş. Gör. Kadriye GİRAY

KAPAK / COVER

Pınar HALLİ

YAYIN İDARE MERKEZİ / PUBLICATION OFFICE

Zafer Mah. Adile Naşit Bulv. No:1 Esenyurt İstanbul / Türkiye

+ (90) 212 444 9 123

+ (90) 212 444 9 123



iesbad@esenyurt.edu.tr

Yayın Tarihi / Published on: 31.12.2024

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz. Yayın Kurulu, yayınlanan makalelerde, konu ile ilgili en yüksek etik ve bilimsel standartlarda olması ve ticari kaygı taşımaması şartını gözetir.

The responsibility in terms of science, content and language of the articles published in the journal belongs to their authors. Articles published in the journal cannot be used without citation. In the published articles, the Editorial Board observes the highest ethical and scientific standards in relation to the issue and the requirement not to bear commercial concern.

AMAÇ VE KAPSAM

İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ieSBAD) yılda en az iki kez yayınlanan, açık erişimli elektronik hakemli akademik bir dergidir.

Dergide "sosyal bilimler" alanına özgün katkıda bulunacak siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, iktisat, işletme, uluslararası ticaret, uluslararası lojistik, güvenlik çalışmaları, kamu yönetimi ve yerel yönetimler ile insan bilimlerinin tüm alanlarında çalışmalara yer verilir. Dergide bilimsel etik çerçeve içerisinde kuramsal ve analitik özgün çalışmalar yanı sıra uygulamalı makaleler yayımlanmaktadır.

Dergi yılda en az iki sayı olarak (Haziran - Aralık) elektronik ortamda yayınlanır. Derginin dili Türkçe olmakla birlikte İngilizce makalelere de yer verilir.

Dergide yayınlanan makalelere DOI numarası verilmektedir.

Dergide akademisyenlerin yanı sıra uzman araştırmacıların makaleleri de değerlendirilir.

Dergide yayınlanan makaleler ilgili makaleye atıf yapılmaksızın kullanılamaz.

Dergide yayınlanan makalelerin bilim, içerik ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir.

AIM AND CONTENT

Istanbul Esenyurt University Faculty of Business and Administrative Sciences Journal of Social Sciences Researches (ieJSSR) is an open-access, peer-reviewed academic journal published at least two times a year.

The journal aims to publish academic articles making original contribution to the area of "social sciences" such as political sciences, international relations, economics, business administration, international trade, international logistics, security studies, public administration and local governments and other related areas on humanity studies. The journal publishes theoretical and/or empirical studies as well as applied articles within the frame of scientific ethical principles.

The journal publishes articles of academicians as well as researchers.

The journal is published electronically at least two times a year (June and December). The language of the Journal is Turkish, but articles in English may also be published.

The journal assigns a DOI number to each article that is published.

The articles published in our journal cannot be used without giving reference to the relevant article.

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC COMMITTEE

Prof. Dr. Dinçer ATLI	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Sait YILMAZ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Wolfgang GIELER	Friedrich Schiller University Jena
Prof. Dr. Mithat BAYDUR	Okan Üniversitesi
Prof. Dr. Mikail EROL	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Seyfettin EROL	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Atilla UYANIK	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Soner ÇELİKKOL	Doğuş Üniversitesi
Prof. Dr. Osman Zekai ORHAN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim KIRÇOVA	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Sezgin Seymen ÇEBİ	Antalya Bilim Üniversitesi
Prof. Dr. Sedat AYBAR	İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Aydın İBRAHİMOV	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Ertan EFEGİL	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Oktay BİNGÖL	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Zelha ALTINKAYA	Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Yelda ONGUN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Haşmet SARIGÜL	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Pınar BAL	Beykent Üniversitesi
Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Deniz TANSİ	Yeditepe Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah KONURALP	İğdır Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Hüdayi SAYIN	Yeni Yüzyıl Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe VAROL	San Diego Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semra Boğan	Adana Bilim ve Yüksek Teknoloji Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ARIDEMİR	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

DANIŞMA KURULU / ADVISORY COMMITTEE

Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Sudi APAK	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü Sina GÜREL	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar SUR	Üsküdar Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan KÖNİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Yalçın SARIKAYA	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Mitat ÇELİKPALA	Kadir Has Üniversitesi
Prof. Dr. Sencer İMER	Ufuk Üniversitesi
E. Tümg. Armağan KULOĞLU	21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü
Prof. Dr. Yaşar ONAY	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar ÇAKMAK	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. M. Abdülhaluk ÇAY	İstanbul Aydın Üniversitesi
Prof. Dr. Yaşar DÜZENLİ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Siddık YARMAN	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Barış DOSTER	Marmara Üniversitesi,
Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ	Üsküdar Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Nihat ÖZCAN	TOBB Üniversitesi
Doç. Dr. Çağla Gül YESEVİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin GÜN	İstanbul Esenyurt Üniversitesi
Doç. Dr. Deniz S. SERT	Özyeğin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Neşe KEMİKSİZ	Anka Enstitüsü
Öğr. Gör. Kaya KARAN	Milli Savunma Üniversitesi
E. Alb. Ümit YALIM	21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü
Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜVEN TOKER	Haliç Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ERTÜRK	Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Erol ÜLGEN	Yeni Yüzyıl Üniversitesi



Bu Sayının Hakemleri / Reviewers of This Issue

Prof. Dr. Mikail EROL

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Münir GÖKMEN

Dr. Öğr. Üyesi Hakan KANTARCI

Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜVEN TOKER

Dr. Öğr. Üyesi Hüdayi SAYIN

Dr. Öğr. Üyesi Ali KURT

Serhat GENÇ

İstanbul Esenyurt Üniversitesi

İstanbul Esenyurt Üniversitesi

İstanbul Esenyurt Üniversitesi

Atlas Üniversitesi

Yeni Yüzyıl Üniversitesi

İstanbul Esenyurt Üniversitesi

Batman Üniversitesi

Editör'den

Editorial

Değerli Dergi Okurları,

İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi tarafından yayına hazırlanan Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ieSBAD) yılda en az iki kez açık erişimli olarak yayınlanmaktadır. Bu yedinci sayımız ile dergimiz dördüncü yılına girmiş bulunmaktadır. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ieSBAD) artık Dergipark içerisinde yer almakta ve tüm süreçler Dergipark üzerinden yürütülmektedir. Dergide yayınlanan makalelere DOI numarası verilmektedir.

Dergimiz ülkemizin akademik hayatına ve toplumsal çalışmalarına katkı sunmak amacını taşımaktadır. Bu amaçla dergimizde “sosyal bilimler” alanına özgün katkıda bulunacak siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, iktisat, işletme, uluslararası ticaret, uluslararası lojistik, güvenlik çalışmaları, kamu yönetimi ve yerel yönetimler ile insan bilimlerinin tüm alanlarında çalışmalara yer verilir. Dergide bilimsel etik çerçeve içerisinde kuramsal ve analitik özgün çalışmalar yanı sıra uygulamalı makaleler yayımlanmaktadır. Dergi akademisyenlerin yanı sıra uzman araştırmacıların Türkçe, İngilizce ve zaman zaman diğer dillerde bilimsel makalelerine de açık olacaktır. Dergimizi akademisyenlerin yanı sıra başta Esenyurt olmak üzere çevre ve ülkemizin kamu ve yerel politika yapıcılarına, sivil toplum kuruluşlarına ve tüm ilgililere de ulaşmayı amaçlamaktayız.

Dergimizin gelişme politikasının temelinde akademik ilkelere ve etik kurallara sıkı sıkıya bağlılık yer almaktadır. Akademik ve etik ilkeler uzun vadede derginin sürdürülebilirliğinde ve nitelikli bir akademik yayın olmasında kaldıraç işlevi görecektir. Bu bakımdan dergide yayınlanan makalelerin hakemlik süreçleri titizlikle yürütülmekte ve başta intihalin önlenmesi olmak üzere akademik ilkelere özen gösterilmektedir.

Bu sayımıza katkı sunan üniversitemizden ve üniversitemiz dışından yazarlara, derginin yayınında emek sarf etmiş herkese ve titiz çalışmalarıyla değer katan değerli hakemlerimize minnet ve teşekkürlerimizi sunarız. Gelecek sayımızda da değerli yazarların nitelikli çalışmalarını okurlarla buluşturabilmeyi dileriz.

Doç. Dr. Dikran M. ZENGİNKUZUCU

Baş Editör

Editor-in-chief



REKABET STRATEJİLERİ: SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

COMPETITIVE STRATEGIES: A CASE STUDY IN THE MILK AND DAIRY PRODUCTS INDUSTRY

Hatice Şenay ÇELİK

İSTANBUL TİCARET ODASI

senay.celik@ito.org.tr

ÖZ

Bu çalışmada amaç, sürekli büyüyen, gelişen ve yoğun bir rekabet ortamına sahip süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın ürün/pazar alanında kalarak yaptığı analizlerle geliştirdiği stratejileri tespit etmektir. İşletme uyguladığı rekabet stratejileri ile üretimi artırarak yatırımlarına önem vermektedir. Pazar payını arttırmak için ürünlerinde sürekli yenilik ve iyileştirme yapmaktadır. Çalışmada tek bir firmanın incelenmesi esas alındığından nitel araştırmalarda kullanılan örnek olay yöntemi esas alınmıştır. Örnek olay çalışmasında veri toplama yöntemlerinden "görüşme" esas alınmıştır. Görüşme, işletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişi ile randevu alınarak düzenlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Büyüme Stratejileri, Rekabet Stratejileri, Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the strategies developed by a company operating in the milk and dairy products sector, which is constantly growing, developing and has an intensely competitive environment, through analyzes made by staying in the product/market field. The business attaches importance to its investments by increasing production with the competitive strategies that it implements. It constantly innovates and improves its products to increase its market share. Since the study was based on examining a single company, the case study method was used as qualitative research method. In the case study, "interview" was used as a data collection method. The meeting was arranged by appointment with the person who is influential in the strategic decisions of the business.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Growth Strategies, Competitive Strategies, Sustainable Competitive Strategies

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 13.3.2024
Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 10.8.2024

Araştırma Makalesi/Research Paper

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte oluşan yoğun rekabet ortamında işletmeler değişen pazar yapısının sebep olduğu istikrarsızlık ve belirsizlik nedeniyle karar alma aşamalarında daha stratejik düşünmek zorunda kalmaktadır.

Strateji, bir işletmeye rekabet avantajı sağlamaya yönelik tasarlanmış bir faaliyet planıdır ve işletme stratejileri üst yönetim tarafından oluşturulmaktadır.

Strateji ile oluşturulan hedefler doğrultusunda hiyerarşik yapı içinde amaç birliği oluşturularak birim ve kademelerin bağımsız amaç belirlemesi önlenmekte ve organizasyonda koordinasyon sağlanmaktadır (Uysal,2019:3).

Dolayısıyla stratejik yönetim, belirlenen hedefler ile ilgili planlanan faaliyetlerin organizasyonu, uygulanması ve karar ve faaliyetleri yönetme tekniğidir denilebilir. Strateji geliştirmenin temel unsuru seçilen hedef pazara uygun stratejilerin oluşturulmasıdır.

Stratejik yönetimde iş birimi düzeyine indirilen stratejiler rekabet stratejileridir. Rekabet stratejileri, sektör ve rakip analizini içermekte bunun yanında rekabetin kurallarını oluşturan güçler karşısında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini içermektedir.

İşletmelerin rekabet stratejilerini konumlandırılmasında, müşteriler için değer yaratmaya odaklanma ön plandadır. İşletme performansının temelini oluşturan işletme varlık ve yetenekleri değer yaratmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada önemli kaynaktır.

İş stratejisi, rekabetin şeklini ve nerede rekabet edildiğini içerir. Önemli olan doğru alanda doğru şekilde rekabet etmektir. İşletmenin yaptığı işin rekabet etme şeklinin kolay taklit edilmemesi için sahip olduğu varlık ve yeteneklerinin taklit edilmesinin özellikli olması gerekir.

Stratejik yönetimde varlık ve yeteneklere dayalı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratacak stratejilerin ve rekabet alanının seçilmesi yer almaktadır. İşletmeler de hedef pazar seçimi ile sahip olduğu kaynaklarla içinde bulunduğu endüstrinin rekabet koşullarına, üretmekte olduğu ürünün özelliklerine ve kullanılan teknolojiye göre uygun büyüme stratejileri belirlenmektedir. Igor Ansoff'un ortaya koyduğu büyüme stratejileri pazara nüfus etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileridir.

Bu çalışmada strateji ve stratejik yönetimin önemi, seçilecek ve uygulanacak rekabet stratejilerinin işletmenin başarısında önemli bir yeri olduğunu, işletmelerin sahip oldukları varlık ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, büyüme ve gelişmede en önemli kaynak olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırma bir firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın uyguladığı rekabet stratejilerini tespit etmek, rekabet üstünlüğü için uygulanması gereken teorik stratejilerle pratikte uygulanan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için gerekli olan temel unsurları irdelemektir. Bu nedenle, çalışma işletmelerin uyguladıkları stratejilerin büyüme ve gelişmelerini nasıl etkilediğini ortaya koyması bakımından alan yazınına da katkı sağlayacaktır.

Çalışmada strateji, stratejik yönetim, rekabet stratejileri, büyüme stratejileri gibi kavramlara değinilerek araştırma kısmı ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2. STRATEJİ

Stratejinin sözlük anlamı, “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol veya bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır.

Strateji “işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların nasıl kullanılacağına ve hangi eylem planlarının uygulanacağına karar verilmesidir (Chandler,1962:13).

Strateji, işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağı gösteren, rakiplerin faaliyetlerinin analizini içeren, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Tokgöz,2018:3).

Strateji, işletmenin varlık ve yeteneklerinin dış çevrenin fırsat ve tehditlerine dâhil edilme sürecidir (Kay,1993:17-37).

Strateji, dış çevrenin fırsat ve tehditleri ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme ve bu yönde, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak kararları alma ve uygulama sürecidir.

Strateji, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme, işletmeye rekabet avantajı sağlamak amacıyla, organizasyonun içsel durumunu ve dış çevre ile olan ilişkilerini analiz etme ve bu amaçlara ulaştıracak eylemlerin planlanması ve kaynakların tahsis etme becerisidir.

Strateji, işletmeler için oldukça önemli bir süreçtir. İşletmelerin belirlediği stratejiler ile hedeflerine ulaşmak için neredeyiz, nereye varmak istiyoruz, oraya nasıl varacağız soruları ile o yere nasıl gidileceği analiz edilmektedir.

Strateji geliştirmenin temel unsuru hedef pazar seçimidir. Hedef pazar seçimi ile işletme hizmet edeceği müşteri grubunu, ürün çeşitlerini ve hangi ihtiyaçlara hizmet etmesi gerektiğine karar vermekte başka müşterilere ve ihtiyaçlara hizmet etmemekte bunun yanında sektör rekabetini şekillendiren güçleri anlayarak stratejilerini geliştirmektedir.

Üst yönetim tarafından oluşturulan işletme stratejileri rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için işletmenin uzun vadeli planlarını kapsar (Karya,2022:116).

3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamın sistematik bir şekilde analizini, kendilerine uygun misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirleyerek stratejik kararların alınması, operasyonel planların oluşturulması ve uygulanmasını içeren bir süreçtir.

Stratejik yönetim, organizasyon içinde alt kademelere rehberlik ederek amaç birliği sağlayan, kurulma nedenini ve uzun dönemli faaliyet ve sonuçlarına odaklanan bir yönetim sürecidir (Aktan,2003:10).

Stratejik Yönetim modeli, "Neredeyiz", "Nereye Ulaşmak İstiyoruz?" ve "Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?" sorularına aranan cevaplarla takip ve değerlendirmenin yapıldığı dört aşamadan oluşmaktadır (Kahveci, 2014: 4-7).

- Birinci aşamada durum belirlemeye yönelik iç, dış değerlendirme ve piyasa analiz yapılır. İç değerlendirmede, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilerek işletmenin hangi kaynaklara sahip olduğu ve neleri yapmaya yetenekli olduğu ortaya konulur. Dış değerlendirmede, endüstri ve dış çevrede fırsatlar ve tehlikeler değerlendirilerek yararlanma ve önlem alma yolları aranır. Piyasa analizinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile ekonomi analiz edilerek fırsat ve tehditler değerlendirilmektedir.

İşletmeler değişen piyasa koşullarında beş temel çevresel faktörü ekonomik, politik ve yasal çevre, sosyo kültürel ve demografik, teknolojik, ekolojik ve uluslararası çevreyi inceleyerek strateji ve amaçlarını oluşturmalıdır. Bu faktörler işletmenin kısa dönemli faaliyetlerinden ziyade uzun dönemli karar ve performansı üzerinde etkilidir (Eren, 2018:217).

- İkinci aşamada işletme belirlediği stratejik hedeflere bağlı olarak vizyon, misyon ve amaçlarını belirler.
- Üçüncü aşamada işletme yaptığı durum analizi ve belirlenen vizyon, misyon ve kritik konular doğrultusunda istenilen stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için projeler oluşturarak operasyonel etkinlikleri faaliyete geçirir.
- Dördüncü aşamada yapılan faaliyetler değerlendirilerek alınan sonuçların işletmenin misyon, vizyon, kritik konular, amaçlar ve hedeflerine ne ölçüde uyumlu olduğu, ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiği ortaya konulur.

Stratejik yönetim sürecinde; işletme faaliyette bulunacağı sektörde konumunu belirlemek için sistematik bir şekilde durum analizi yapmalarını, rakiplerini, sektörü ve piyasayı, müşterileri tanıyarak belirledikleri stratejik hedeflere bağlı misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirlemelerini, planların oluşturulmasını, oluşturulan planların etkinliğinin gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması gerektiği belirtilmektedir.

Stratejiler, amaçların gerçekleşmesini sağlayan işletme performansını arttıracak önemli kritik başarı faktörleridir (Çubukçu, 2018: 143).

Stratejik yönetimde doğrudan işletme ve stratejik iş birimi düzeyine gerçek anlamda inilen stratejiler"rekabet stratejileri"dir. Rekabet Stratejileri doğrudan pazardaki rakiplere yönelik

kurumun nasıl bir konumlanma alacağı, pazardaki hangi özellikleri öne çıkaracağı ve hayatta nasıl kalıp büyüyeceği ile ilgili planıdır (Eren,2018:405).

4. REKABET STRATEJİLERİ, SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Rekabet koşullarının ağırlaşmasıyla işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulamak zorundadırlar. Bu yöntemlerin en önemli bir kısmını da rekabet stratejileri oluşturmaktadır.

Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünüdür. Sektörde elde edilecek başarı, seçilecek ve uygulanacak rekabet stratejilerine bağlıdır (Ülgen ve Mirze,2004:252, 253).

İşletmeler varlık ve yetenekleri ile rakiplerinden daha fazla değer yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Porter'e göre, Rekabet stratejisinin doğru oluşturulması için işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yapısal analiz edilmesi strateji oluşturmada temel yapı taşı görevini oluşturmaktadır (Dursun, 2021:3).

Rekabet stratejisi, sektörün yapısı ve rakip analizini içererek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar için olası sonuçları içermektedir.

M.Porter, sektördeki rekabeti beş rekabet gücü etrafında şekillendirilmiştir (Porter,1985:3-4).

Sektördeki rekabeti yönlendiren bu beş güç şunlardır.

- Potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit
- İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Tedarikçilerin pazarlık gücü.

İşletmeler rekabeti yönlendiren bu beş güç karşısında güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Doğan, 2017:165).

Potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit: Porter'e göre sektörde rakip firmaların sahip olduğu üretim kapasitesi ve pazar payı sektöre yeni girecek işletmeler için engel oluşturmaktadır.

İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit: İkame ürün üreten işletmeler sektördeki firmaların fiyatlarına etki ederek potansiyel getirilerini azaltabilir (Porter,1980:24).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet: Firmaların rakipleri arasındaki rekabeti " fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanıtımları ve artan müşteri hizmetleri veya garantileri" şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Porter, 1980: 27).

Müşterilerin pazarlık gücü: Porter'e göre sektördeki rekabeti müşterilerin pazarlık güçleri açıkladığını belirtmektedir.

Tedarikçinin pazarlık gücü: Tedarikçiler sektördeki alıcılar üzerinde fiyatları yükseltmek veya mal ve hizmetlerin kalitesini düşürerek pazarlık gücü oluşturabilirler (Porter,1980:27).

İşletmeler rekabeti yönlendiren bu beş güçler karşısında güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Doğan, 2017:165).

Söz konusu rekabet güçleri karşısında üstünlük sağlamada işletmelerin uygulayacağı üç strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler aşağıda yer almaktadır (Porter,2004:34-39).

- Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletme rakiplerine göre faaliyetlerini daha düşük maliyetle gerçekleştirmesidir.
- Farklılaştırma Stratejisi: İşletme değer yaratan ürünlerinde farklılaştırma yaparak sektörde benzersiz ve kabul edilen üretim yapmaktadır.
- Odaklanmış Strateji: İşletme belirlediği hedef kitleye odaklanarak çok iyi hizmet vermeyi planlamaktadır.

M. Porter'ın sürdürülebilir rekabet stratejisi üç faktör etrafında şekillendirilmiştir.

Bu üç faktör aşağıda yer almaktadır (Gündüz,2020:43).

- Rekabeti oluşturan kaynak
- Bu kaynağın miktarı
- Sürekli yapılan yenilik ve iyileştirme

M. Porter'e göre, işletmeler kullandıkları kaynak çeşitliliğine bağlı olarak geliştirdikleri stratejiler ile rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilecektir.

M. Porter'a göre işletmelerin ürün ve hizmetlerinde rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesini dört kriterde şekillendirilmiştir.

- Ürün ve hizmetin değerli
- Nadir bulunan,
- Taklit edilmesi zor
- İkamesi olmayan bir şekilde tasarlanmış olması.

Rakiplerine kıyasla kolaylıkla kopyalanamayan veya karşılanamayan bir üstünlük yoksa uzun vadeli karlılık sağlanamayacaktır.

Srivastava, Franklin ve Martinette'nin (2013) yaptıkları araştırmada, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında etkili olan temel faktörleri beş faktör etrafında şekillendirmişlerdir (Doğan, 2017:175).

- Organizasyonun liderlik kabiliyeti
- İşletmenin kültürel geçmişi ve değerleri
- Müşterilerle güveni esas alan ilişkiler kurma

- Stratejiyi organizasyonun her aşamasında transfer etme kabiliyeti
- İtibar

5. BÜYÜME STRATEJİLERİ

Küreselleşme ile birlikte rekabet ortamının yoğunlaşması, işletmelerin büyüme ve gelişme amacına bağlı olarak geliştirdikleri rekabet stratejileri ayakta kalmasını sağlayacaktır (Koçoğlu, 2012:267).

İşletmeler stratejilerini büyüme odaklı geliştirirler, büyüme stratejileri de Stratejik Yönetimin önemli konularından birisidir (Rothaermel, 2015:294).

Bir firmanın büyüme yollarını biçimsel olarak inceleyen Igor Ansoff strateji sınıflandırmalarının temelini oluşturmuştur. İşletmelere ürün-pazar matrisi büyüme stratejileri konusunda genel bir bilgi vermektedir. Igor Ansoff tarafından ortaya konulan büyüme stratejileri, pazara nüfus etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme, çeşitlendirmedir. Matriste vektör sağ alt kısma doğru geldikçe risk düzeyi de artmaktadır (Eren, 2018:405-406).

Ansoff'un büyüme matrisi aşağıdaki şekildedir.

Tablo 1. Ansoff'un Büyüme Matrisi

Pazar	Ürün	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar		Pazara Nüfus Etme Stratejisi	Ürün Geliştirme Stratejisi
Yeni Pazar		Pazar Geliştirme Stratejisi	Çeşitlendirme Stratejisi

Kaynak: Ansoff, 1957, s.113-114

5.1. Pazara Nüfus Etme Stratejisi

Matrisin bu bölümünde işletme mevcut ürünlerle mevcut pazarlara daha iyi hizmet ederek pazar payını arttırmaya yönelik bir büyüme stratejisidir (Koçoğlu, 2012:269).

Bunun için öncelikle pazarlama ve satış faaliyetlerini artırma stratejilerine odaklanır. İşletme pazarda ürün ve hizmetlerinde süreklilik sağlayarak pazar payını artırmak için satın alma, üretim maliyetlerinde ve teknolojilerinde yenilik yaparak verimliliğini arttırmalıdır.

5.2. Pazar Geliştirme Stratejisi

İşletme ürettiği mevcut ürünle mevcut pazarının dışına çıkarak yeni pazarlara girmektedir. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlarda müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilerek farklı

pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, reklam, dağıtım kanallarında değişiklik yapılması gerekmektedir. İşletme aynı ülkede farklı coğrafi yerlerde pazarlama ağı kurmak ya da yeni pazarda fabrika ve tesisler kurarak, ya da mevcut ürünlerini uluslararası pazarda satmak için önce pazarlama teşkilatı ürün tutunduktan sonra da üretim tesisi ve fabrika açması yeni pazarlara girmenin bir şeklidir (Eren, 2018:407).

5.3. Ürün Geliştirme Stratejisi

İşletme mevcut pazara farklı, çeşitlendirilmiş ürünler sunarak müşterileri firma ve marka imajı bakımından kendilerine bağlamayı amaçlamaktadır. Üründe yaratılan farklılık tasarımı, teknolojiyle, moda ile ya da konumlandırma ile gelen marka imajıyla gerçekleşebilir. Rekabet avantajı kazanmanın en yaygın yollarından biri ürünün orijinal hale getirilmesidir. İşletmeler patent ve lisanslarla, müşterilerle yakın ilişki geliştirerek avantaj elde edebilir (Eren, 2018:407).

5.4. Çeşitlendirme Stratejisi

İşletme mevcut ürün ve pazardan aynı anda ayrılarak yepyeni ürünlerle yeni pazarlara girmektedir. Çeşitlendirme stratejisinde bir işletme mevcuda yakın yeni ürünler üreterek etkinliğini arttırmaya çalışabileceği gibi satın alma ya da doğrudan yatırımlarla mevcut pazarlara yakın yeni pazarlara da girebilir. Holding/kümeleşme tipinde işletme birbiriyle ilgili olmayan yeni mamüller üreterek çeşitlendirme stratejisi izleyebilir (Eren, 2018:407).

İşletmeler sahip oldukları kaynaklarla faaliyet gösterdiği sektörde büyüme hedefleri doğrultusunda geliştirdikleri stratejilerini planlı, dengeli uyguladıkları zaman başarıya ulaşırlar.

İşletmelerin büyüme amacına ulaşmak için uyguladıkları büyüme stratejilerine ilişkin örnekler şu şekildedir:

- İşletme aynı faaliyet alanında farklı üretim yapan bir işletmeyi satın aldığı farklı çeşitte ürünler için mamul geliştirme stratejisini uygular. Bunun yanında işletme yatırımlarını uluslararası pazarlarda yaptığı müşteri hizmetlerine önem vererek pazara nüfus etmeye çalışmaktadır. Kullandıkları diğer büyüme stratejileri pazar geliştirme, pazara nüfus etme ve çeşitlendirme değildir.
- İşletme ürün dağıtımını düzenli olarak satış ziyaretleri yapıyorsa büyüme stratejisinde pazara nüfus etme stratejisini kullanır. Pazar geliştirme ikinci sırada yer alır. Müşteri talepleri doğrultusunda mamul geliştirme ve teknoloji geliştirmeye önem verir. Çeşitlendirme stratejisi kullanılmayan bir stratejidir.
- İşletme bünyesinde kurduğu üretim sistemi ve lojistik firması faaliyet yapıyorsa çeşitlendirme stratejisini kullanmaktadır. İşletme farklı alanlarda çeşitlendirme yaptığından ikinci sırada büyüme stratejisi olarak uygulayacağı strateji pazar geliştirmedir. İşletme müşteri taleplerinin değerlendirilmesi doğrultusunda mamul geliştirme ve pazara nüfus etme stratejisini uygular.
- İşletme doğrudan ve yurtdışı tedarik kaynaklarını kullanarak dolaylı dağıtım kullandığında en fazla pazar geliştirme stratejisini kullanmaktadır. İkinci sırada Pazara nüfus etme stratejisi, işletme ürün kalitesini artırarak, geniş ürün yelpazesi sunarak yeni müşteri bulma durumunda çeşitlendirme ve mamul geliştirme stratejilerini uygular.

- İşletme faaliyet gösterdiği endüstride müşterileriyle ikili görüşmelere önem veriyor yurt içinde doğrudan dağıtım yapıyorsa pazara nüfus etme, yurt dışında bağımsız acentelerle çalışıyorsa pazar geliştirme stratejisi, bunu mamul geliştirme ve çeşitlendirme stratejisi izlemektedir.
- İşletme müşteri talepleri doğrultusunda farklı standartlarda kaliteli üretim yapıyorsa dağıtım araçlarına ihtiyaç duymadan kendi bünyesinde kurmuş olduğu firma sayesinde yapıyorsa çeşitlenme stratejisini kullanmaktadır. Yatırımlarını farklı sektörler yapıyorsa pazar geliştirme, mamul geliştirme ve pazara nüfus etme stratejilerini kullanmaktadır.
- İşletme sınırlı ürünü ile tek pazara üretim yapıyor ise ve üretim kapasitesi yüksek ise geniş bayi ağı ile üretim yapıyorsa pazara nüfus etme ve Pazar geliştirme stratejisi uygular. Mamul geliştirme ve çeşitlendirme stratejilerini uygulamamaktadır.

6. ARAŞTIRMA

İşletmenin izlediği pazar büyüme stratejileri, rekabet stratejileri, büyüme ve gelişmelerine bağlı olarak izledikleri sürdürülebilir rekabet stratejileri ortaya konulacaktır.

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada tek bir firmanın incelenmesi esas alındığından nitel araştırmalarda kullanılan örnek olay yöntemi esas alınmıştır.

Örnek olay çalışma metotları bir olay ya da olaylar hakkında veri toplamayı ve kaydetmeyi ve de o olayın sunuşunun veya raporunun hazırlanmasını kapsamaktadır (Köklü, 2019:1).

Örnek olay çalışmasında veri toplama yöntemlerinden “görüşme” esas alınmıştır.

6.2. Analiz Birimi, Katılımcı, Araştırma Soruları

İşletmelerin Pazar büyüme hedeflerinde stratejilerin nasıl belirlendiğini tespit etmek amacıyla analiz birimi olarak seçilen işletme süt ürünleri sektöründe önemli yeri olan bir üretim işletmesidir. Söz konusu işletme kurulduğu yıldan bugüne kadar sürekli büyüyerek gelişmesini sürdürmektedir. İlgili işletme süt ürünleri alanında üretimine başlayarak ürünlerin başarısı neticesinde, katma değerli mamullerle ürün gamını sürekli genişletmektedir. Kuşaklardır devam eden üretim çeşitleri ile tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ürettiği ürünlerde farklılaşma yaratarak yatırımlarını sürekli arttıran işletme yeni üretimlerini sürekli arttırmaktadır. Türkiye’de gelişen perakende sektörü ile birlikte çağı yakalamayı hedefleyen işletme çeşitli üniversitelerle ortak çalışmalar yaparak sektöre en doğal ve en sağlıklı ürünler üreterek hizmetine devam etmektedir.

İşletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişi ile randevu alınarak görüşme düzenlenmiştir. Söz konusu kişi ile yapılan yüz yüze görüşmede aşağıda belirtilen sorular sorularak verdiği cevaplar metne geçirilerek ilgili kişiye okutulup düzeltiler yapıp onaylatılmıştır.

Araştırma sürecinde katılımcıya yöneltilen temel sorular şunlardır.

- Strateji nedir?

- İşletmenizde strateji oluştururken nasıl bir analiz yapıyorsunuz?
- Stratejiler ne kadarlık süreyi kapsıyor?
- İşletmenizde uygulanan stratejiler kimler tarafından nasıl oluşturuyor?
- Sizce stratejik yönetimin önemi nedir?
- İşletmenizin ürünlerinde rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik çalışmalarınız var mı varsa hangi üründe ne tür strateji uyguluyorsunuz?
- Sektörde rakiplerinizi karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmek için aşağıda belirtilen üç stratejiden hangilerini uyguluyorsunuz?
 - Maliyet Liderliği Stratejisi
 - Farklılaştırma Stratejisi
 - Odaklanmış Strateji
- İşletmenizin ürünlerinde sürdürülebilir rekabet stratejileriniz nelerdir?
- Aşağıdaki büyüme stratejilerinden işletmenize en uygun olanı işaretleyiniz?
 - Pazara Nüfus Etme Stratejisi
 - Pazar Geliştirme Stratejisi
 - Ürün Geliştirme Stratejisi
 - Çeşitlendirme Stratejisi
- Son beş yıllık faaliyet planlarınızda büyüme stratejileriniz hangileridir?
- Gelecek beş yıldaki büyüme stratejileriniz hangileridir?
- Büyüme ve rekabet stratejilerinizde yatırımlarınızın yeri nedir?

7. DEĞERLENDİRME

İşletme rekabetçi, sürekli büyüyen ve gelişen süt ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmenin pazar payını, karlılık oranlarını, satış hacmini ve müşteri memnuniyetini artırma gibi çok farklı hedefleri bulunmaktadır.

İşletme mevcut ürün/pazar alanında kalarak hedefine ulaşmak için ilk önce mevcut kaynaklarını, ikinci aşama pazarın durumunu dikkate alınarak pazarlama sisteminde müşterinin önemi ve pazarlama planlamasında müşteri analizinde

- Müşterilerimiz kimlerdir?
- İhtiyaçları nelerdir?
- Müşterinin bizi seçmesi için neler yapıyoruz ve neler yapmalıyız?

sorularının cevaplarını bulmaya yönelik analiz yapmaktadır. Hedef müşterilerini demografik olarak yaş gruplarına göre çeşitlendirilerek detaylı olarak incelemektedir. İşletme tarafından

tedarikçi boyutuyla birlikte müşteri beklentileri de dikkate alınarak kalite odaklı ürünler üretilmektedir. Ürünün nasıl satılacağı noktasında araçlar analiz edilmektedir.

Üçüncü aşama da rakiplerin durumu, hangi alanlara odaklandığı, pazardaki konumları analiz edilerek bu süreçte mevcut pazar şartlarında mevcut stratejilerini değerlendirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik ve başarılarını uzun dönemde sürdürmek amacıyla çeşitli stratejik tercihlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme tasarlamış olduğu hareket planı ile stratejisini oluşturmaktadır.

İşletme stratejileri üst yönetim tarafından yapılmaktadır. Stratejiler ile oluşturulan hedefler doğrultusunda planlar oluşturulmaktadır. İşletme hiyerarşik yapı içinde koordinasyonu sağlayarak pazarlama stratejileri ve programlarını ona göre belirlemektedir. Sektörde iç piyasadaki rekabetin yoğun oluşu ve ayrıca yurtdışından ithal ürünlerin de pazardaki talebi çok hızlı değiştirme ihmalî firmaları doğru ve hızlı hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu nedenle işletmenin faaliyet gösterdiği değişen pazarda hızlı hareket etmek gerekmektedir. Zor bir üretim sürecine sahip süt ürünleri üretiminde kararlı, planlı, orta ve uzun süreli süreçleri yönetmek stratejik yönetimle sağlanmaktadır.

İşletme kendi pazarlama faaliyetleri yoluyla büyümektedir. Sırasıyla ürün geliştirme, çeşitlendirme, pazar geliştirme, pazara nüfus etme stratejisini uygulamaktadır.

Ürün Geliştirme Stratejisi: Ürünlerini geleneksellikten ayrılmadan teknolojik yeniliklerle farklı, toplumun yapısına uygun inovasyonla farklı çeşitlerde sunarak firma ve marka imajıyla müşterileri kendisine bağlamaktadır. Firma mevcut pazara yeni ürünler sunarak satış potansiyelini attırmakta rakipleri karşısında da rekabet avantajı elde etmektedir.

Çeşitlendirme Stratejisi: Firma ürünler üzerinde değişiklik yaparak yeni pazarlara girmektedir.

Pazar Geliştirme: Firma ürettiği ürünlerle mevcut pazarın dışına çıkarak yeni pazarlarda yeni müşterilerine hizmet etmektedir. İşletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmektedir.

Pazara Nüfus Etme: Firma kaynaklarını tek bir ürün ve pazara yönlendirerek temel yetenekleri üzerinde odaklanıp belirli bir ürün üzerinde uzmanlığını artırarak pazara nüfus etmek ve performans artışı göstererek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır.

Rekabet üstünlüğü sağlamada birinci sırada farklılaşma, ikinci sırada maliyet liderliği, üçüncü sırada odaklanmış stratejini uygulamaktadır.

Farklılaştırma stratejisi: İşletme ürünlerini toplumun kültür ve geleneklerinden ayrılmadan teknolojik yeniliklerle rakiplerinden daha farklı hale getirerek ürünün benzersiz olması sağlanmaktadır. Bu durum tüketicilerde markaya yönelim sağlayarak işletmenin tanınmasını sağlayacaktır.

Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletme pazarda rakiplerine göre üretim maliyetlerini düşürerek ürettikleri ürünleri rakiplerinden daha ucuz yaparak hem karı hem de pazar payını arttırarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

Odaklanmış Strateji: İşletme bazı ürünlerini pazarın belirli bir bölümünde belirli bir müşteri grubunu hedef alarak üretmektedir. Bu stratejiyi uygulayarak müşterilerine çok iyi bir şekilde hizmet vermeyi amaçlamaktadır.

İşletme son beş yılda sırasıyla ürün geliştirme, çeşitlendirme, pazar geliştirme, pazara nüfus etme stratejilerini uygulamaktadır. Gelecekle ilgili makro analizler yaparak, nüfus artışı, göçler, turizmdeki artışlar, tüketici tercihlerindeki değişiklikleri de dikkate alarak üretimlerini arttırmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yatırımlara önem vererek pazar payının arttırılmak için ürünlerinde sürekli yenilik ve iyileştirme yapmaktadır.

8. SONUÇ

Bu çalışmada strateji, stratejik yönetim, rekabet stratejileri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda kavramsal açıklamalar yapılmış, strateji oluşturma ve uygulama sonuçlarını kapsayan nitel bir araştırma sunulmuştur. İşletmenin stratejik kararlarında etkili olan kişinin strateji oluşturma ve uygulama konusunda bilgili olduğu görülmüştür.

İşletmede stratejiler üst yönetim tarafından oluşturulmaktadır. İşletmenin belirlediği stratejiler ile işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin planlamasını, uygulanması analiz edilmektedir. İşletmeler hedef pazar seçimi ile sektör rekabetini şekillendiren güçleri anlayarak stratejilerini geliştirmektedir. Stratejik yönetim, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün analizi, stratejik hedeflerin belirlenerek stratejik kararların alınması, operasyonel planların uygulanmasını kapsayan bir süreçtir.

İşletme pazar büyüme hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunduğu süt ürünleri sektöründe konumunu belirlemek amacıyla iç ve dış değerlendirme ile piyasa analizi yapması SWOT analizini uyguladığını göstermektedir.

Analiz neticesinde rakiplerini, müşterini tanıyarak kendilerine uygun misyon, vizyon ve stratejik hedefler belirleyerek strateji geliştirmesi, uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi stratejik yönetim sürecine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşıldığını göstermektedir.

Rakip firmalar analiz edilerek işletmenin iş birimlerine uyguladığı rekabet stratejilerinin rakipleri karşısında rekabet avantajı oluşturması işletmeyi başarıya götüren en önemli faktör olarak görülmektedir.

İşletmenin varlık ve yetenekleriyle pazarda rakiplerinden daha fazla değer yaratması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir etki olarak görülmektedir.

İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için sürekli yenilik ve iyileştirme yaptığı görülmektedir.

KAYNAKÇA


- Aktan, Coşkun Can. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67–125.
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review, 35 (5), 113-124.
- Chandler, A.P. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Pres.
- Çubukçu, M. (2018). “İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler”, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(2), 142-156.
- Doğan, E. (Aralık 2017). “Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15 (19).
- Dursun, İ.T. (2021). “Michael E. Porter ve Jay Barney’in Rekabet Üstünlüğü ile İlgili Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi”, Akademik Hassasiyetler, C.8.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (Temmuz 2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 10. Baskı.
- Gündüz, Ş. (Kasım 2020). “Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim”, Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Kahveci, E. (Haziran 2014.). “Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli”, Verimlilik Dergisi, (4). 7-30,
- Kayra, F. (Temmuz 2022.) “İşletmelerde Büyüme Stratejileri Üzerine Bir Vaka Analizi”, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (2), 111-133.
- Kay, J. (1993). “The Structure of Strategy,” Bussiness Strategy Review, 4.
- Koçoğlu, D. (Nisan 2012). “Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirilmesi: Denizli Örneği”, Ege Akademi Bakış, 12(2), 267-283.
- Köklü, N. (2019). “Örnek Olay Çalışma Metotları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 27(2), 771-776.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management*. 2 nd ed., Mc Graw-Hill Education.
- Tokgöz, N. (Ağustos 2018). *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını No.2561, Açıköğretim Fakültesi Yayını No. 1531.
- Uysal, G. (2019). “Stratejik Yönetim”, Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
- Ülgen, H, Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

MİLLİ EĞİTİM ŞÛRA KARARLARINDA EĞİTİM MÜFETTİŞLİĞİ

EDUCATION INSPECTORS IN THE RESOLUTIONS OF THE NATIONAL EDUCATION COUNCILS

Koray KAÇAR 

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

 koray_kacar22@hotmail.com

ÖZ

Bu araştırma 1939-2021 yılları arasında yirmi kez toplanan Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliği ile ilgili kararları incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ilki 1939'da ve sonuncusu 2021'de toplanan yirmi Milli Eğitim Şûrası kararlarından eğitim müfettişliği ile ilgili olanlar ele alınarak tartışılmıştır. Araştırma sonucunda şûralarda; eğitim müfettişlerinin lisansüstü eğitim yapması gerektiği, eğitim müfettişlerinin tanımının yapıldığı, görevlerinin belirlendiği ve yetiştirilmeleri için model önerildiği gibi önemli önerilerin yapıldığı görülmüştür. Ayrıca şûralarda müfettişlerin özlük hakları ile mali haklarının iyileştirilmesi, alanlarında uzmanlaşması, rehberlik rollerinin öne çıkarılması, müfettişliğin tek çatı altında toplanması gibi tavsiye kararlarının da alındığı belirlenmiştir. Bununla birlikte alınan kararların gerçekleşmesi konusundaki eksikliklere eleştiri getirilmiştir. Bu doğrultuda; eğitim müfettişlerinin hizmet içi eğitimler ile alanlarında ve pedagojide uzmanlaşmaları, özlük hakları ve mali konularda iyileştirmeler yapılması, eğitim müfettişlerinin eğitim önderi olmaları gibi konularda tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Milli Eğitim Şûraları, Eğitim Müfettişliği, Rehberlik, Denetim

ABSTRACT

This study aims to examine the resolutions of the National Education Councils that have been assembled twenty times between 1939 and 2021. The research was carried out by using the document analysis method, which is one of the qualitative research designs. In the research, the decisions that in the field of education inspectors of the twenty National Education Councils, which last convened in 2021, were dealt and discussed. The study found that proposals on post-graduate education of education inspectors, the definition of education inspectors, the mission of education inspectors and a training model for the inspectors were made in the councils. Furthermore, it was identified that the decisions on improving the salary and rights of education inspectors, specializing in their fields, distinguishing their counselling roles, unifying the inspectors were made, too. However, the deficiencies to put into action the resolutions were criticized. Correspondingly, suggestions, such as improvements in economic status and rights, the in-service training of education inspectors to expertise in their field and pedagogy and make them the leaders of education were offered.

Keywords: National Education Councils, Education Inspectors, Supervision, Inspection

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 2.5.2024

Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 12.12.2024

1. GİRİŞ

Bireylerin ve toplumların gelişiminde eğitimin çok önemli bir rolü vardır. Pek çok tanımı ve tasnifi bulunan eğitimin bilimsel ve ahlaki olarak geliştirme ve iyileştirme, bilgilendirerek yönlendirme, teoriden uygulamaya geçiş gibi pek çok tanımı ve özelliği bulunmaktadır (Çelikkaya, 1991). Bu kadar çok tanımı bulunan ve önemli bir işlevi olan eğitimin aynı şekilde denetiminin de yapılması gerekmektedir. Denetim, okulları öğrenciler için etkili öğrenme ortamları haline getirir (Sergiovanni ve Starratt, 1993). Denetimin önemi, onun eğitim kurumlarının amaçları doğrultusunda var olabilmeleri için belli ilkeler doğrultusunda ve uzman bir bakış açısıyla işlev görmesinden gelmektedir (Taş, 2023). Denetim tüm paydaşların kabul edecekleri bir şekilde ve onların gelişimlerini esas alacak şekilde planlanıp gerçekleştirilmeli, denetleyen ve denetlenen arasında etkileşim sağlanmalı ve karşılıklı bir saygı ve güven tesis edilmelidir (Yee-Wan, 2001). Kasapçopur (2007) tarafından yapılan çalışma eğitim denetiminin, ülkelerin buldukları coğrafya, idari yapılanmaları, ekonomik ve demokrasi düzeyleri ile doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Şüphesiz eğitim sistemi içerisinde bu kadar büyük rolü ve önemi olan denetimin bu alanda uzmanlaşmış eğitim müfettişleri eliyle gerçekleştirilmesi de önem arz etmektedir. Müfettişlerin asli görevi eğitimin kalitesini arttıracak çalışmalar yapmaktır (Altınok vd., 2020). Bunun yanı sıra müfettişlerin okulların, daha genel bir ifadeyle eğitimin, güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmekte önemli rolleri bulunmaktadır (Deniz, 2022). Ülkeler sürekli gelişen ve değişen yaşam koşullarına uyum sağlayabilmesi amacıyla eğitim sistemlerini sürekli denetlemektedirler. Eğitimin kalitesi açısından bu denli faydalı işlevi olan eğitim müfettişlerinin görev ve sorumluluklarının Milli Eğitim Bakanlığının en büyük tavsiye organı olan Milli Eğitim Şûralarında da ele alınıp tartışılmasının, haklarında tavsiye kararlarının alınmasının eğitim sistemimiz açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, eğitim şûralarında eğitim müfettişliğini ilgilendiren tavsiye kararlarının mesleğe olumlu katkıları olduğu da ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışmamızda Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliği ile ilgili alınan kararlar ele alınıp ne ölçüde uygulandıkları incelenecektir. Ayrıca bu araştırma sadece eğitim müfettişliği ile ilgili kararları incelemesi ve bu kararları yürürlükteki Eğitim Müfettişleri Yönetmeliği ile de karşılaştırması açısından önemlidir. Bu yönüyle çalışma, yapılması muhtemel araştırmalar için de bir kaynak oluşturabilecek niteliktedir.

2. MİLLİ EĞİTİM ŞÛRALARI

652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 29. Maddesine göre Milli Eğitim Şûrası, Milli Eğitim Bakanlığının en yüksek danışma organıdır ve eğitim-öğretim ile ilgili tavsiye kararları almakla yükümlüdür. Milli Eğitim Şûraları, eğitim ile ilgili konuların görüşüldüğü tavsiye kararlarının alındığı toplantılar olması nedeniyle oldukça önemlidir (Kılıç ve Güven, 2016). Ayrıca Milli Eğitim Şûraları Türkiye’de eğitim politikalarının oluşturulmasında rol oynayan önemli bir organdır (Şen ve Akbaba-Altun, 2022). Günümüze kadar yirmi defa toplanan şûralarda eğitim ve öğretim ile ilgili pek çok konu görüşülmüş ve önemli kararlar alınmıştır. Şûralar pek çok farklı paydaşın bir araya gelerek katılımcı bir şekilde kararların alındığı (Dağhan, Kalaycı ve Seferoğlu, 2011), eğitim ile ilgili sorunların tartışıldığı, demokratik (Aydın, 1998), eğitim sistemini geliştiren ve sorunlara çözüm önerileri getirebilen (Deniz, 2001) önemli bir platformdur. Geniş bir çevreden gelen katılımcılar ile toplanan şûralar Türk eğitim sisteminde oldukça önemli bir yere

sahiptir. Almış olduğu tavsiye kararları ile ilgili olarak da pek çok tartışma ve araştırma yapılmıştır (Çakır, 2017; Kılıç & Güven, 2017; Balcı, 2019; Akgül, 2020; Kandemir, 2022). Öte yandan Milli Eğitim Şûraları dönemin iktidarlarının etkisinde kalmaları, öğrenci ve veli katılımının olmaması, Bakanlık merkez ve taşra teşkilatınca alınan pek çok tavsiye kararına uyulmaması gibi sebeplerce de eleştirilmiştir (Deniz,2001). Milli Eğitim Şûraları dönemin siyasi iktidarından etkilenmekle beraber iktidarlarının siyasi görüşünden bağımsız kararlar da alabilmiştir (Çakır, 2017).

3. EĞİTİM MÜFETTİŞLİĞİ

Açık sistemlerin en önemli özelliği girdi, süreç, çıktı ve geribildirim unsurlarını barındırmasıdır. Çevreyle etkileşimi bağlamında düşünüldüğünde eğitim sistemi de açık bir sistemdir. Açık sistem kuramı, eğitime yeni bir bakış açısı kazandırmış ve toplumsal bir sistem olarak incelenmesine olanak sağlamıştır (Yalçınkaya, 2002). Açık sistemleri kapalı sistemlerden ayıran en önemli özelliği geribildirim sürecinin olmasıdır. Geribildirim kalitesiyle sistemin kalitesinin artması arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Göker, 2015). Geribildirim özelliği olması sayesinde denetim, sistemin başından sonuna kadar etkili olan bir süreç haline gelmiştir (Doğan, 2015). Eğitim sistemi de aldığı geribildirimler ile kendini yenileyebilen bir süreçtir. Eğitim denetimi, eğitim sistemini salt kontrolden öte geliştirici bir işlevi bulunduğundan eğitim politikalarının amaçlarına ulaşması için gerekli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2022). Eğitimde denetim, okulların etkililiğini arttırma ve eğitim sürecini iyileştirme amacıyla yapılır (Harris, 1985; Gilckman, 1990). Öte yandan denetim, öğretmen ve denetçilerin uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve bunları çevre ve örgüt için en iyi şekilde kullanmalarını sağlar (Sergiovanni ve Starrat, 1993). Öğretmenlerin görevlerine yeni başladıklarında veya zaman içinde eğitim yöntemlerindeki değişikliklere uyum sağlayabilmek için yardıma ihtiyaç duymaları denetimin en önemli sebeplerindendir (Olivia ve Pawlas, 2001).

Bir sistemin denetlenmesinin en temel ögesi denetçilerdir (Erkılıç ve Dilbaz, 2015). Eğitim sisteminin, politikalarının ve bunları uygulayan öğretmenlerin denetimi büyük oranda eğitim müfettişleri eliyle gerçekleştirilmektedir. Mesleki kalitenin sağlanmasında meslek elemanlarının seçimi büyük önem taşımaktadır dolayısıyla eğitim müfettişi seçiminde eğitim, deneyim, mesleğe uygunluk gibi ölçütlerin olması müfettişliğin saygınlığı üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır (Ekinci, 2009). Eğitim müfettişleri sürekli gelişen ve değişen bir sistemde görev yapmaktadırlar. Bundan ötürü eğitim müfettişleri değişiklikleri takip etmeli ve gelişimin öncüsü olmalıdırlar (Taymaz, 1976). Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi eğitim müfettişlerin öncelikli görevleridir ve eğitimin kalitesinin arttırılması için öğretmenlere rehberlik yapmak eğitim müfettişlerinin en önemli görevi olarak kabul edilmektedir (Karaman, 1983). Sonuç olarak, eğitim müfettişliği iletişim temelli olarak rehberliği ve eğitim liderliği özelliklerini içinde barındıran sadece inceleme, soruşturma, öninceleme ve denetim gibi bürokratik fonksiyonlar ile sınırlanmayan çok yönlü ve sürekli gelişime açık, uzmanlık gerektiren bir meslektir.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Eğitim sisteminin geliştirilmesinde sistemi denetleyen eğitim müfettişlerinin rolü göz önüne alındığında eğitim müfettişleri ile ilgili pek çok kararların alınması ve düzenlemelerin yapılması beklenmektedir. Eğitim ile ilgili pek çok tavsiye kararlarının alındığı Milli Eğitim Şûralarında da eğitim müfettişleri ile kararlar alınmış olması da bu doğrultuda oldukça doğaldır. Ancak, alan yazın incelendiğinde müfettişler ile ilgili çalışmaların genellikle onların seçilmesi, görevleri ve imajları üzerine olduğu görülmektedir (Koroğlu ve Oğuz, 2011; Yıldırım, 2011; Altınok vd. 2020; Kel ve Akın, 2021; Deniz, 2022). Alan yazın incelendiğinde Milli Eğitim Şûralarının eğitim yöneticiliğine (Boz ve Karataş, 2020; Kandemir, 2022) etkileri üzerine çalışmaların olduğu ancak eğitim müfettişliğine etkileri üzerine yapılmış bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmanın amacı 1939'dan 2021'e kadar toplanmış toplam yirmi Milli Eğitim Şûrasını inceleyerek eğitim müfettişliğine yönelik alınan kararları ortaya koymaktır. Bu açıdan incelendiğinde, eğitim müfettişliğine etki eden eğitim şûra kararlarının ortaya konmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim müfettişliği gibi önemli bir konunun Milli Eğitim Şûraları gibi geniş katımlı bir toplantıda ne şekilde ele alındığının ortaya konması ileriki çalışmalar için bir rehberlik yapacaktır. Bu çalışmada Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliğine yönelik alınan kararların ne ölçüde gerçekleştiğinin incelenmesi; eğitim müfettişlerinin seçimi, görevleri, özlük ve mali hakları gibi konularda alınan kararların bu konularda yapılan bilimsel çalışmalar ile birlikte ele alınması da amaçlanmıştır.

5. YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMA DESENİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, veri toplamak amacıyla görüşme, belge analizi ve gözlem gibi teknikler kullanılır (Baltacı, 2019). Doküman analizi, araştırma verilerinin birincil kaynağı olan çeşitli dokümanların toplanması, incelenmesi, sorgulanması ve analiz edilmesi olarak tanımlanabilecek bilimsel bir araştırma yöntemidir (Sak vd., 2021). Çalışmada Milli Eğitim Şûra kararlarının toplanması, incelenmesi ve analiz edilmesi hedeflendiği için doküman analiz yöntemi tercih edilmiştir.

5.2. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada doküman analizi tekniği kullanılması sebebiyle veri toplama aracı olarak yazılı dokümanlardan faydalanılmıştır. Veri olarak Cumhuriyet tarihi boyunca 1939, 1943, 1946, 1949, 1953, 1957, 1962, 1970, 1974, 1981, 1982, 1988, 1990, 1993, 1996, 1999, 2006, 2010, 2014, 2021 yıllarında olmak üzere yirmi kez toplanan Milli Eğitim Şûralarının kararlarından yararlanılmıştır. Söz konusu kararlara Talim Terbiye Kurulu internet sayfasından (<https://ttkb.meb.gov.tr>) ulaşılmış ve eğitim müfettişliği ile ilgili olan kararlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

5.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Verilerin toplanmasında doküman analizi yöntemi kullanılmış ve veriler Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının <https://ttkb.meb.gov.tr> adresinden alınmıştır. Doküman analizi belgeleri sistematik bir şekilde incelemek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir (Wach, 2013). Doküman analizi yönteminin pratiklik, düşük maliyet, tekrar kullanılabilirlik, kesinlik, tepkiselliğin olmaması, örneklem büyüklüğü gibi avantajlarının yanında eksiklik, yetersiz ayrıntı, seçilmişlik, tarafsızlık, standart formatın yokluğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Kıral, 2020). Çalışmada elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz elde edilen bulguların alıntılara da yer verilerek okuyuculara özetlenerek yorumlandığı analiz yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Betimsel analiz yöntemi daha önce yapılan çalışmaların ve elde edilen bulguların derinlemesine incelenip yorumlanması şeklinde yapılmaktadır. Bu yöntemde, ulaşılan bulguların belirlenen konulara yönelik yapılması planlanan çalışmalara kılavuzluk etmesi beklenmektedir (Lune ve Berg, 2017). Araştırmada Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliği ile ilgili kararlar ele alınarak tartışılmıştır.

5.4. ETİK KURUL ONAYI

Mevcut çalışma doküman analizi yöntemi ile yapılmış olması nedeniyle etik kurul onayı gerekmemektedir.

6. BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliği ile ilgili olan kararları belirlenmiş ve ilgili alan yazınla birlikte değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Milli Eğitim Şûralarında Eğitim Müfettişliği

S.N	Milli Eğitim Şûrası	Tarihi	Eğitim Müfettişlik ile İlgili Alınan Karar Sayısı
1	1. Milli Eğitim Şûrası	17-29 Temmuz 1939	0
2	2. Milli Eğitim Şûrası	15-21 Şubat 1943	0
3	3. Milli Eğitim Şûrası	2-10 Aralık 1946	0
4	4. Milli Eğitim Şûrası	23-31 Ağustos 1949	0
5	5. Milli Eğitim Şûrası	04-14 Şubat 1953	0
6	6. Milli Eğitim Şûrası	18-23 Mart 1957	0

7	7. Milli Eğitim Şûrası	5-15 Şubat 1962	1
8	8. Milli Eğitim Şûrası	28 Eylül-3 Ekim 1970	0
9	9. Milli Eğitim Şûrası	24 Haziran-4 Temmuz 1974	0
10	10. Milli Eğitim Şûrası	23-26 Haziran 1981	0
11	11. Milli Eğitim Şûrası	8-11 Haziran 1982	10
12	12. Milli Eğitim Şûrası	18-22 Haziran 1988	2
13	13. Milli Eğitim Şûrası	15-19 Ocak 1990	0
14	14. Milli Eğitim Şûrası	27-29 Eylül 1993	2
15	15. Milli Eğitim Şûrası	13-17 Mayıs 1996	5
16	16. Milli Eğitim Şûrası	22-26 Şubat 1999	1
17	17. Milli Eğitim Şûrası	13-17 Kasım 2006	1
18	18. Milli Eğitim Şûrası	1-5 Kasım 2010	3
19	19. Milli Eğitim Şûrası	2-6 Aralık 2014	6
20	20. Milli Eğitim Şûrası	1-3 Aralık 2021	2
Toplam			33

Kaynak: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı

Tablo 1 'de açıkça görüldüğü üzere 1939'dan 2021'e kadar gerçekleştirilen Milli Eğitim Şûralarının on tanesinde (7., 11., 12., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20.) eğitim müfettişliği ile ilgili kararlar alınmıştır. Özellikle 8-11. Haziran 1982 tarihinde gerçekleştirilen 11. Milli Eğitim Şûrasında alınan karar sayısı bugüne kadar alınan toplam kararların neredeyse %30'unu oluşturmaktadır. Öte yandan, 7. Milli Eğitim Şûrası eğitim müfettişliği ile ilgili karar alınan ilk şûra olarak öne çıkmaktadır.

Esasen 7. Milli Eğitim Şûrasında alınan karar eğitim müfettişleri için alınan müstakil bir karar olmayıp ilköğretim başlığı altında 222 Sayılı İlköğretim Kanununa göre hazırlanması gereken on üç yönetmelik tasarısından söz etmektedir. İlgili karar şu şekildedir;

222 Sayılı İlköğretim Kanunu'na göre yeniden hazırlanması gereken, aşağıda isimleri yazılı 13 adet yönetmelik tasarısı, bu defa Şûra'dan hemen sonra Bakanlıkta teşkil edilen komisyonlarca hazırlanarak Talim ve Terbiye Kurulunun incelemesine sunulmuş bulunmaktadır.

1. İlköğretim Yönetmeliği
2. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
3. Millî Eğitim Müdürleri ve İlköğretim Müdürleri Yönetmeliği
4. İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği
5. Beslenme Eğitimi Yönetmeliği
6. İlköğretim Kurumları Sağlık İşleri Yönetmeliği
7. Özel Eğitime Muhtaç Çocuklar Yönetmeliği
8. ilkokul Öğretmenleri Tayin, Nakil ve Becayış Yönetmeliği
9. Yetiştirici ve Tamamlayıcı Sınıf ve Kurslar Yönetmeliği
10. Gezici Okul ve Gezici Öğretmenlikler Yönetmeliği
11. Ana Okulları ve Ana Sınıfları Yönetmeliği
12. Ders Araç ve Gereçleri Yönetmeliği
13. Bölge Okulları Yönetmeliği (TTKB, 1962, s.2)

Bu kararda 222 Sayılı İlköğretim Kanununa göre hazırlanması gereken yönetmeliklerden bahsetmektedir. Taşrada görev yapan eğitim müfettişleriyle ilgili yönetmelikler 1962, 1963, 1969, 1990, 1999 ve 2011 yıllarında çıkarılmıştır. (Ergün, 2020). Ayrıca söz konusu Şûra Kararı incelendiğinde Milli Eğitimin Temel İlkeleri, okul türleri ve ders içerikleri ile ilgili kapsamlı kararların alındığı görülmektedir (TTKB,1962). Bu kadar geniş konuda tavsiye kararlarının alındığı 7. Milli Eğitim Şûrasında İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliği adı altında bir yönetmeliğin çıkarılmasından bahsedilmesi olumlu bir gelişme olarak ele alınmalıdır. Ancak 7. Milli Eğitim Şûrasından yirmi sene sonra toplanan 11. Milli Eğitim Şûrasına kadar eğitim müfettişleri ile ilgili herhangi bir tavsiye kararının alınmamış olması eğitim müfettişliğinin ve genel itibarıyla eğitim denetiminin gelişimi ve değişimi açısından olumsuz olduğu sonucuna ulaşılabilir. Hızlı bir değişim içerisinde olan eğitim sistemlerinin denetiminin de bu değişimden etkilenmemesi düşünülemez (Beycioğlu ve Dönmez, 2009). Her an değişim halinde olan eğitim sisteminin denetiminin de aynı şekilde gelişim ve değişim içerisinde olması beklenir. Sözer (2023, s.68) tarafından yapılan çalışmada 7. Milli Eğitim Şûrasına “milli eğitim, ulusal standartlar, verimlilik, planlılık” gibi kavramların hâkim olduğu görülmektedir. Şûrada genel olarak ele alınan kavramlar doğrultusunda denetimin de ciddi olarak planlandığı ve bununla ilgili kararların alındığı sonucuna ulaşılabilir.

11. Milli Eğitim Şûrasında öğretmen eğitiminin gelişimi ile ilgili oldukça önemli kararlar alınmıştır (TTKB, 1982). Öğretmenlik mesleğinin genel amaçları, standartları öğretmen yetiştirme modeli gibi önemli kararlar alınmıştır. Bu şûranın bir diğer önemli özelliği de öğretmen yetiştirmenin yanı sıra eğitim uzmanının eğitimine yönelik de kararlar alınmıştır. “Değişik sistemlerde, kurumlarda ve kademelerde öğretme, öğrenme ortamını en etkili biçimde oluşturarak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede; yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere, velilere kılavuzluk ve yardım edecek nitelikte, eğitim bilimlerinin bir dalında, kuramsal alanda ve uygulamada uzmanlaşmış kişidir” (TTKB, 1982, s.15) şeklinde tanımı yapılan eğitim uzmanı;

alanları, unvanları ve yetiştirilmesi de ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İlgili kararda Eğitim Müfettişi uzmanlık alanında ve unvanında tanımlanan eğitim müfettişlerinin tanımı, görevleri ve modeli de ele alınmıştır (TTKB,1982). Bu karara göre;

2- Eğitim Müfettişi

a)Uzmanın Tanımı

Eğitim müfettişi, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini denetlemeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.

b) Görevleri

- 1) Eğitim müfettişi değişik eğitim kurumlarında, okullarda ve eğitim kademelerinde eğitim programlarına; öğrenci hizmetlerine; personel hizmetlerine; bütçeleme işlerine, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri denetler, değerlendirir.
- 2) Denetlediği kurum, okul veya kademenin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için denetim, değerlendirme, koordinasyon iletişim süreçlerini etkin biçimde kullanır.
- 3) Teşkilatın alt sistemleri ile üst yöneticiler arasındaki iletişimi etkinleştirerek teşkilat sorunlarının çözülmesine yardım eder.

c) Uzmanın Eğitimi İçin Teklif Edilen Model

Eğitim müfettişi olabilmek için yüksek lisans eğitimi gereklidir. Eğitim yönetiminde lisans eğitimi görenler de müfettiş yardımcısı (uzman yardımcısı) olarak atanmalıdır. Eğitim müfettişi olacaklar;

- 1) Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan bilimlerde ve yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, eğitim hukuku, eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, iş gören hizmetlerinin yönetimi gibi dersleri almalı ve uygulamalar yapmalıdır.
- 2) Yüksek lisans düzeyinde ise, yönetim bilimlerine ve eğitim bilimlerine ilişkin uygulamaya ağırlık veren yüksek lisans derslerini almalı ve bir tez çalışması yapılmalıdır.
- 3) Yeterli bir süre öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olmalıdır. (TTKB,1982, s.18)

Eğitim müfettişlerinin tanımı ve görevlerine ek olarak eğitim müfettişlerinin yetiştirilmesi için modelin de teklif edilmiş olması 11. Milli Eğitim Şûrasında eğitim müfettişlerine verilen önemin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Şûrada alınan kararlara uygun olarak 1982 yılında Eğitim Enstitülerinin Eğitim Fakültesi şeklinde devam etmesiyle, bir takım fakülteler ilköğretim müfettişi yetiştirilmesi için Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Programları vermeye devam etmiştir. Programda eğitim şartlarında ise; en az üç yıl başarılı öğretmenlik yapma, Bakanlıkça aday gösterilmiş olmak ve üniversite seçme sınavında başarılı olmak aranmıştır (Ekinci vd., 2013; Akyüz ve Akbaşlı,2023). Bu kararlar eğitim müfettişlerinin lisansüstü eğitim yapmalarının önerilmesi eğitim müfettişliği açısından şûrada bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu durumun eğitim müfettişlerinin nitelikleri üzerinde olumlu bir etki yaratacağı, onların etkililik ve verimliliklerini arttıracacağı, eğitim müfettişlerini alanlarına hâkim, bilimsel gelişmeleri takip edebilen ve denetledikleri eğitim kurumlarına yönelik olarak akademik açıdan vizyoner ve dönüşümcü bir role büründürebilen bir sonucunun olacağı öngörülebilir. Öte yandan 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile başlayan otoriter dönemde eğitimde disiplin ve kontrolün arttığı, öğretimin

programlarının ve eğitim materyallerinin sıkı bir denetime tabi tutulduğu, eğitimin daha da merkezleştirildiği bilinmektedir (Sözer, 2023). Otoriter dönemin ilk yıllarında toplanan 11. Milli Eğitim Şûrasında dönemin ruhuyla uyumlu olarak eğitim denetimi ve eğitim denetçileri hakkında daha fazla ve önemli kararların alındığı yorumu yapılabilir.

12. Milli Eğitim Şûrasında Türk eğitim sistemi ve eğitim programları üzerine oldukça geniş tavsiye kararlarının alındığı görülmektedir (TTKB, 1988). Eğitim müfettişliği ile ilgili olarak da “Eğitim sisteminin ihtiyaç duyduğu her türlü müfettişin yetiştirilmesi için yeni yöntem ve programların uygulamaya konulması.” ve “Dergi ve diğer kaynakların, standartlara uygun olmak şartı ile müfettişlerin gözetiminde, okul müdürü ve öğretmenler tarafından seçilmesi ilkesinin benimsenmesi.” (TTKB, 1988, ss.4-10) kararları alınmıştır. 11. Eğitim Şûrasında alınan karara benzer bir karar olarak eğitim müfettişlerinin yetiştirilmesi ile ilgili tavsiye kararı alınmakla beraber bunun nasıl yapılacağı ile ilgili herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Eğitim müfettişlerini ilgilendiren bir diğer kararda ise eğitim müfettişlerinin nitelikleri ve eğitimleri ile ilgili bir öneride bulunulmamış olup görev tanımları ile ilgili bir karar alınmıştır. Genel olarak bakıldığında 12. Milli Eğitim Şûrasında alınan kararlar daha önceki kararlara oranla kısa ve yüzeysel kalmıştır.

14. Milli Eğitim Şûra kararları incelendiğinde eğitim müfettişliğine yönelik ciddi bir karar ve kazanımın olmadığı söylenebilir. Şûrada eğitim müfettişliğine yönelik olarak alınan “Müfettişlerin, üniversitelerde ve Millî Eğitim Akademisinde teftiş ve rehberlik alanında lisansüstü eğitim görmeleri sağlanacaktır.” (TTKB, 1993, s. 3) kararı asıl olarak daha önceki şûralarda eğitim müfettişlerinin eğitimleri ile ilgili alınan kararların tekrarı niteliğindedir. 1982 yılındaki 11. Milli Eğitim Şûrasında alınan eğitim müfettişlerinin lisansüstü eğitim almasına yönelik kararın neredeyse aynısı 1988 yılındaki 12. Milli Eğitim Şûrasında ve 1993 yılındaki 14. Milli Eğitim Şûrasında da tekrarlanması aradan geçen yirmi bir yıla rağmen bu konuda somut bir adımın atılmadığı anlamına gelebilir. Bu husus; Deniz (2001) tarafından dile getirilen şûraların pek çok tavsiye kararına uygulanmadığını kanıtlar niteliktedir.

15. Milli Eğitim Şûrasında da eğitim müfettişliği konusunda bir önceki şûra kararına benzer şekilde “Denetim elemanlarının, alanlarında uzman, deneyimli, lisansüstü eğitimlerini tamamlamış olmaları, böylece teftiş ve denetim sisteminin etkililiği artırılmalıdır.” (TTKB, 1996, s.8) kararı alınmıştır. İlgili şûrada da eğitim müfettişlerinin lisansüstü eğitim almaları yönünde tavsiye kararın alınması bu alanda ciddi bir eksikliğin tespit edildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu şûrada “Müfettiş ve öğretmen oranı azaltılmalıdır.” (TTKB, 1996, s.8) kararı da dikkate değer bir karardır. Öğretmen ve müfettiş oranının hangi ölçüte göre azaltılması ve bundan maksadın ne olduğu ayrı bir araştırma konusu olabilecek niteliktedir. Ayrıca 15. Milli Eğitim Şûrasında daha önce ele alınmayan bir konu olarak “Teftiş sistemi yeniden ele alınarak Bakanlık ve ilköğretim müfettişliği bir çatı altında birleştirilmelidir.” (TTKB, 1996, s.8) kararı göze çarpmaktadır. Cumhuriyetin ilanından beri müfettişleri tek çatı altında olmaktan ziyade ilköğretim müfettişleri ve bakanlık müfettişleri olarak iki ayrı yapı bulunmaktadır. 1923’te yayınlanan İlk Tedrisat Müfettişlerinin Vazifelerine Dair Talimatname adlı yönetmelik ilköğretim müfettişlerine dair ilk düzenleme olarak kabul edilmektedir ve bu yönetmelikte sadece ilköğretim müfettişlerinin görevleri açıklanmaktadır (Başar, 1993; Su, 1974). 2010’da kabul edilen 5984 sayılı yasa ile ilköğretim müfettişliği yerini eğitim müfettişliği unvanına bırakmıştır

(Resmi Gazete, 2010). Bundan bir yıl kadar sonra ise 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bakanlık denetçisi ile il eğitim denetmeni unvanlarının getirildiği, illerdeki denetmenlerin yetkilerinin artırıldığı, lise ve dengi olan okulların denetlenme yetkisinin de eğitim denetmenlerine verildiği görülmüştür (Arslan Kurnaz, 2022) . 2014'te 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununla millî eğitim denetçileri ve il eğitim denetmenleri, maarif müfettişine dönüştürülmüştür. Bunun sonucunda Rehberlik ve Denetim Başkanlığında görev yapan millî eğitim denetçileri il millî eğitim müdürlükleri uhdesinde oluşturulan maarif müfettişleri başkanlıklarına atanmıştır (Şahin, 2022). 2016'da, 6764 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tekrar Teftiş Kurulu Başkanlığına dönüştürülmüştür. Maarif müfettişi unvanı da Bakanlık maarif müfettişi olarak yeniden düzenlenmiştir. 2021'de 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle il milli eğitim müdürlüklerinde, her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının rehberlik, işbaşında yetiştirme, denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma hizmetlerini yürütmek üzere eğitim müfettişi ve eğitim müfettiş yardımcısı görevlendirileceği düzenlenmiştir. 87 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle il millî eğitim müdürlüğü bünyesinde görev yapan maarif müfettişleri, eğitim müfettişi kadrosuna geçirilmiştir. Ayrıca, Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ve diğer mevzuat düzenlemeleriyle uyumlu olarak Bakanlık maarif müfettişi unvanı, Bakanlık müfettişi olarak değiştirilmiştir (TKB, 2024). Dolayısıyla il milli eğitim müdürlükleri bünyesindeki kısa süreli bir birleşme dışında müfettişlerin tek çatı altında birleşmesi gerçekleştirilmemiştir. "Yaygın eğitim kurumları, bu alanda eğitim alan ve deneyimi olan müfettişlerce denetlenmelidir." (TTKB, 1996, s.8) tavsiyesi de eğitim müfettişlerinin görev ve sorumluluklarında değişiklik önermekte ve müfettişlerin yetki ve sorumluluklarını arttırdığı için önemli bir kazanım olarak kabul edilebilir.

16. Milli Eğitim Şûrasında özel olarak eğitim müfettişleri ile ilgili bir karar alınmamakla birlikte öğretmenler, yöneticiler ve müfettişlerin yetiştirilmesi için kurulacak olan Milli Eğitim Akademisi için yasal düzenleme yapılması yönünde karar alınmıştır (TTKB, 1999). Bu durum eğitim müfettişlerinin yetiştirilmesi ile ilgili tartışmaların devam ettiği ve aradan geçen yirmi yıla yakın sürede hala somut bir adım atılmadığı yönünde yorumlanabilir.

17. Milli Eğitim Şûrasında "İlköğretim müfettişliği, Eğitim Müfettişliği adı altında Bakanlık merkez teşkilatına bağlanarak yeniden yapılandırılmalıdır. Yeni düzenleme doğrultusunda Eğitim Müfettişleri yeni oluşturulacak çalışma merkezlerinde/bölgelerinde görevlendirilmeli, kendi içerisinde rehberlik ve denetim, soruşturma, okul öncesi ve özel eğitim gibi alanlarda uzmanlaşmalıdır." yönünde bir kararın varlığı dikkat çekmektedir (TTKB, 2006, s.5). Alınan bu karar 15. Milli Eğitim Şûrasında eğitim müfettişleri için alınan kararın bir benzeri olarak değerlendirilebilir. Yukarıda ayrıntılı olarak açıklandığı üzere taşradaki eğitim müfettişleri ile merkez teşkilatındaki bakanlık müfettişlerinin birleştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmış ancak gelinen noktada iki ayrı yapı varlığına devam etmektedir. Sonuç olarak müfettişlerin bağlı oldukları merkez ve bunun özlük hakları gibi yansımaları üzerinde tartışmaların olduğu yönünde değerlendirmede bulunulabilir. Bu tartışmaların eğitim müfettişlerinin özlük haklarının iyileştirilmesi yönünde olumlu bir kazanım olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Denetimin tek çatı altında toplanarak doğrudan bakana bağlı ve sadece rehberlik ve danışmanlık hizmetiyle

mükellef tutulacak bir müfettişin daha tarafsız, nesnel ve etkili olacağı; bağımsız denetim kurumları oluşturularak, denetimin; tamamen bağımsız, nesnel ve çağdaş standartlar çerçevesinde yapılması da önerilmektedir (Şahin vd., 2013).

18. Milli Eğitim Şûrasında eğitim müfettişleri ile ilgili kararlar incelendiğinde daha ziyade çalışma koşulları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (TTKB, 2010). İlgili şurada alınan "İl/ilçe millî eğitim müdürlüklerinde çalışan yönetici ve eğitim müfettişleri beş yıllık çalışma süresi esas alınarak rotasyona tabi tutulmalıdır." (s.2), "Eğitim çalışanlarına alanlarında rehberlik ve teftiş esas alınmalı, eğitim müfettişleri kendi aralarında uzmanlaşmış ekiplere ayrılmalı, iş disiplini ve verimlilik gereği eğitim müfettiş yardımcısı, eğitim müfettişi, eğitim başmüfettişi şeklinde kariyer basamakları oluşturulmalı, her yıl yerine üç yılda bir teftiş esas alınmalıdır." (s.9) ve "Okullarda çalışan rehber öğretmen/psikolojik danışmanlar ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan personel, alandan mezun müfettişler tarafından denetlenmeli, bu amaçla müfettişlik alanında uzmanlaşma sağlanmalıdır." (s.15) kararları incelendiğinde eğitim müfettişlerinin çalışma koşulları ile rotasyonları üzerine yoğunluk verildiği görülmektedir. Eğitim müfettişlerinin birbirinden farklı alanlarda uzmanlaşması ve bu doğrultuda daha profesyonel bir çalışma ortamının oluşturulması açısından bu tavsiye kararlarının olumlu olduğunu değerlendirmek mümkündür.

19. Milli Eğitim Şûrasında eğitim müfettişleri yönünde 1982 sonrası şûralara oranla daha fazla karar alındığı görülmektedir (TTKB, 2014). "Mesleki gelişim çerçevesinde yükseköğretim kurumlarından alınan ders/kredilerin yüksek lisans programlarına devam etmek isteyen ve giriş koşullarını karşılayan öğretmen, maarif müfettişleri ve okul yöneticileri için kredilendirilmesi" (s.7), "Uzaktan öğretim yoluyla modüler yüksek lisans programları oluşturularak öğretmen, okul yöneticisi ve maarif müfettişlerine bir fırsat olarak sunulması" (s.7), "İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartının aranması"(s.10), "Eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişlerinden mentör olarak yararlanılması"(s.11), "Millî eğitim uzmanlıklarına seçme ve atama sürecinin, ağırlık öğretmenler lehine olacak şekilde değiştirilmesi; millî eğitim uzmanlıklarına ve maarif müfettişliğine geçişte öğretmenler yönünden yaş şartının kaldırılması"(s.12), "Maarif müfettişleri arasındaki özlük hakları ve maaş farklılıklarının giderilmesi" şeklindeki kararlar eğitim müfettişlerini ilgilendiren şura kararları olarak dikkat çekmektedir. Önceki şura kararlarından farklı olarak müfettişlerin mesleğe girişlerinde değil de mesleklerini yaparken lisansüstü eğitime yönlendirilmesi yönünde karar alınmıştır. Eğitim müfettişlerin akademik birikimlerinin artması açısından bu tavsiye kararının olumlu olduğu söylenebilir. Öte yandan, daha önce değinilmeyen bir husus olarak eğitim müfettişliğinin kariyer yapmada bir basamak olarak değerlendirilmesi kararı alındığı görülmektedir. İl ve ilçe yöneticilerinin eğitim müfettişlerinden seçilmesi eğitim müfettişlerine duyulan bir güven ile müfettişlere yönelik kariyer imkânı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu şurada eğitim müfettişlerini ilgilleyen yaş ve özlük gibi tavsiye kararları alınmakla beraber, bunlar ile ilgili tartışma ve öneriler de öteden beri süregelmektedir (Bakioğlu ve Demirel, 2001; Ekinci, 2009).

20. Milli Eğitim Şûrası 2021 yılında toplanmış olup şimdilik son eğitim şûrasıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili önemli kararların alındığı şurada eğitim müfettişlerine de bu doğrultuda önemli görevlerin verilmesi tavsiye edilmiştir. "Mesleki ve teknik eğitim ile ilgili

okul yöneticileri ve denetimde görevli müfettişlerin atanmasında atölye ve meslek dersleri öğretmenlerine öncelik verilmelidir.” (TTKB, 2021, s.9) kararında görüleceği üzere eğitim müfettişlerinin alanda uzmanlaşmaya yönelik daha önceki şûra kararlarında alınanlara benzer bir tavsiye kararı alınmıştır. Bu doğrultuda bir uzmanlaşmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu sayede alan öğretmenlerine yönelik olarak daha etkin ve verimli bir rehberlik ve denetimin yapılacağı düşünülmektedir. Aynı şûrada alınan ve eğitim müfettişlerini ilgilendiren diğer karar ise “Etkili ve verimli eğitim denetiminin yapılabilmesi için teftiş sistemi yeniden yapılandırılarak müfettişlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı yapmaları amacıyla denetim ve rehberlik hizmetleri sunmaları sağlanmalıdır.” (s.12) şeklindedir. İki karar birlikte değerlendirildiğinde birbirlerine paralel oldukları sonucuna ulaşılabilir. İki kararın da odak noktası eğitim müfettişlerinin öğretmenlere yönelik rehberlik faaliyetleridir. Son alınan kararlar müfettişliğin denetim görevinden çok rehberlik rollerine ağırlık verdiği görülmektedir. Bu bağlamda, eğitim müfettişlerinin denetleyen olarak görülmek yerine rehber olarak görülebilme ve kendilerinden yardım almaktan çekinilmemesi, değişen ve gelişen şartlara ayak uydurulabilmesi için eğitim müfettişlerinin, öğretmenlerin alanları ilgili gelişmelerden haberdar olmasını sağlamada yardımcı olmaları tavsiye edilmektedir (Koroğlu ve Oğuz, 2011). 2006 yılından itibaren Türk Eğitim Sisteminin genel felsefi yaklaşımında yaşanan değişikliklerin Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliği ile ilgili konularda alınan kararlarda da değişikliğe sebep olduğu görülmektedir. Bu tarihten itibaren eğitim sistemine “barış, sosyalleşme, e- öğrenme, kapsayıcılık, demokrasi” gibi kavramların hâkim olduğu görülmektedir (Sözer, 2023, s.72). Eğitim sisteminde yaşanan bu paradigma değişiminin kaçınılmaz olarak eğitim denetimi ile ilgili alınan şûra kararlarına da yansımıştır. Eğitim felsefesinde yaşanan bu değişimler paralelinde denetimin rehberlik rolünün arttırılmaya çalışıldığı, müfettişlerin bir danışman olarak görülmeye başlandığı sonucuna varılabilir.

Eğitimin denetimi ve denetim elemanlarının nitelikleri ve görevleri ile tavsiye kararlarının pek çok şûrada ele alındığı görülmektedir. Ele alınan konuların müfettişlerin mesleğe girişteki ve meslek içindeki eğitimleri (11., 12., 14.,15.,16.,19. Milli Eğitim Şûraları) ile görev ve sorumlulukları (11.,15.,17.,18.,19.,20. Milli Eğitim Şûraları) üzerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Eğitim müfettişlerinin seçiminde yüksek lisans şartı şûralarda tartışılmasının yanı sıra alanda da bu yönde öneriler bulunmaktadır (Şahin vd.,2013; Akyüz ve Akbaşlı, 2023) Öte yandan müfettişler için hizmet içi faaliyetler de önerilmektedir (Yıldırım, 2011). Tok (2013) tarafından yapılan bir çalışmada Eğitim müfettişlerinin gerek alanlarına yönelik gerekse genel kültür düzeylerinde kendilerini yeterli görmedikleri ortaya çıkmıştır. Yürürlükte bulunan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğinde eğitim müfettişliğine girişte lisans mezunu olmak yeterli sayılmaktadır (Resmi Gazete, 2022). Bu durum gerek şûralarda alınan tavsiye kararlarının gerekse bilimsel araştırmalardaki önerilerin tam olarak hayata geçirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte eğitim müfettişlerinin öğretmenlik dışından bölümlerden (hukuk, iktisat, maliye vb.) gelebilecek olmaları da eğitim camiasında eleştirilen bir noktadır (Durmaz vd., 2023).

Şûralarda önem verilen bir diğer konu ise eğitim müfettişlerinin görev ve sorumlulukları ile ilgilidir. Mezkûr yönetmelikte eğitim müfettişlerinin görev tanımı “İldeki her derece ve türden resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumları ile özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme,

soruşturma ve ön inceleme çalışmalarını yapmak” (Resmi Gazete, 2022: ss:13-14) şeklindedir. Rehberlik görevleri eğitim müfettişleri ile ilgili olarak Milli Eğitim Şûralarında alınan tavsiyelere uygun bir karardır. Rehberlik görevleri eğitim müfettişlerinin yapması gereken asli görevlerindedir. Bu görev eğitim müfettişlerinin öğretmenler üzerinde diğer yetkilerinden daha olumlu ve yol göstericidir. Eğitim müfettişlerinin öğretmenlere yönelik rehberlik faaliyetlerinin artırılması müfettişlerin bir stres kaynağı olarak görülmesinin önüne geçebilir ve daha olumlu bir imaj oluşturabilir (Yıldırım, 2011; Kel ve Akın,2021). Ayrıca eğitim müfettişi, öğretmen ve okul yöneticilerinin işbirliği yapmalarının daha etkili bir denetim sistemi oluşturacağı da öngörülmektedir (Kayıkçı vd., 2018). Eğitim müfettişlerinin alanlarında uzmanlaşmaları da rehberlik faaliyetlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlayabilir. Bu bağlamda, eğitim müfettişlerinin rehberlik ve inceleme/soruşturma şeklinde gruplara ayrılması da uzmanlaşma yolunda önemli bir adım olabilir (Deniz, 2022).

Eğitim müfettişliği hakkında Milli Eğitim Şûralarında özlük ile ilgili tavsiye kararları da sahada tartışılmaya devam etmektedir. Eğitim müfettişlerinin mali hakları, 3600 ek gösterge, rotasyon, yetki, bakanlık müfettişliği ile birleşme gibi pek çok sorunun hala devam ettiği ve eğitim müfettişlerinin çalışma isteklendirmesini olumsuz etkilediği söylenebilir (Ergün, 2022). Arslan Kurnaz (2022) da çalışmasında eğitim müfettişlerinin yetki karmaşası, mesleğin itibarsızlaştırılması, iş yükü fazlalığı, ekonomik sorunlar ve özlük hakları ile ilgili sorunlar yaşadığını ortaya koymuştur. Eğitim müfettişlerinin görevlerini daha sağlıklı yapabilmesi için mali haklar ile özlük hakları ile ilgili sorunları giderici tavsiye kararlarına uyulmalı ve bu konuda adımlar atılmalıdır. Her ne kadar 15. Milli Eğitim Şurasında öğretmen ve eğitim müfettişlerinin oranının azaltılması ile ilgili bir karar alınmış olsa da eğitim müfettişlerinin özlük hakları acilen iyileştirilmeli ve eğitim müfettişi sayısı artırılmalıdır (Akyüz ve Akbaşı, 2023). Öte yandan eğitim müfettişlerinin atanma ve görev gibi düzenlemelerin yer aldığı 2022 Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişleri Yönetmeliğine dayanak olan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 320. ve 327.maddelerinde müfettişler ile ilgili olan fıkraların Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmesi ve iptal kararının dokuz ay sonra yürürlüğe girecek olması (Resmi Gazete,2024) da mevcut eğitim müfettişliğinin yasal dayanağı konusunda belirsizliğe neden olmaktadır. Bu durum eğitim müfettişlerinin zaten tartışılan yetki, görev ve sorumluluklarını daha da tartışmalı hale getirecektir. Diğer taraftan, eğitim şûralarında ele alınmamakla birlikte mesleğe girişte uygulanan yaş şartı da öğretmenler arasında tartışma konusu olmuştur. Yaş sınırının tecrübeli öğretmenlerin müfettişliğe girişini engellediği için eleştirenleri olduğu gibi genç ve dinamik bireylerin eğitim müfettişi olmasına olanak verdiği için destekleyenler de bulunmaktadır (Durmaz vd.,2023).

Milli Eğitim Şûralarının kararları bir bütün olarak incelendiğinde, şûraların toplandıkları dönemlerin siyasi ve toplumsal koşullarından etkilendikleri ve bu etkinin sonucunda eğitim müfettişleri konusunda alınan kararların da farklılık gösterdiği sonucu çıkarılabilir. Merkezi yönetimin eğitim sisteminde yaptığı yeniliklerin uygulanabilirliğinin sağlanması amacıyla müfettişliğin rehberlik ve danışmanlık yönünün öne çıkarıldığı görülmektedir. Buna ilaveten, müfettişlik konusunda alınan kararlar bir bütün olarak incelendiğinde müfettişlerin salt bir denetmen ya da soruşturmacı rollerinden sıyrılarak eğitim politikalarının uygulayıcısı ve sahada yaşanan aksaklıkların tespit edici ve danışmanlık yapıcı bir role kavuşturulmak istenildiği anlaşılabılır.

7. SONUÇ

Araştırmanın yukarıdaki bölümlerinde açıklandığı üzere Milli Eğitim Şûraları Türk eğitim sisteminde önemli bir yere sahiptir. En son yirincisi toplanan şûralarda eğitim sistemine yön veren pek çok karar alınmıştır. Uygulanıp uygulanmama konusunda herhangi bir yaptırımı olmasa da şûraların aldıkları kararlar gerek politika yapıcılar nezdinde gerek de akademik çevrelerde önemli tartışma konusu olmuştur. Bununla birlikte eğitimin denetimi, eğitim sisteminin ve alınan kararların sağlıklı bir şekilde işlemesi için oldukça önemlidir. Kuşkusuz bu denetimin en önemli aktörü eğitim müfettişleridir. Dolayısıyla eğitim müfettişliği gibi önemli bir yapının eğitim şûraları gibi önemli toplantılarda ele alınmaması düşünülemez. Keza Milli Eğitim Şûraları bir bütün olarak incelendiğinde alınan kararların nitelik ve niceliğine bağlı olarak eğitim müfettişliği ve denetimler ile ilgili tavsiye kararlarının alındığı görülmektedir. Alınan bu kararlar alındıkları dönem itibarıyla ciddi kazanım olarak görülebilir. Ancak uygulamaya bakınca bu kararların tam olarak hayata geçirilmediği görülmektedir. Alınan kararların hayata geçirilmemesi şûra kararlarının kısır bir döngü içinde kalmasına yol açmıştır (Tofur vd., 2016). Eğitim müfettişlerinin lisansüstü eğitim şartı, özlük koşulları, alanlarında uzmanlaşmaları, teftişin tek çatı altında birleşmesi hususları şûralarda ele alınmakla birlikte somut adım atılmayan hususlardandır. Müfettişler, iş yoğunlukları sebebiyle eğitim ve öğretimin kalitesini arttırma amacıyla araştırma çalışması yapamamaktadırlar ve bu durum hem eğitim kalitesini hem de kendi akademik gelişimlerini olumsuz etkilemektedir (Yıldırım vd., 2012). Bahsi geçen hususlarda alınmış bulunan pek çok şûra kararı mevcuttur. Bu kararların hayata geçirilmesi süregelen pek çok sorunun çözümünü sağlayabilir. Bununla birlikte müfettişler hiyerarşik yapı, mali konular, disiplin, atama ve yer değiştirme gibi konularda hala sorunlar yaşamaktadırlar (Uslu, 2013; Ergün, 2022). Tüm bu konular eğitim müfettişlerinin güdülenmelerini de olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Milli Eğitim Şûralarında önerilen kararlar ile bu alanda yapılan çalışmaların sonuçları arasında benzerliğin olduğu anlaşılmaktadır (Yalçınkaya, 1990; Kayıkçı, 2005; Şahin vd., 2011; Yıldırım vd., 2012;). Eğitim müfettişliği kurumunun ve dolayısıyla eğitim denetiminin daha etkili ve verimli yapılabilmesi için hem şûra kararları hem de akademik çalışmaların sonuçları dikkatlice analiz edilerek hayata geçirilmelidir. Eğitim müfettişliği salt muhakkiklik görevinin dışına çıkarılarak, rehberlik faaliyetleri öne çıkarılmalıdır. Bunun için alanlarında uzman, pedagojiye hâkim, iletişim becerileri gelişmiş, eğitim bilimlerindeki değişim ve gelişmeye önderlik edebilecek öngörüye sahip eğitim müfettişlerinin sisteme dâhil edilmesi ve mevcut müfettişlerin de bu doğrultuda hizmet içi eğitimler vasıtasıyla etkililiklerinin arttırılması sağlanmalıdır.

Mevcut çalışma Milli Eğitim Şûralarında eğitim müfettişliği ile ilgili alınan kararlara ve bu kararların dönemin politik ve sosyal koşullarından ne ölçüde etkilendiğine odaklanılmıştır. Araştırmada ayrıca eğitim müfettişliğinin tarihsel sürecine de kısaca değinilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda şûra kararlarının alındıkları dönemdeki mevzuatla karşılaştırılıp hangi eksikliği gidermeye yönelik olduğu yönünde çalışmalar yapılabilir. Ayrıca bu tavsiye kararlarının eğitim müfettişleri üzerindeki etkisi ile ilgili olarak da nitel çalışmalar ortaya konulabilir. Bunların yanı sıra, eğitim müfettişliği konusundaki tavsiye kararlarının diğer alanlardaki kararlarla kıyası yapılarak gerçekleşme oranları karşılaştırılabilir. Yurtdışında eğitim denetimi ile ilgili bizdeki şûra

kararlarına benzer kararların alınıp alınmadığı yönünde geniş kapsamlı araştırmalar ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Altınok, V., Tezel, M., & S.Güngör, S. (2020). Okullarda Denetimin Gerekliliği Üzerine Öğretmen Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(1), 225-253. <https://doi.org/10.17152/gefad.649743>
- Arslan Kurnaz, A. (2022). Maarif Müfettişlerinin Yasal Düzenlemelere İlişkin Görüşleri ve Yaşadıkları Sorunlar. *İkdas Yayınevi*.
- Akyüz, Z. & Akbaşı, S. (2023). Eğitimde denetimin kaotik durumu: Eğitim müfettişliğinin tercih Edilebilirliği, *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 14(54), 1628-1653.
- Aydın, A. (1998). “Şûra Kararlarının Demokratiklik ve Bilimsellik Nitelikleri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, S. 22(107), ss. 4-7.
- Aydın, İ. (2022). *Öğretimde Denetim, Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Pegem Akademi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Başar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi*. Pegem Yayıncılık.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2009). Eğitim Denetimini Yeniden Düşünmek. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 71-93.
- Bulut-Boz, T. & Karataş, İ. H. (2020). Milli eğitim şûralarında eğitim ve okul yöneticiliği. *Alanyazın*, 1(2), 108-130.
- Çakır, C. (2017). Geçmişten Günümüze Türk Eğitim Sistemindeki Gelişmeler: Bir Kamu Politikası Aktörü Olarak Milli Eğitim Şûraları Özelinde Bir Değerlendirme. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 9(2), 31-48.
- Çelikkaya, H. (1991). Eğitimin Anlamları ve Farklı Açılardan Görünüşü. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 73-85.
- Dağhan, G. Kalaycı, E. Seferoğlu, S. (2011). Milli Eğitim Şûralarındaki teknoloji politikalarının incelenmesi. *Akademik Bilişim Konferansı. Malatya İnönü Üniversitesi: (2-4 Şubat 2011)*.
- Deniz, M. (2001). Milli Eğitim Şûralarının Tarihçesi ve Eğitim Politikalarına Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, Ü. (2022). Eğitim Müfettişlerinin Rollerine İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(236), 3657-3678. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.999899>
- Doğan, K. C. (2015). Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik(3)*, 107-141. <https://doi.org/10.32002/ombudsmanakademik.439673>
- Durmaz, B., Bozkuş, M., Türk, M. M., & Üstündaş, V. (2023). Milli eğitim bakanlığı eğitim müfettişleri yönetmeliğine ilişkin eğitim müfettişi ve öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(1), 158–176.

Ekinci, A. (2009). İlköğretim müfettiş yardımcılarının müfettiş seçme ve yetiştirme esaslarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 39 (184) , 82-101.

Ekinci, A. Öter, Ö. M., & Akın, M. A. (2013). Cumhuriyet Sonrası Eğitim Sisteminde Müfettiş Seçme ve Yetiştirme Sistemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(199), 106-125.

Ergün, H. (2020). Yönetmeliklerde Müfettişler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50), 141-157.

Ergün, H. (2022). Eğitim Müfettişlerinin Sorunları. *Asya Studies*, 6(21), 97-108.

Erkılıç, T., & Dilbaz, E. (2015). Denetçi Rol ve Yeterlikleri Bağlamında 1999, 2011 ve 2014 Müfettişlik Yönetmeliklerinin Müfettiş Yardımcısı Atama ve Yetiştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 7-24.

Göker ,S.D.(2015).Denetim Sürecinde Öğretmen Öğrenmesi İçin Geliştirici Bir Geribildirim Modeli. *Asos Journal*.

Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction: A developmental approach*. Allyn and Bacon.

Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education*. Prentice-Hall.

Kandemir, A. (2022). Milli Eğitim Şûralarında Eğitim ve Okul Yönetimi. *Baskent University Journal of Education*, 9(2), 169-179.

Karaman, Ü. (1983). Müfettiş Yeterliklerinin Saptanması ve Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlanması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 16(1), 587-602.

Kasapçopur, A. (2007). Avrupa Birliği ülkelerinde eğitim denetimi. MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Yayını.

Kayıkçı, D. K., & Müfettişi, H. M. E. M. İ. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 507-527.

Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2018). Denetim Anlayışı ve Uygulamalarındaki Değişimler Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 17(4), 2170-2187.

Kel, M. A., & Akın, U. (2021). Değişim Sürecindeki Eğitim Denetimi: Müfettişler, Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 219-243.

Kılıç, Z. & Güven, S. (2017). Türk milli eğitim şûralarında alınan kararların incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53), 588-299.

Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.

Koroğlu, H. & Oğuz, E. (2011). Eğitim müfettişlerinin rehberlik rollerine yönelik öğretmen, yönetici ve eğitim müfettişi görüşleri [Opinions of primary school teachers, administrators and education supervisors regarding education supervisors' guidance roles]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (2), 9–25.

Lune, H. ve Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. (9th Edition). England, Essex: Pearson.

Oliva, P.F. & Pawlas, G.E. (2001). *Supervision for today's schools* (6th ed.). John Willey.

Resmi Gazete (2020). Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun ile Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. 13.06.2010 tarihli ve 27610 sayılı Resmi Gazete.

Resmi Gazete (2022). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müfettişliği Yönetmeliği*.01.03.2022 tarihli ve 31765 sayılı Resmi Gazete.

Resmi Gazete (2024). Anayasa Mahkemesi Kararı.17.04.2024 tarihli ve 32520 sayılı resmi gazete.

Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250.

Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1993). *Supervision: a redefinition*. McGraw- Hill, Inc.

Sözer, Y. (2023). Türkiye Millî Eğitim Şuraları Eğitim Programlarına İlişkin Kararlarının Felsefi Yönden İncelenmesi: Cumhuriyet'in İlk Yüzyılına İlişkin Dönemsel Bir Analiz. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22(Cumhuriyet'in 100. Yılı), 55-85.

<https://doi.org/10.21547/jss.1356873>

Su, K. (1974). Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi. *Milli Eğitim Basımevi*.

Şahin, A. (2022). Türk Eğitim Sisteminde Denetimin Tarihsel Gelişimi ve Denetimin Okul Yöneticileri ya da Müfettişler Tarafından Yapılmasının Güçlü ve Zayıf Yönleri. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 38-48.

Şahin, S., Çek, F., Müdürlüğü-izmir, M. E., Zeytin, N., vd. (2011). Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 221-246.

Şahin, S., Elçiçek, Z. ve Tösten, R. (2013). Historical development of supervision in Turkish education system and the problems in this course of development. *International Journal of Social Science*, 6 (5), 1105 – 1126.

Şen, S. & Akbaba-Altun, S. (2022). Dönemin ruhunun Türk milli eğitim şûralarına (1939-2014) etkileri: Hermenötik bir analiz. *Muş Alparslan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 23-45.

Tok, N. (2013). Türkiye'de eğitim müfettişlerinin profili. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 119-138.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1962). 7. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1982). 11. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1988). 12. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1993). 14. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1996). 15. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (1999). 16. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2006). 17. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2010). 18. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2014). 19. milli eğitim şurası kararları.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı [TTKB] (2021). 20. milli eğitim şurası kararları.

Taş, H. (2023). Türk Eğitim Sisteminde Denetim Alt Sisteminin Yapılanma Sorunsalı ve Bir Model Önerisi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 14(27), 169-196.

<https://doi.org/10.58689/eibd.1194319>

Taymaz, H. (1976). Müfettiş Nitelikleri ve Yetiştirilmesi. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 9(1), 357-365.

Teftiş Kurulu Başkanlığı (2024). <https://tkb.meb.gov.tr> Son erişim 01.05.2024

Tofur, S., Aypay, A. & Yücel, C. (2016). Comparative evaluation of the decisions of the Turkish national education council and indexes of the journal of announcements between 1980-2014. Eğitim ve Bilim, 41(186). <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2016.6595>

Uslu, A. G. B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Seçimi, Atamaları ve Mali Hakları ile Yetiştirilmelerine İlişkin Sorunların İncelenmesi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 191-205.

Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis.

<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBrief%2013%20QDA%20FINAL2.pdf?sequence=4>. 17.07.2024 tarihinde indirilmiştir.

Yalçınkaya, M. (1990). Türk Eğitim Sisteminde Teftişin Bütünleştirilmesi. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 23(1), 245-367.

Yalçınkaya, M. (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(2).

Yee-Wan, C. (2001). Teachers' perceptions of ' quality assurance inspection in relation to school improvement: A case study, University of Hong Kong (Unpublished Master Thesis).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. baskı). Ankara: Seçkin.

Yıldırım, M., Beycioğlu, K., Ugurlu, C. T., Sincar, M. (2012). Eğitim Müfettişlerinin Görev Alanları Açısından Karşılaştıkları Sorunlar. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(1), 1-21.

Yıldırım, N. (2011). Müfettişlik Mesleğinin Eğitim Müfettişleri Üzerindeki Etkiler. E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 2(3), 35-51.

KÜRESEL PETROL ÜRETİMİNDE VE DÜNYA PİYASALARINA ULAŞTIRILMASINDA YAŞANAN ÜÇ BOYUTLU (SİYASİ, GÜVENLİK, EKONOMİK) GÜÇ MÜCADELESİ


THE THREE-DİMENSIONAL (POLITICAL, SECURITY, ECONOMIC) POWER STRUGGLE IN GLOBAL OIL PRODUCTION AND TRANSPORTATION TO WORLD MARKETS

Hakan KANTARCI 


Dr. Öğr. Üyesi

*İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim
Bilimleri Fakültesi*

 hakankantarci@esenyurt.edu.tr

Haktan BİRSEL 

Doç. Dr.

15 Kasım Kıbrıs Üniversitesi
 haktanbirsels@gmail.com

ÖZ

Günümüzde yenilenebilir enerji kaynakları teknolojileri hızla gelişerek yaygınlaşsa da halen birincil enerji kaynakları olan petrol ve doğal gaz üretiminin ve kullanımının azalması mümkün görünmemektedir. Bu da açık şekilde hızla büyüyen nüfuslara sahip olan dünya ülkelerinin çok uzun bir dönem daha bu birincil enerji kaynaklarına ihtiyaç duymaya devam edecekleri anlamına gelmektedir. Bu konuda siyasi, güvenlik ve ekonomik olarak dikkate alınması gereken üç boyutlu enerji sorunsalının yine üreten, üretilen kaynakların dünya piyasalarına ulaştırılmasında ana güzergâh olan ve kullanan ülkeler bazında önemli mücadele alanlarının oluşmasına ve günümüzün kırılgan dengeli küresel ilişkilerinde problem sahalarının doğmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda makale petrolün kullanımındaki artan ihtiyacın karşılanması, dünya piyasalarına ulaştırılmasında kullanılan güzergahların kırılganlığına ve ülkelerin refah devamlılığının ve politik istikrarlarının bu ihtiyaca çok bağlı olmasındaki karşıtlığın ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Makalenin birinci bölümü "küresel enerji kaynaklarının üretimi ortaya konulacak ve bölgesel üretim değerlendirilmesi yapılacak, ikinci bölümde üretim ve aktarım coğrafyaları incelenerek hassasiyetler vurgulanacak, üçüncü bölümde son yıllardaki politik gelişmelerin petrol üretimine ve dünya piyasalarına ulaştırılmasına olan etkileri değerlendirilecek ve sonuç bölümünde de çözüm önerileri ortaya konulacaktır.

Anahtar kelimeler: Politika, Petro-strateji, Jeopolitik, Enerji kaynakları, Güvenlik.

ABSTRACT

Today, although renewable energy resource technologies are rapidly developing and becoming widespread, it still does not seem possible to reduce the production and use of oil and natural gas, which are primary energy resources. This clearly means that the world's countries with rapidly growing populations will continue to need these primary energy sources for a very long time. In this regard, the three-dimensional energy problem, which needs to be taken into consideration in political, security and economic terms, is again on the basis of countries that produce, are the main route for the transportation of produced resources to the world markets and use them. In this context, the article aims to reveal the contrast between meeting the increasing need for the use of oil, the fragility of the routes used to deliver it to world markets, and the fact that the continuity of prosperity and political stability of countries depends on this need. In the first part of the article, the production of global energy resources will be revealed with the "Visual Analytical Method" and regional production will be evaluated, in the second part, the sensitivities will be emphasized by examining the production and transfer geographies, and in the third part, the effects of political developments in recent years on oil production and transportation to world markets will be evaluated and solution suggestions will be put forward in the conclusion section.

Keywords: Politics, Oil strategy, Geopolitics, Energy resources, Security.

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 12.11.2024

Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 21.01.2025

Araştırma Makalesi/Research Paper

1. GİRİŞ

Petrolün bir enerji kaynağı olarak keşfedilmesinin ardından önemli bir tüketim maddesi haline gelmesi dünya genelinde petrol (enerji) şirketlerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Tarih öncesi dönemlerde ısıtma ve aydınlatma gibi ihtiyaçlar için kullanılan petrol 19. Yüzyılın üçüncü yarısından itibaren daha fazla ön plana çıkmıştır. Petrol piyasasının geliştiği öncü ülkelerden olan ABD yeni enerji şirketlerinin ilk kez ortaya çıktığı keşif alanlarından biri konumundadır. İlk dönemlerde küçük işletmeler olarak piyasada bulunan enerji grupları ilerleyen yıllarda Standard Oil'in öncülüğünde tekelleşerek, tek bir piyasa aktörü haline gelmiştir. ABD'deki siyasi elitlerin müdahaleleri nedeniyle ayrılmak zorunda kalan tekelci yapı farklı şirket isimleriyle varlığını sürdürmüştür. Piyasada medyana gelen tekelci yapılara karşı dünya genelinde gelişim gösteren rekabet alanı Hollanda, İngiltere, Fransa ve Rusya gibi devletlerin sektöre girmesine neden olmuştur. Dünya genelinde rekabet halinde birbirlerine karşı zarar verici uygulamalar geliştiren tekelci yapılar bir süre sonra kendi aralarında anlaşarak petrol saha ve kaynaklarını paylaşmıştır. Kendileri dışında bulunan enerji şirketlerine karşı kimi zaman iflasa kadar gidebilecek uygulamalar geliştirirken kimi zamanda ulusal devletlerin egemenliğine müdahalelerde bulunmuşlardır (Yergin, 2017)

Gelişen teknoloji enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi konusunda geniş bir yelpaze sunsa da mevcut enerji sistemlerinin hızla büyüyen dünya nüfusuna yeterli olması için halen çok zaman olduğu görülmektedir. Dolayısı ile fosil yakıtlar (petrol ve doğal gaz) günümüzde ve gelecekte de kullanım açısından birincil kaynak olmaya devam edeceği açıktır. Bunun ana sebeplerini şu şekilde sıralamak uygun olacaktır.

Küresel ölçekte ülkelerin tamamı fosil yakıtlar özellikle petrol merkezli olarak İkinci Dünya Savaşından sonra kurulan enerji aktarım sistemine bağlanmıştır. Bu aktarım sisteminin güzergâhlarında savaş, doğal afet, siyasi sorunlar olmadığı sürece aktarım sorunsuz devam etmektedir. 1950 yılından itibaren oluşan denge ve caydırıcılık güvenlik algısına dayalı göreceli barış dönemi olan Soğuk Savaş periyodunda bu sistem başarılı olmuş ve aktarım sistemleri gelişmiştir. Ancak bu dönem aynı zamanda dünya nüfusunun da büyümesine, gelişmiş ülkelerin sahip olduğu sanayi potansiyeli haricinde, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin de sanayi atılımlarını hızlandırmalarına ve bu durum da gelişmiş ülkelerin daha fazla enerjiye ihtiyaç duymalarına ve gelişen diğer birçok ülkenin de eski aktarım sistemlerinden daha fazla petrol talep etmelerine sebep olmuştur.

Enerji kaynakları krizine neden olan durum gelişmiş ülkelerin kapitalist yayılcı ve pazarlarını genişletme ve yeni pazarlar yaratarak daha fazla gelir elde etme düşüncesine dayanan hareket tarzlarından kaynaklanmıştır. Çünkü gelişen teknoloji çerçevesinde geniş bir ürün çeşitliliği yelpazesine sahip olan küresel Batılı kapitalist düşünce merkezli firmalar, üretim potansiyellerini yükseltmelerine bağlı olarak, dünyanın her bölgesinde pazar paylarını arttırmaları, bu coğrafyalarda petrolden elde edilen enerji ile kullanılan/ üretilen malzemelerin artmasına neden olmuş ve küresel boyutta enerji kullanımını hızla katlanarak artmıştır.

Soğuk Savaş sonrasında ise yeni bir enerji havzası olan Hazar Enerji Havzası büyük mücadeleler sonucunda dünya piyasalarına ulaştırılmış olsa da, Soğuk Savaşın denge sisteminin ortadan kalkması sonucunda küresel güvenlik istikrarı bozulmuştur. Değişen bu konjonktür iki ana sorunu birlikte getirmiştir. Bunlardan birincisi enerji kaynaklarından daha fazla istifade

etmek isteyen ülkelerin baskılarını arttırmalarıdır. Bu ülkeler için 1990 sonrasında başlayan düzensiz ve dengesiz ortamda büyüyen enerji ihtiyaçlarının karşılanması, bu ülke yönetimleri için birincil hedef haline dönüşmüştür. İkincisi yeni başlayan dönem de boru hatlarının ön plana çıkmış olması nedeniyle kaynaklara sahip olan ülkeler kadar bu kaynakların dünya piyasalarına ulaştırılması için boru hatlarının geçtiği coğrafyalardaki ülkelerin de istikrarları önem kazanmıştır. Deniz yolu ile yapılan aktarım için de benzer istikrarsızlıklar söz konusudur. Özellikle ikame kaynaklara sahip olan Afrika Kıtasında küresel terörizm sürekli kesintilerin oluşmasına neden olmuş/olmaya devam etmektedir.

Makalede ilkin kıtasal bazda enerji kaynaklarının üretimi ortaya konularak, Soğuk Savaş dönemi sonrasında ortaya çıkan hassasiyetler değerlendirilecektir. İkinci bölümde bu kaynakların dünya piyasalarına aktarımındaki kırılmalıklar incelenecektir ve son kısımda da son yirmi yılda enerji aktarımında problem sahasına dönüşerek kırılmalık yaratan olaylar, enerji arzına olan olumsuz etkileri bakımından değerlendirilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Küresel petrol üretimi ve dünya piyasalarına ulaştırılması, bir dizi siyasi, güvenlik ve ekonomik faktörün etkileşime girdiği karmaşık bir alanı temsil eder. Bu faktörler, ülkelerin stratejik çıkarları, enerji güvenliği, ekonomik büyüme hedefleri, çevresel etkiler ve teknolojik gelişmelerle şekillenir. Küresel petrol piyasasındaki bu dinamikler, çeşitli teorik yaklaşımlarla analiz edilebilir ve bu konuda yapılmış geçmiş çalışmalar ve günümüzdeki tartışmalarla desteklenebilir. Bu bağlamda, küresel petrol üretimi ve dağıtımıyla ilgili güç mücadelesi şu teoriler ve perspektifler üzerinden tartışılabilir:

2.1. Realist Teori

Realist teori, uluslararası ilişkilerde devletlerin çıkarlarının ön planda olduğu ve bu çıkarların genellikle güç mücadelesi, güvenlik kaygıları ve hayatta kalma endişeleri tarafından belirlendiği bir yaklaşımdır. Küresel petrol üretimi ve dağıtımı da, bu teorinin bir yansımasıdır. Petrol, stratejik bir kaynak olarak devletlerin dış politika ve güvenlik stratejilerinde önemli bir yer tutar.

Mearsheimer (2001), realist teoriyi kullanarak enerji güvenliğinin ve petrol gibi stratejik kaynakların uluslararası ilişkilerdeki rolünü ele almıştır. Petrol üreticisi ülkeler, dünya enerji piyasasındaki güçlerini artırmak için siyasi ve askeri stratejiler geliştirebilirler. Örneğin, Orta Doğu'daki petrol zenginliği, bölgedeki güvenlik meselelerinin temelini oluşturmuştur.

Ikenberry (2005), küresel güçler arasında petrol gibi stratejik kaynaklara sahip olmanın, uluslararası sistemdeki hegemonya mücadelelerini derinleştirdiğini öne sürmüştür. Ona göre, Hegemonik güçler, petrolü kullanarak diğer ülkeler üzerinde ekonomik ve siyasi baskı kurmaya çalışabilirler.

2.2. Liberal Teori

Liberal teori, devletlerin çıkarlarının sadece güç değil, aynı zamanda ekonomik refah ve işbirliği anlayışına dayandığına vurgu yapar. Küresel enerji piyasası, serbest ticaretin ve uluslararası işbirliğinin bir örneği olarak değerlendirilebilir. Bu teorinin öne çıkan özelliklerinden biri, enerji güvenliğinin sadece askeri ya da politik bir mesele değil, aynı zamanda ekonomik verimlilik ve küresel işbirliği ile çözülebilecek bir alan olduğudur.

Keohane ve Nye (1977), küresel petrol piyasalarındaki ekonomik işbirliğinin arttığını ve bu işbirliğinin, petrol arzını güvence altına almak için devletler arası ilişkilerin daha az rekabetçi hale geldiğini savunmuşlardır. Örneğin, OPEC gibi uluslararası organizasyonlar, küresel enerji arzını dengeleme çabalarına yönelmiş ve bazı dönemlerde işbirliği yaparak fiyat dalgalanmalarını önlemeye çalışmıştır.

Stiglitz (2006), küresel ekonomik sistemi eleştirerek, enerji sektöründe güçlü devletlerin ve çok uluslu şirketlerin piyasa üzerindeki etkisini tartışmıştır. Petrol piyasasında devletler ve şirketler arasındaki işbirliği, aynı zamanda bu güçlerin kaynaklar üzerindeki monopolistik etkilerini de gözler önüne sermektedir.

2.3. Marksist Yaklaşım

Marksist teori, enerji kaynakları gibi stratejik doğal kaynakların, kapitalist dünya ekonomisinin merkezinde yer aldığını ve bu kaynaklar üzerinden elde edilen kârın, gelişmiş kapitalist ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında gelir eşitsizliklerini derinleştirdiğini savunur. Küresel petrol piyasasında bu eşitsizlikler, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda siyasi ve güvenlik sorunlarına da yol açmaktadır.

Amin (1974), gelişmiş kapitalist ülkelerin petrol gibi kaynakları kontrol ederek, dünya çapında eşitsiz bir ekonomik sistem oluşturduklarını öne sürmüştür. Petrol üreticisi ülkeler, emperyalist güçler tarafından kaynaklarının sömürülmesinin etkisi altındadır.

Polanyi (1944), kapitalist sistemin doğal kaynakları, özellikle enerji kaynaklarını nasıl küresel düzeyde ticaretleştirdiğini ve bu süreçlerin siyasi, ekonomik ve sosyal etkilerini derinlemesine incelemiştir.

2.4. Enerji Güvenliği Teorileri

Enerji güvenliği, bir ülkenin enerji kaynaklarına erişim sağlaması, bu kaynakları sürdürülebilir şekilde kullanabilmesi ve enerji arzını kesintiye uğratmadan devam ettirebilmesi meselesidir. Küresel petrol üretimi, bu güvenliği sağlamada kritik bir faktördür. Bu bağlamda, enerji güvenliği teorileri, petrol üretimi ve dağıtımıyla ilgili stratejik kararları şekillendirir.

Yergin (1991), enerji güvenliğinin ve petrolün küresel jeopolitik güç mücadelesinde nasıl merkezi bir rol oynadığını inceleyen çalışmalarıyla tanınır. Yergin, özellikle 1990'lar ve 2000'lerdeki Körfez Krizi gibi olayların enerji güvenliği üzerindeki etkilerini ele almıştır. Ayrıca, enerji bağımlılığının ve arz güvenliğinin, devletlerin dış politikalarını nasıl şekillendirdiğini tartışmıştır.

Cherp ve Jewell (2014), küresel enerji güvenliği bağlamında ülkelerin enerji tedarikine yönelik stratejik kararlarının nasıl ekonomiden çok daha geniş güvenlik meseleleriyle şekillendiğini savunmuşlardır.

2.5. Çevresel ve Sürdürülebilirlik Perspektifleri

Petrol üretimi ve dağıtımı, sadece ekonomik ve güvenlik açısından değil, çevresel etkiler açısından da önemli bir mesele haline gelmiştir. Küresel ısınma, karbon salınımı ve çevreye zarar veren faaliyetler, enerji üreticisi ve tüketicisi ülkeler arasında yeni bir güç mücadelesine yol açmaktadır.

Stern (2007), iklim değişikliği ve petrol tüketiminin sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini incelemiş ve fosil yakıtların gelecekteki enerji güvenliği ve küresel enerji dinamiklerinde ne gibi sorunlara yol açabileceğini tartişmıştır.

Jevons (1865), enerji verimliliği teorisini ortaya koyarak, petrol gibi enerji kaynaklarının sürekli artan talepler karşısında tükenmesinin ekonomik ve güvenlik sorunlarını derinleştireceğini belirtmiştir.

Günümüzde, petrol üretiminin küresel dinamikleri, gelişen yenilenebilir enerji teknolojileri, petrol fiyatlarının dalgalanması, jeopolitik krizler ve iklim değişikliği ile mücadele gibi yeni faktörlerle daha da karmaşıklaşmıştır. OPEC gibi kartellerin etkisi, ABD'nin kaya gazı üretimi, Rusya'nın ve Orta Doğu'nun stratejik önemi, ve Çin gibi yükselen güçlerin enerji güvenliği politikaları, petrol piyasasında küresel güç mücadelesinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

3. KÜRESEL PETROL ÜRETİMİNİN DEğERLENDİRİLMESİ VE HASSASİYETLERİN ORTAYA KONULMASI

1940'lı yılların başında dünya petrol üretiminin %83'ünü elinde bulunduran ve "Yedi Kız Kardeşler" olarak da adlandırılan; Anglo-Iranian Oil Company (BP), Gulf Oil (Chevron), Royal Dutch Shell, Standard Oil Company of California (Chevron), Standard Oil Company of New Jersey (Exxon Mobil), Standard Oil Company of New York (Exxon Mobil) ve Texaco (Chevron) şirketleri kendi içlerindeki rekabeti başka bir kartel ortaya çıktığında bir kenara bırakmıştır (İstikbal, 2018).

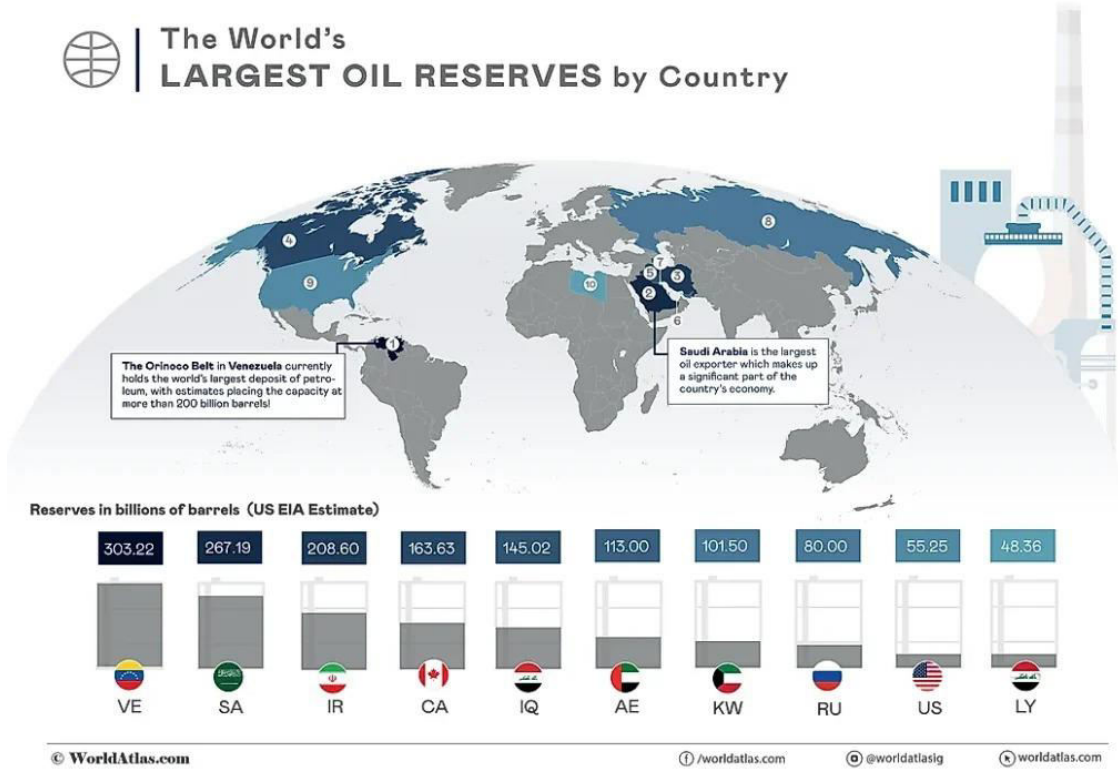
Günümüzde ise eski tekel güçlerine karşı çeşitli aktörlerin olduğu bir petrol piyasası mevcuttur. Ulusal devletlerin kamu şirketleri olarak ortaya çıkan yeni enerji piyasası aktörleri petrol piyasasında rekabetin gelişmesine yardımcı olmuş aynı zamanda Yedi Kız Kardeşlerin etkisini minimize etmiştir. Enerji sektöründe tekel yapıları zayıflatılan ulusal şirketler arasında Çin, Rusya, İran ve Suudi Arabistan gibi devletlerin firmaları yer almaktadır. Aynı zamanda OPEC gibi uluslararası bir enerji kuruluşu 1973, 1974 ve 1979 yıllarında yaşanan ani petrol fiyatı şokları ile Yedi Kız Kardeşlerin tekelci yapısını kırmada büyük başarı elde etmiştir (Yılmaz & Kalkan, 2017).

Dünya genelinde Soğuk Savaş döneminin sona ermesinin ardından başlayan yeni dünya düzeni'nde petrol kaynakları açısından olumlu bir dönem olmuştur. Çünkü daha önce sadece SSCB tarafından büyük oranda kapalı bir kaynak olarak kalan Hazar Enerji Havzası, uzun bir mücadele dönemi geçirse de sonuçta dünyanın en büyük üçüncü enerji kaynakları potansiyeli ile dünya piyasalarına 1990-2000 yılları arasında sadece Karadeniz üzerinden tankerlerle, 2003 yılında Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattının inşasının başlanmasından kısa sürede tamamlanmış ve ardından karadan dünya piyasalarına ulaştırılmaya başlamıştır.

SSCB'nin dağılması, ilk dönemde dünyanın artık nükleer tehdit altında kalmadan daha huzurlu bir ortama sahip olacağı düşünülse de, aslında Soğuk Savaş döneminin denge politikasının ortadan kalkmasının küresel boyutta istikrarsızlığa yol açtığı ve daha büyük sorunların (iç çatışmalar, bölgesel savaşlar, küresel terörizm vb.) dünya gündemine oturduğu ortaya çıkmıştır (Kodaman & Birsal, 2014, s. 235). Yeni dönemin ana konusu istikrar olmuştur (Birsal, 2012, s. 112). Çünkü askeri, politik ve ekonomik istikrarın oluşturulması bu dönemin ardından günümüze kadar sağlanamamıştır ve yakın gelecekte de bunun sağlanamayacağı, mevcut güncel gelişmelerden anlaşılmaktadır.

2024'te Ülkelere Göre Dünya Petrol Rezervleri OPEC Tarafından tekrar yayınlanmış olup, üretimin artmasına rağmen yeni kontrol ve deneyler bu organik enerjinin devamlılığını göstermektedir (Tablo 1). Doğal kaynaklara erişim, bir ülkenin tüm ekonomisini oluşturan ve bozan şey olabilir. Özellikle petrol, son 100 yıldır Dünya'nın en değerli kaynaklarından biridir. Fakir olan ülkeleri gelişen modern devletlere dönüştürmekten sorumlu olmuştur. Ancak OPEC, bu sıralamanın hesaba kattığı Kanada'nın petrol kumlarını dikkate almamaktadır, bu nedenle Kanada dördüncü sıradadır. Dünyanın en büyük petrol rezervleri, 303 milyar varile sahip Venezuela'dadır. İkinci sırada 267 milyar varile sahip Suudi Arabistan ve üçüncü sırada 208 milyar varile sahip İran bulunmaktadır.

Tablo 1: Ülkelere Göre Dünyanın En Büyük Petrol Rezervleri



Kaynak: <https://uret.com.tr/2024-dunya-petrol-rezervleri/> (Erişim Tarihi: 30.11.2024)

Yeni dünya düzenindeki istikrarsız ya da göreceli istikrar ortamı ülkelerin ajandalarındaki önemli maddelerden birisi haline dönüşmüştür. İstikrarsızlıktan en fazla etkilenen husus, fosil enerji kaynaklarının sürekli artan ihtiyaca cevap verecek seviyelerde üretilmesi, taşınması ve dünya piyasalarına kullanıma sunulması faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesidir. (https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf, 2024).

İstikrarsızlığa neden olan önemli etkenler vardır. Bunlar bölgesel ve uluslararası konjonktürde yükselen terörizm, gelişmiş ülkelerin çeşitli bahanelerle farklı coğrafyalardaki ülkelere siyasi ve askeri müdahalelerde bulunmaları (Irak'ın Kuveyt işgali/ ABD'nin Irak işgali, Arap Baharı vb.), dünya nüfusunun sürekli artması, gelişen teknoloji ile enerji ihtiyacının katlanarak ilerlemesi, enerji kaynaklarının aktarımının bir tehdit olarak kullanılabilir hale gelmesi (Rusya Federasyonu'nun Ukrayna üzerinden Avrupa Birliği ülkelerine petrol ve gaz akışını

dönemsel olarak kesmesi/azaltması), iç savaşların artış göstererek daha önce sorun yaşanmayan coğrafyaların bir anda problemlili hale gelmesi olarak çeşitlendirmek mümkündür.

Buradaki en önemli husus petrol üretimine yönelik oluşturulan küresel sistemin çok ülkeli ve çok şirketli bir yapıda olması ve ülkelerden ziyade uluslararası enerji şirketleri vasıtası ile yürütülmesidir. Dolayısı ile enerji şirketleri petrolün çıkarılmasına dünya piyasalarına ulaştırılmasına kadar olan aşamalarda üç hususa dikkat etmektedir. Bunlar kaynakların çıkarılacağı ve aktarılacağı coğrafyalarda istikrar, en kısa güzergâh ve en az maliyettir(Kantarcı, 2022, 60). Bu da enerji kaynaklarının çıkarılmasından kullanıcılara kadar geçen aşamaları oldukça sorunlu hale getirmektedir. Bu çerçevede makalenin bu bölümünde görsel analitik metodu kullanarak kıtasal boyutta ülkelerin petrol üretim kapasiteleri son beş yıllık süreç dikkate alınarak tablolaştırılmıştır. Tabloların hazırlanmasında “BP Statisticalreview-2022” (<https://www.bp.com/content/dam/bp/businesssites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>, 2024) ile “World Energy&Climate Statistics-Yearbook 2023” (<https://yearbook.enerdata.net/>, 2024) raporları kullanılmıştır.

Tablo 2: Toplam Dünya Petrol Üretimi (bin varil/gün)

KITALAR %/YIL	2019	2020	2021	2022	2023
Dünya Üretim	92.546	94.874	94.916	88.494	89.877
Toplamı					
Avrupa	% 3,8	% 3,8	% 3,8	% 3,8	% 3,8
Asya/Pasifik	% 8.3	% 8.3	% 8.3	% 8.3	% 8.3
Afrika	% 8.8	% 8.8	% 8.8	% 8.8	% 8.8
Orta/Güney Amerika	% 7.7	% 7.7	% 7.7	% 7.7	% 7.7
Kuzey Amerika	% 21	% 21	% 21	% 21	% 21
Ortadoğu	% 33	% 33	% 33	% 33	% 33
Hazar	% 15.2	% 15.2	% 15.2	% 15.2	% 15.2

Yukarıdaki tablo dünya genelinde son beş yılın petrol üretimini göstermektedir. Tablo incelendiğinde Ortadoğu, Kuzey Amerika ve Hazar Enerji Havzalarında üretimin en yüksek olduğu, diğerlerinin ise tamamlayıcı ve bölgesel nitelikte kaldığı görülmektedir. Dolayısı ile birincil durumda olan üç havzada ve / veya herhangi birisinde üretimi aksatacak sorunların çıkması, gerçek anlamda dünya genelinde ciddi bir enerji krizinin çıkmasına neden olacağı çok açıktır. Aynı zamanda bu tablo kesin bir şekilde tamamlayıcı durumda olan üretim bölgelerindeki ülkelerin ana kaynaktan da beslenmek zorunda olduğunu göstermektedir. Ancak buradaki en önemli husus yine istikrarın sağlanmasındaki görece başarı olarak ortaya çıkmaktadır. Her üç enerji havzasında kısa süreli istikrar oluşmakta ve ardından yeniden krize yol açan siyasi ve askeri sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Hazar Enerji Havzası Üretim Tablosu (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
Rusya Fed.	11.374	11.562	11.679	10.667	10.944
Kazakistan	1838	1904	1919	1806	1811
Azerbaycan	793	796	775	714	722
Türkmenistan	269	259	254	219	252
Özbekistan	61	64	67	61	60
Diğer	37	38	39	39	40
Toplam	14.103	14.623	14.733	13.506	13.829

Hazar Enerji Havzası rezervleri Soğuk Savaşın uzun dönemi boyunca dünyaya büyük oranda kapalı kalmış ve 1990 sonrasında dünya için yeni bir fosil enerji kaynağı haline gelmiştir. Bu kaynakların kullanımına yönelik uzun bir istikrarsız dönem yaşandıktan sonra 1996 yılında “Yüzyılın Anlaşması” adı ile küresel enerji şirketleri arasında bir anlaşma zemini oluşmuş ve ardından da yoğun görüşmeler sonucunda 2003 yılında “Bakü-Tiflis-Ceyhan” boru hattı üzerinden Hazar petrollerinin Akdeniz’e ulaştırılma projesi olan boru hattı inşasına başlanılmıştır (Svaante & Cornell, 2005, https://www.silkroadstudies.org/resources/pdf/Monographs/2005_01_MONO_Starr-Cornell_BTC-Pipeline.pdf, 2024).

İlerleyen dönemlerde iki önemli gelişme Hazar Enerji Havzasının istikrarını dengesiz hale getirmiştir. Bunlardan birincisi Rusya Federasyonu (RF)’nun enerji kaynaklarını Avrupa Birliği’ne yönelik bir şantaj olarak kullanmaya başlaması ve ikincisi de RF ile Gürcistan arasında Kuzey Osetler ve Azerbaycan ile Ermenistan arasında Karabağ çatışmalarıdır. Her iki gelişme de Hazar Enerji Havzasında istikrarsızlığa yol açan süreçler olmuş ve halen de devam etmektedir. Son olarak iki yılı geçen bir süreden bu yana devam eden RF-Ukrayna savaşı, Avrupa’ya yönelen boru hatlarının verimliliğini ciddi oranda tehdit etmekte ve küresel üretim ve aktarım sistemlerindeki mevcut dengeyi bozmaktadır.

Tablo 4: Ortadoğu Petrol Üretimi Tablosu (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
İran	4854	4608	3399	3084	3620
Irak	4538	4632	4779	4114	4102
Kuveyt	3009	3050	2976	2695	2741
Umman	971	978	971	951	971
Katar	1756	1793	1727	1714	1746
Suudi Arab.	11.852	12.261	11.832	11.039	10.954
BAE	3910	3812	3999	3693	3668
Diğer	304	325	343	319	354
Toplam	31.194	31.459	30.026	27.609	28156

Ortadoğu petroleri II. Dünya Savaşının ardından oluşturulan sistem (OPEC) çerçevesinde dünyanın birincil petrol kaynağı olmuştur. Ancak bu dönemden itibaren yükselen Arap Milliyetçiliği, İsrail’in Filistin topraklarına yerleşmesi ile başlayan Arap-İsrail savaşları, Orta Doğu içinde durmak bilmeyen sürtüşmeler ve İran’ın ABD ve Batı dünyası için bir tehdit olarak görünmesi gibi sıralanabilecek birçok nedenler ile her zaman istikrarı göreceli bir konumda

olmuştur. Tablo-1’de de görüldüğü üzere halen dünyadaki petrol üretiminin %33’ü ile neredeyse bütün üretimin üçte biri bu coğrafyanın kaynaklarından elde edilmektedir. Ancak olumsuz bir gelişmede bu üretimin durması durumunda ikame edebilecek başka bir kaynak bulunmamaktadır ve buna karşın Ortadoğu halklarının sürekli problem içinde yaşaması, uluslararası terörizmin yarımada etkili olması ve gelişmiş ülkelerin, özellikle ABD’nin bölgedeki tutarsız girişimleri bölgeyi her an istikrarsızlaşmasına neden olacak gelişmelere sebep olmaktadır (Mansfield, 2003, s. 280-290).

Tablo 5: Kuzey Amerika Petrol Üretimi Tablosu (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
Kanada	4813	5244	5372	5130	5429
Meksika	2227	2072	1821	1912	1928
ABD	13.140	15.310	17.114	16.458	16585
Toplam	20.180	22.626	24.307	23.500	23.942

Dünya petrolünün beşte birini üreten Kuzey Amerika aslında bir denge görevi görmektedir. RF’nun petrolü bir tehdit mekanizması olarak kullanmasına karşın bu kaynakların üretiminin arttırılması mümkün olmuş ve dünyada ham petrol varil fiyatlarının esnemesine ve düşmesine neden olmuştur. Bu da RF için ciddi bir ihracat geliri kaybına neden olmuş ve RF açık bir şekilde petrolün tehdit mekanizması olarak kullanılmasının kendisine daha fazla zarar verdiğini görmüştür. Ancak Meksika körfezi bu bölgenin ana rezervlerini karşılamaktadır ve ABD ile aralarında sürekli bir husumetin var olması bu kaynakların çıkarılmasını ve dağıtılmasını istikrarsız hale getirmektedir. Bu arada Kuzey Amerika petrolü için en önemli hususlardan birisi ABD’nin kendi topraklarındaki kaynakları bir tür ihtiyat rezervi olarak görmesi durumudur. Yani kriz dönemleri oluştuğunda sadece kendi ihtiyacı için arttıracığı bir kaynak olarak değerlendirmektedir. Dolayısı ile ABD kendisine ait ve direk kontrol ettiği kıta kaynaklarının dünya piyasalarına aktarımı konusunda dikkatli davranmaktadır.

Tablo 6: Orta/Güney Amerika Petrol Üretimi Tablosu (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
Arjantin	590	591	620	601	627
Brezilya	2731	2691	2890	3030	2987
Kolombiya	854	805	886	781	738
Peru	531	517	531	479	473
Trinidad	99	87	82	76	77
Venezüella	2220	1631	1022	640	654
Diğer	133	128	122	186	225
Toplam	7.158	6.450	6153	5793	5781

Güney Amerika’nın en önemli petrol üreticileri Brezilya ve Venezüella’dır. Her iki devletin de ABD ile sorunları artan oranda devam etmektedir. Ayrıca her iki devlet iç işlerinde istikrarlı bir ortam yaratamamıştır. Ülke içinde ayrılıkçı grupların faaliyetleri, ülke yönetimlerinin devlet sistemini dengeli hale getirememiş durumda olmaları gibi sebepler nedeniyle bu ülkeler, sahip oldukları rezervler büyük olmasına rağmen, üretimleri düşük seviyelerde kalmaktadır.

Tablo 7: Afrika Kıtasında Petrol Üretimi (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
Cezayir	1540	1511	1487	1330	1353
Angola	1671	1519	1420	1318	1164
Çad	98	116	127	126	116
Kongo	270	330	336	307	274
Mısır	660	674	653	632	608
Ekv.Gine	195	176	160	158	140
Gabon	210	193	218	207	181
Libya	929	1165	1228	425	1269
Nijerya	1968	2005	2101	1828	1626
Güney Sudan	147	144	172	165	153
Sudan	70	74	72	63	64
Tunus	48	44	41	37	45
Diğer	317	315	348	331	293
Toplam	8123	8269	8362	6928	7296

Afrika kıtası birçok yeraltı kaynakları bakımından zengin bir potansiyele sahiptir. Ancak Afrika ülkeleri yönetimlerinin demokratik sistemden uzak olması, kaynaklarını yeteri kadar kullanabilecek güçlü bir devlet sistemi kuramamış olması ve halen gelişmiş ülkelerin pazarı durumunda olmaları nedeniyle tam anlamı ile istikrarsızlık coğrafyasıdır. Dolayısı ile istikrarsızlık bu kıtada iç savaşların, sürekli hükümet darbelerinin olmasına ve ölmek için sığınmacı durumuna düşen Afrikalıların daha uygun bölgelere sığınmacı olma çabaları yüzünden insan kaybetmelerine neden olmaktadır (Africa's Oil Boom and the Poor, <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/bottom-of-the-barrel.pdf>).

İstikrarsızlığın kontrol edilememesi bu kıtanın en büyük dezavantajıdır ve bu nedenle en önemli sorun bölgesel terör örgütlerinin kıtada çok etkili olmasına neden olmaktadır. Bu durum bütün Afrika yaşamını olumsuz etkilediği gibi petrol üretimini de aynı şekilde olumsuz etkilemektedir. Yukardaki çizelgede görüldüğü üzere en büyük petrol üreticisi olan iki devlet Cezayir ve Nijerya'dır. Ancak Cezayir ve çevresinde El Kaide tarafından yönetilen "Magrep El Kaide" terör örgütü hem ülkeyi ve hem de çevresini düzensiz hale getirmektedir. Aynı şekilde Nijerya önemli petrol kaynaklarına sahip olsa da ülkenin yönetiminde dahi, etkili olan "Buku Haram" terör örgütü de ülkenin ekonomik istikrarını olumsuz yönde etkilemektedir. Direk Orta Doğu'nun güneyindeki Yemen'deki terör örgütleri ile bağlantı içinde olan "Eş-Şebap" terör örgütü, Sudan ve Somali'de devlet yönetimlerinin bütün faaliyetlerini engellemektedir. Dolayısı ile günümüz koşullarında Afrika petrolü hem Afrikalılara fayda sağlamamaktadır, hem de dünya piyasalarına ulaştırılma konusunda çok yetersiz kalmaktadır. (Financement du Terrorisme en Afrique de l'Ouest. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/reports/FT-en-Afrique-de-louest.pdf.coredownload.pdf>, 2024).

Tablo 8: Asya-Pasifik Petrol Üretimi (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
Avustralya	322	342	453	453	453
Brunei	113	112	121	110	107
Çin	3846	3802	3848	3801	3994
Hindistan	885	869	826	771	746
Endonezya	637	808	761	742	692
Malezya	718	713	672	616	573
Tayland	486	475	475	421	398
Vietnam	284	257	236	207	192
Diğer	273	234	230	208	199
Toplam	7765	7610	7642	7428	7335

Asya-Pasifik ülkeleri için çok büyük boyutta istikrarsızlık görülmemektedir. Ancak bu coğrafyanın nüfusunun çok fazla olması (yaklaşık dünya nüfusunun yarısı bu coğrafyada yaşamaktadır), gelişmiş ülkelerin ucuz iş gücü nedeniyle üretimlerini bu ülkelerde yapmaları sonucunda gelişmiş bir sanayi ve büyük nüfuslu şehirler ortaya çıkmıştır. Bu da ülkelerin başta petrol olmak üzere her türlü enerji kaynağına bağımlı hale gelmelerine neden olmuştur. Özellikle Çin Halk Cumhuriyetleri oldukça yüksek petrol üretim performansı gösterse de yukarıdaki nedenlerden dolayı hem Ortadoğu hem de Hazar enerji havzası kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır ve bu nedenle de çok büyük yatırımlar yaparak “bir kuşak bir yol projelerini” hayata geçirmiştir. Ancak buradaki en önemli sorun Enerji havzaları ile Çin toprakları arasında çok büyük mesafelerin ve istikrarsız ülkelerin olmasıdır. Bu da Asya-Pasifik ülkelerini oldukça hassas bir duruma sokmaktadır.

Tablo 9: Avrupa Petrol Üretimi (bin varil/gün)

	2019	2020	2021	2022	2023
Danimarka	138	116	103	72	65
İtalya	86	97	89	112	100
Norveç	1971	1851	1762	2003	2025
Romanya	76	75	75	72	70
İngiltere	1005	1118	1118	1049	874
Diğer	303	308	302	290	286
Toplam	3579	3538	3449	3597	3420

Büyük nüfusa ve gelişmiş ekonomilere sahip olan Avrupa kıtasında petrol üretimi oldukça sınırlıdır. Bu nedenle başta Hazar Enerji Havzasından boru hatları ile gelen petrole dayalı bir enerji sorunsalına sahiptir. Çünkü yukarıda da değinildiği gibi RF Avrupa ülkelerinin bu zaafını belli zamanlarda oldukça etkili şekilde kullanmıştır. Her ne kadar Nükleer santraller ve yenilenebilir enerji elde edilmesi konusunda önemli adımlar atılmış olsa da, ülkelerin başta her türlü taşıtlar ve taşımacılık için petrole çok büyük ihtiyaçları vardır. Bunun yanı sıra gelişmişlik ve refah seviyesinin yüksek olması hususu bu kıta için çok önemlidir. Çünkü yıllar boyunca düşük ve sabit fiyatlarla elde edilerek kullanılan işlenmiş petrol ürünlerinin aynı miktar ve fiyatlarda devam ettirilmesi, bu ülkelerin yönetimlerinin ayakta kalmaları için hayati öneme sahiptir.

Yukarıdaki üretim şeması incelendiğinde Norveç ve İngiltere göze çarpmaktadır. Bu ülkelerin üretimi Kuzey Denizi kaynaklarından gelmektedir. Ancak gelişmiş ekonomilere, pazar paylarına ve ileri sanayi yapılarına sahip Avrupa Kıtasında Kuzey Denizi Enerji Havzası üretimi yeterli

gelmemektedir. Ayrıca bu üretimin açık deniz platformlarında ve diğer kaynaklara göre çok derinlerde elde edilmesinin diğer kaynaklara göre çok yüksek maliyetli olduğu düşünüldüğünde yetersizlik net olarak görülmektedir.

4. PETROLÜN DÜNYA PIYASALARINA AKTARIM SORUNLARI VE KIRILGAN DÜZENİN ÇÖZÜMSÜZLÜĞÜ

Birinci bölümde görüldüğü üzere petrol üretimi dünya genelinde değişik miktarlarda yapılmakta ama bir kısmı ana tedarik bir kısmı da ana kaynakları ikame edebilmekten de yoksun bir durumdadır. İkame sorunu petrol aktarımındaki en önemli ana başlık durumundadır. Çünkü özellikle günümüzün her yıl ortalama %3 civarında büyüyen enerji ihtiyacı ile yine yıllık bazda %4 civarında büyüyen ve 2050 yılında 9 milyara ulaşacağı öngörülen dünya nüfusu düşünüldüğünde gerçekten de küresel boyutta fosil yakıtlar gelecekte daha önemli hale gelecektir. Ancak buradaki en önemli problem sahası fosil yakıtların üretilmesinden ziyade dünya piyasalarına istenen miktarlarda ve kesintisiz şekilde ulaştırılmasında ortaya çıkan kırılگانlıktır.

Yapılan değerlendirmelere göre kırılگانlığın birincil sebebi bölgesel çatışmalardır. Çatışmaların ortaya çıkardığı istikrarsızlık hem enerji alanında çalışan büyük bir iş gücünün faaliyetlerini verimsizleştirmekte, hem de sürekliliğin gerektirdiği dengeyi bozmaktadır. Dünya genelinde yapılan araştırmalara göre sıcak çatışmaların yanı sıra öngörülebilir ve öngörülemez halen çok sayıda potansiyel ama soğuk çatışma alanı ve problem sahası mevcuttur. (Word Economic Forum, "The Global Risks Report https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf, 2024).

Buradaki en önemli sorun petrolün çıkarılmasından ziyade dünya piyasalarına ulaştırılmasıdır. Aşağıda da anlatılacağı üzere hem ana hem de ikame tedarik alanları bu açıdan sıcak ve soğuk çatışmaların tehdidi altındadır ve bu coğrafyalarda başlayan çatışmalar kısa sürede yayılabilmekte, çok farklı coğrafyalarda olumsuz etki bırakabilmektedir. Ayrıca bu tür çatışmalar kısa sürede sona ermemekte yayılabilmekte ve hatta tam tersine kalıcı istikrarsızlıklara sebep olmaktadır. Bu çerçevede konuya istikrarsızlık ve kırılگانlık bağlamında bakıldığında günümüzde ortaya çıkan önemli hususlardan birisi de petrol kaynaklarına sahip olan ülkeler kadar, bu kaynakların dünya piyasalarına ulaştırılmasında oluşturulacak güzergâhların da çok önem arz ettiğidir. Hatta güzergâh konusu belki de daha büyük bir öneme sahip olur hale gelmiştir. Çünkü üretilen petrolün kullanıcılara kadar ulaşamaması hem kaynaklara sahip olan ülkelerin mali kaybı, hem bu bölgelerde üretim için büyük yatırım yapan şirketlerin zarar etmesi ve hem de kullanıcı durumundaki diğer ülkelerde sanayiden taşımacılığa kadar geniş bir yelpazede krizlerin başlaması, ekonomik sorunların ortaya çıkması ve her alanda üretilen malzemenin fiyatlarının artması anlamına gelmektedir.

Geçmişten günümüze petrolün çıkarılmasından dünya piyasalarına ulaştırılmasına kadar önemli mücadeleler yaşanmış ve sistemler geliştirilerek günümüze kadar gelmiştir. Bu mücadelelerin nihayetinde de petrolün çıkarılmasında çok devletli ve çok şirketli bir yaklaşım, dünya piyasalarına ulaştırılması konusunda da boru hatları, deniz yolu ile taşıma ve her ikisinin karışımı şeklinde bir sistem günümüz koşullarında yürütülür hale gelmiştir. Her iki sistem de oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir ve uzun bir dönem sonunda geliştirilmiştir. Ancak özellikle 1990 sonrasında SSCB tehdidinin ortadan kalktığı ve artık dünya nükleer tehditlerden arınmış bir şekilde daha iyi yaşanabilir bir yer olacak düşüncesinin aksine dünya daha mücadelecisi, soğuk

ama potansiyel çatışma alanlarının sıcak çatışmalara dönüştüğü bir yere dönmüş ve petrol üretimi ve dünyaya ulaştırılması için oluşturulan sistem aksamaya başlamıştır.

Bu gelişmeler ışığında yeni dünya konjonktürü istikrarsız ve dengesiz bir yapıya sahip olarak evrildiğinden, başta petrol olmak üzere hala dünya için ana enerji kaynağı özelliğini koruyan fosil yapıtların kullanıcılara ulaşınca kadar oluşturulan sistemler kırılğan hale gelmiştir.

İlk bölümde petrol üretim coğrafyalarının hassasiyetlerini incelemiştik. Ancak daha önce de belirtildiği üzere petrolün kullanılmasında üç boyut öne çıkmaktadır. Bunlar üretim, aktarım ve kullanım boyutlarıdır ve her boyut önemli istikrarsızlıklara yol açabilecek hassasiyetlere sahiptir. İlk bölümde üretim boyutu kapsamında temel ve ikame durumunda olan üreticilerin hassasiyetlerinden ve kırılğanlıklarından bahsedilmişti. Şunu da unutmamak gerekir ki, her üç boyut da birbirinden bağımsız faaliyetleri içeriyor gibi görünse de aslında birbirlerine çok bağı ve daha ötesinde bağımlı boyutlardır. Yani üretim sistemindeki dengesizlikler ortadan kalkması, küresel kullanımda problem sahalarını ortadan kaldıracak anlamına gelmemektedir. İkinci boyut olarak belirttiğimiz aktarım boyutunda diğerine göre çok daha önemli, sıcak çatışma mücadelelerinin yürütüldüğü ve potansiyel soğuk çatışma alanlarının ve sorunlarının beklediği problem sahaları mevcuttur. Dolayısıyla üretilen petrolün aktarım hassasiyetlerinin incelenmesi, petrolde ortaya çıkan sorun alanlarını tanımlamak için çok büyük öneme sahiptir.

Orta Doğu coğrafyası dünya savaşlarının ardından önemli bir enerji mücadele alanı olmuş ve batılı uluslararası şirketlerin oluşturduğu üretim ve aktarım sistemi ile yürütülmeye çalışılsa da aslında her zaman için kırılğan bir zemin, hassas dengelerin her ana bozulabileceği bir coğrafya özelliğini korumuştur. Arap yarımadasının petrol kaynakları geçmişte olduğu gibi şimdide ve gelecekte de birincil fosil yakıt kaynağı olmaya devam edecektir. Ancak bu yarımada 1980’de başlayıp 1988’e kadar sekiz yıl süren İran-İrak savaşından itibaren günümüze kadar aktarım konusunda güvenilir bir yapı oluşmamış/oluşamamaktadır.

Arap yarımadasının fosil yakıt aktarımı tek yol ile denizden ve tankerlerle yapılmaktadır. Buradaki en önemli engel Pers Körfezinden dolun yapan ham petrol tankerlerinin önce Hürmüz Boğazından, sonra da Umman Körfezinden geçerek Umman Denizine çıkmak zorunda kalmalarıdır. Çünkü bu hat tamamen ABD ve Batı ile husumeti hiç bitmeyen İran’ın kontrolündedir. Batı dünyasının baskıları karşısında İran açık şekilde petrol akışını durdurma tehdidini her zaman öne sürmektedir. Geçmişte yaşanan İran-İrak savaşının on yıla yayılması ve ham petrol akışının dönemsel azalması/kesilmesi sonucunda bu kaynaklara komşu olan Türkiye dâhil dünya genelinde petrol sıkıntısı çekilmesi bu açıdan İran’ın ciddiye alınması gereken bir ülke olduğunu Batı dünyası göz ardı etmemektedir (Yücealtay, 2022, s. 28-30).

Arap ülkeleri arasındaki sorunlar sadece bu savaş ile kalmamıştır. SSCB’nin dağılmasının hemen ardından Irak’ın Kuveyt’i işgali, ABD’nin Körfez Harekâtı ve Irak lideri Saddam Hüseyin ile ordusunun belli sınırlar içinde kalması süreci ile yeni bir kriz ortaya çıkmış ve Musul Kerkük petrollerinin taşındığı Kerkük-Yumurtalık boru hattı çok uzun bir dönem petrol akışı kesilmiştir (İnan, 2013, s. 68-85, https://www.orsam.org.tr/d_hbanaliz/7aybukeinan.pdf, 2024).

İlerleyen dönemlerde Irak’ta PKK ile mücadele, Suriye Arap Baharı, DAES terör örgütü, İsrail-Filistin çatışmaları, Yemen’de El Kaide ve diğer iç savaş unsurlarının mücadelesi gibi çok sayıda olaylar meydana gelmiş ve Orta Doğu istikrarsız bir coğrafya özelliğini günümüze kadar

korumuştur. Meydana gelen olaylardan çıkarılacak tek bir sonuç vardır. O da istikrarsızlıktır. DAES tehdidinin bertaraf edilmesi ve Yemen'deki iç savaşın enerjisini, kaybetmesi Orta Doğu'da suların durulmasını sağlasa da bu sefer 7 Ekim 2023'te Filistin-İsrail çatışmaları başlamış ve günümüze kadar süregelmiştir. İsrail'in Gazze'ye yönelik soykırım denilebilecek saldırıları bütün Orta Doğu'yu olumsuz etkilemiş ve 10-15 Mayıs 2024 tarihleri arasında İran ile İsrail arasında düşük yoğunluklu çatışmalar yaşanmıştır. Bu gelişmeler ilerleyen dönemlerde İran tarafından desteklenen ve Lübnan'da konuşlanan Hizbullah güçlerinin İsrail'e kara ve hava saldırıları düzenlemesi olasılığını masaya koymaktadır. Bu tür bir durumun gerçekleşmesi ise Orta Doğu fosil yakıt akışının uzun bir dönem belirsiz bir duruma düşmesine neden olacağını değerlendirmek olasıdır.

Çin, SSCB'nin ardından önemli enerji hamleleri yaparak Afganistan-Hindistan-Pakistan-İran hattını hayata geçirmiştir. "Bir kuşak bir yol" projesinin güney koridorunu oluşturan bu hattın ana amacı İran petrollerini ve sonra da Körfez ülkelerinin petrollerini boru hatları ile koridorun içindeki ülkeler ve özellikle Çin'e aktarılmasıdır (One Belt One Road: PPP Alchmy- is the Silk Road paved in gold, [https://beltandroad.hktdc.com/sites/default/files/common/Business%20Guides/One%20Belt%20One%20Road%20Guide%20\(Dentons\).pdf](https://beltandroad.hktdc.com/sites/default/files/common/Business%20Guides/One%20Belt%20One%20Road%20Guide%20(Dentons).pdf) , 2024).

Batı dünyasının ve İsrail'in, İran'a yönelik askeri ve siyasi hamleleri aynı zamanda Çin'i de oldukça rahatsız etmektedir ve bir kriz anında Çin'in de ve hatta RF'nun da İran'ın yanında yer alması ihtimali göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dolayısı ile Orta Doğu petrolleri her zaman istikrarsız bir zemin üzerindedir ve fosil yakıtların aktarımı için gereken en önemli husus, bölgesel/kıtasal istikrar bu coğrafyada yoktur.

Arap Yarımadasının hemen kuzeyinde yer alan Hazar Enerji Havzası 1990 yılı sonrasında büyük enerji rezervi ile uluslararası enerji şirketlerinin ve Batılı devletlerin dikkatini hemen çekmiştir. Kapalı bir havza olma özelliği ve SSCB sonrasında dünya devletleri arasına katılan Azerbaycan, Türkmenistan ve Kazakistan ile Rusya Federasyonu (RF) ve İran'ın Hazar Denizinin kıyıdaş olmaları ve özellikle RF'nun bu alanda SSCB döneminde olduğu gibi söz sahibi olma istediği gibi nedenlerden dolayı Hazar petrollerinin dünya piyasalarına çıkışında önemli güçlükler yaşanmıştır. Geçmiş dönemde olduğu gibi sadece deniz yolu ile tanker taşımacılığı olasılığı eskisine oranla çok fazla artma ihtimali, Karadeniz'den boğazlar yolu ile Ege ve oradan da Akdeniz'e çıkış alternatifsiz bir yol gibi görünse de hem maliyetler hem de Türk boğazlarının kapasitesini aşan bir trafik oluşturması nedeniyle başka aktarım yolları aranmaya başlanmıştır.

En kısa ve en az maliyetli güzergah üzerinden boru hatları alternatifi üzerinde durulduğunda enerji şirketlerinin başlangıçtaki teklifleri boru hatlarının İran'a ve oradan da Basra Körfezinden deniz taşımacılığı yönünde olsa da bu alternatif ABD tarafından İran'ın çok büyük bir enerji kozuna sahip olabileceği endişesi ile engellenmiş ve 1996 yılında RF'nun da dahil olduğu uluslararası konsorsiyum anlaşması gerçekleşerek Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı üzerinde anlaşma sağlanmıştır. 2003 yılında bu hat inşasına başlanmış ve kısa sürede aktarım başarı ile gerçekleşmiştir. İlerleyen dönemlerde de Avrupa'ya Türkiye üzerinden aktarım sağlayacak petrol ve doğal gaz boru hatları anlaşmaları yapılarak TAB/TANAP gibi önemli projeler hayata geçirilmiştir.

RF'nun; Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ve ABD ile yaşadığı anlaşmazlıklar, AB'nin Gürcistan'ı ve Ukrayna'yı birliğe dahil etme projeleri ve bu iki ülkenin de RF'nun bütün karşı çıkmalarına rağmen bu yönde eğilim göstermeleri sonucunda, RF'nun Gürcistan'a Kuzey Osetya'da ve Ukrayna'ya sınır bölgeleri ve Kırım müdahaleleri ile birlikte dönemselsel olarak da Ukrayna üzerinden AB topraklarına uzanan boru hattındaki petrol ve gazın azaltılması gibi karşı hamleleri olmuştur. Bunun karşılığında ABD tarafından başta Meksika Körfezi ve Kuzey Amerika petrol kaynaklarında ve diğerlerinde artırıma gidilerek petrol fiyatları yüzyılın en düşük fiyatlarına inmiş ve RF bundan oldukça zararlı çıkmıştır. Hazar havzasından, Kafkasya'ya, oradan da Ukrayna'ya kadar uzanan bu enerji aktarım hattında sular hiç durulmamış ve en son olarak RF, Ukrayna'yı doğusundan işgal etmeye başlamış ve bu süreç halen devam etmektedir. Bu bağlamda, Hazar enerji havzasının en büyük kırılabilirliği boru hatları güzergâhlarındaki istikrarsızlık olarak ortaya çıkmaktadır. RF, Kafkaslarda ve Orta Asya'da önemli bir siyasi, ekonomik, sosyokültürel ve Rus azınlık gücüne sahiptir ve bu nedenle Hazar enerji kaynaklarının dünya piyasalarına ulaştırılması konusundaki devamlı istikrar kendisine bağlıdır.

Kıtalar bazında geriye kalan üç kıtadan Afrika nüfusunun sürekli büyüme trendinde olmasına rağmen üç büyük sorun ile karşı karşıyadır. Bunlar; açlık, terörizm ve yönetilemeyen devlet yapılarıdır. Bu nedenle Afrika hayalet devlet sınırlarına sahip bir kıta durumundadır. İstikrarsız ortam nedeniyle kıta içinde ve dışına sürekli sığınmacı göçleri, bu coğrafyada düzenin oluşmasına engeldir. Ayrıca terörizmin her türlü illegal faaliyet içinde bulunması nedeniyle de Afrika'da sanayiden, sağlık sistemine kadar kalıcı yatırımların yapılması ve düzen getirilmesi imkansızdır. Benzer sonuçlar enerji kaynakları için de aynı şekildedir. Afrika'da kıta içi yeteri kadar fosil enerji kaynakları bulunmasına rağmen, bu kaynakların çıkarılması ve boru hatları ile kıta içinde dağıtılması, terörist grup aktiviteleri ve devlet yönetimlerinin başarısızlıkları nedeniyle neredeyse imkansızdır.

Küresel bazda en fazla enerji ihtiyacının belirlediği yerlerden birisi Avrupa kıtasındadır. Gelişmiş sanayi toplumu durumundaki Avrupa kıtası ülkeleri birkaç yüzyıldır hem Orta Doğu ve hem de Rus topraklarında çıkan petrolün kendi topraklarına getirecek sistemler kurarak enerji ihtiyacını karşılamak durumunda kalmıştır. Ancak günümüze kadar olan süreçte deniz yolu ve boru hatları vasıtası ile elde edilen başta petrol olmak üzere bütün fosil yakıtların dünyanın diğer bölgelerinden gelmesi, Avrupa devletlerini enerji açısından bağımlı hale getirmiştir.

Petrol kaynaklarının piyasalara yeterli ve kesintisiz standartlarda sunulması konusunda en şanslı olan kıta Amerika kıtasıdır. ABD tarafından kontrol edilen petrol kıta içinde deniz yolu ve boru hatları ile dağıtılmakta olsa da burada da ABD için önemli bir hassasiyet vardır. Dünya petrol üretiminde öncü olan Mobil, Chevron gibi şirketlerin ana yatırımları başta Orta Doğu olmak üzere bütün petrol sahalarında. Bu coğrafyalarda gerek üretim gerekse de aktarım ağlarında meydana gelebilecek aksamlar direk olarak bu şirketlerin kar paylarını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca geçmişte olduğu gibi İran-İrak savaşı, Irak'ın Kuveyt'i işgali, ABD'nin Irak'ı işgali ya da günümüzde İsrail'in binlerce masum canın ölmesine neden olan Gazze'ye yönelik sürdürdüğü illegal saldırılarda İran'ın dolaylı olarak İsrail'in karşısında durması ve bunun muhtemel bir savaşa sürüklenebileceği türdeki gelişmeler ABD'li petrol şirketleri için kabus senaryosudur. Çünkü böyle bir senaryonun gerçekleşmesi petrol akışının durması, tankerlerin Basra körfezi ile Umman Körfezi arasında saldırılara uğraması anlamına gelmektedir. Dolayısı ile her ne kadar ABD kıtasal

ölçütlerde petrol elde edilmesi ve kullanımı açısından şanslı gibi görünse de bu şans hem göreceli hem de kırılgan bir özelliğe sahiptir.

5. SONUÇ

1900'lü yılların başından 1970'li yılların sonuna kadar petrol sektöründe tekel konumda olan "Yedi Kız Kardeşler" bugün eski konumlarını yitirmiştir. Ulusal kamu enerji şirketleri tarafından bugün domino edilen petrol piyasası Yeni Yedi Kız Kardeşlerin (Gulf Oil, Standard Oil Company of California ve Texaco birleşerek Chevron enerji şirketine; Standard Oil Company of New York ve Standard Oil Company of New Jersey birleşerek Exxon Mobil enerji şirketi olarak günümüzde mevcudiyetlerini sürdürmektedir. Eski Yedi Kız Kardeşlerden beşinin birleşerek iki büyük enerji şirketine dönüşmesi piyasaya İtalyan kökenli ENI'nin ve ABD kökenli Cocono Phillips'in girmesine zemin hazırlamıştır.) 1973, 1974 ve 1979'da yaşanan petrol krizleri Yedi Kız Kardeşlerin tekel durumlarını zayıflatırken kaynak ülkelerinin piyasada daha fazla söz sahibi olmasını sağlamıştır. Devletlerin ön plana çıktığı bu yapı ekonomik, siyasi ve toplumsal refahın kaynağı olurken aynı zamanda ekonomik krizlerin, siyasi krizlerin ve güvenlik endişelerinin de nedenleri arasında yer almıştır. Değişen dünya petrol piyasası Yeni Yedi Kız Kardeşlerin etkisinin eskiye kıyasla azaldığı bir konumda olmasına rağmen piyasa değeri ve kar oranları bakımından Yeni Yedi Kız Kardeşler güçlü bir konumdadır. Ulusal kamu enerji şirketlerinin yüzdesel olarak kontrol ettiği petrol sektörü farklı aktörlerin etkisine açık olmakla birlikte OPEC ülkeleri, ABD, Suudi Arabistan ve Rusya tarafından yön verilen bir yapıya dönüşmüştür. Dönüşümün temel etmenleri arasında eski dönemlerde yaşanan petrol krizlerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle petrol krizlerinin bir yansıması olarak artan enflasyon ve faiz oranları büyüme oranlarını aşağıya çekerken ekonomik durgunluğu da beraberinde getirmiştir. Bu etmenlerin bir sonucu olarak tekel yapıya alternatif olarak devletler farklı enerji kaynaklarına yönelmiştir.

Petrolün çıkarılmasından, dünya piyasalarına ulaştırılmasına kadar çok yönlü kırılganlıklara sahip ve her an istikrarı bozulabilecek sistemlere sahiptir. Petrolün aktarımındaki zincirin herhangi bir yerindeki istikrarsızlık hem üretime hem de aktarıma olumsuz etkisi olmaktadır ve bozulmanın süresine bağlı olarak toplumların refahını, devletlerin sanayi faaliyetlerini sekteye uğratabilecek kadar güçlüdür.

Artık yeni bir dünya düzeni vardır ve bu düzen içinde gelişmemiş ülke yoktur. Sadece gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler vardır. Küresel boyutta dünya nüfusunun da hızla arttığı düşünüldüğünde petrole ihtiyaç duymayan ülke ve toplum yoktur. Petrolün önemindeki iki özellik petrole sahip olmayı oldukça kritik hale getirmektedir. Bunlardan birincisi dünya genelinde petrolün halen ülke içi ve dışı taşımacılık alanlarında yoğun şekilde kullanılıyor olmasıdır. Her ne kadar elektrikli motor teknolojileri gelişse de bu sistemler de yine enerji üretiminin aksamamasına bağımlıdır bu da ikinci özelliğe denk gelmektedir. O da petrolün en çok kullanıldığı alanlardan birisinin enerji üretimi olmasıdır. Her türlü sanayi faaliyetinin düzgün çalıştırılmasındaki en önemli hususun enerji olduğu düşünüldüğünde petrolün halen çok değerli bir kaynak olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir diğer husus da bağımlılıktır. Özellikle Avrupa Birliği ülkeleri için bağımlılık konusu bu topluluğu çok kırılgan hale getirmektedir. Petrol aktarımında meydana gelebilecek orta/ uzun dönemli kesintiler, Avrupa toplumlarının refah düzeylerini sarsacak kadar etkilidir. Dolayısı ile Avrupa ülkeleri sürekli olarak yeni enerji kaynakları araştırmaları yapmaktadır. Bunların başında

da elbette ki yenilenebilir enerji kaynakları gelmektedir (rüzgar, güneş, buhar, dalga vb.). Ancak bu teknolojilerin büyük sanayilerin enerji ihtiyaçlarını karşılamaları için henüz çok erkendir. Günümüzde halen bu enerji grubu ikame enerji alternatifleri olarak görülmektedir. Bir diğer enerji kaynağı Nükleer santrallerdir. Ancak toplumların bilinçli tepkileri, çevresel zararları ve nükleer atıkların depolanma sorunu nedeniyle nükleer enerji hem dezavantajlı hem de tehlikeli bir enerji kaynağıdır.

Fosil yakıtlar olarak başta petrol olmak üzere doğalgaz, kaya gazı gibi kaynaklar uzun vadede gelecek dönemlerde de önemli olacaktır. Ancak bu kaynakların çıkarılması ve aktarımı alanında kırılabilirlik çok fazladır. Bu kırılabilirliğin ortadan kalkma ihtimali ve neler yapılabileceği sorusu ise uluslararası ilişkilerin yürütülmesi şeklinde yatmaktadır. Günümüzde RF-Ukrayna arasında devam eden savaşın temellerinde, ABD'nin ve AB'nin politikalarının yattığı aşikardır. Bununla birlikte, İsrail- Filistin sorununda İsrail'in hukuk tanımadan ve insan haklarını gözetmeden ve ihlal ederek, ABD'den destek alarak saldırmaya devam etmesi ve durdurulamaması düşündürücüdür. Suriye ve Irak'taki iç istikrarsızlık ve çok parçalı yapılar (etnik, dinsel ve mezhepsel) gibi problem sahaları gelecekte de devam edeceği düşünüldüğünde, ilerleyen dönemlerde fosil yakıtların üretim ve aktarımındaki istikrarsızlıklar ve belirsizlikler nedeniyle çok büyük enerji problemleri çıkabileceği açık şekilde günümüz gelişmelerinden görülmektedir.

Dünya petrol piyasasındaki birçok değişim meydana gelmesine rağmen Yedi Kız Kardeşlerin halefleri olan enerji şirketleri günümüzde en fazla kar eden şirketler arasında yer almaktadır. Dünyanın en değerli şirketleri arasında yer alan enerji şirketleri arasında da kendine yer bulan Yeni Yedi Kız Kardeşler teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir. Ulusal kamu şirketleri olarak piyasada etkin olan enerji şirketlerinin bölgesel olarak etkili olduğu mevcut piyasa düzeninde sektörün en güçlü oyuncusu olan Suudi Arabistan bile Yeni Yedi Kız Kardeşlerin kar oranlarına erişememektedir. Ancak geçmiş yıllara kıyasla daha fazla ön plana çıkmaya başlayan ulusal enerji şirketleri kamu yararı gözeterek hareket etmektedir. Fakat bu durum teknolojik altyapısı zayıf olan ülkeler açısından doğal kaynakların yeterli düzeyde kullanılmamasına neden olmuştur. Venezüella ve Irak örneklerinde olduğu gibi petrol kaynakları yeteri kadar işletilememekte ve refah halkta dağıtılamamaktadır. Sonuç olarak kaynak ülkelerin tekel konumunun güçlendiği bu süreç arz ülkelerinde refahın artmasına neden olmuş ve dünya ekonomisindeki değişimlerin ana nedenleri haline gelmiştir.

Sonuç olarak; mevcut enerji kaynakları ve enerji nakil hatları yeni enerji türlerinin ve kaynaklarının devreye girmesine kadar, ABD, AB ve Rusya gibi ülkelerin petrol şirketleri ve kaynakları üzerinden dünya konjonktürüne yön vermede ve uluslararası arenada siyasi, ekonomik ve güvenlik alanlarında diğer ülkelere yönelik güç mücadelesi unsuru olarak kullanımda etkin olarak kullanılacaktır.

KAYNAKÇA

Africa's Oil Boom And The Poor, <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/bottom-of-the-barrel.pdf>, (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024).

Amin, S. (1974). "Accumulation on a World Scale: A Critique of the Theory of Underdevelopment, Monthly Review Press

Birsel, H., (2012). Başlangıçtan Günümüze NATO Sorunsalı, Madalyonun İki Yüzü, SDU Faculty of Arts And Sciences Journal of Social Sciences, May 2012, No. 25, ss.109-124.

Cherp, Aleh ve Jewell, Jessica (2014) - The Geopolitics of Renewable Energy: Lessons from the Global Energy Crisis, Energy Policy Dergisi, Cilt :68, Sayı: 1, ss. 93-101.

Deniz İSTİKBAL, D. (2018). Küresel Enerji Piyasasında Değişen Jeopolitik: Petrol Sektörü, Ekonomi Maliye İşletme Dergisi , Cilt:1, Sayı:2, ss. 103-116.

Financement Du Terrorisme En Afrique De L'ouest. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/reports/ft-en-afrique-de-louest.pdf.coredownload.pdf>, (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024).

Ikenberry, G.J. (2005). "Liberalism and Empire: Logics of Order in the American World, Review of International Studies, 31(4), pp.1-22.

İnan, A. (2013). Kerkük-Yumurtalık Boru Hattı ve Türkiye-İrak İlişkileri, ORSAM, 2013, (1930-2011), https://www.orsam.org.tr/d_hbanaliz/7aybukeinan.pdf , (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024).

Kantarci, H. (2022). Güney Kafkasya'daki İstikrarsızlığın ve Çatışmaların Bölgenin Güvenliğine Yansımaları, Esenyurt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 49-90.

Keohane, R. O. & Nye, J. S. (1977). "Power and Interdependence: World Politics in Transition", Little, Brown and Company.

Kodaman, T. & Birsel, H., (2014). Dünden Bugüne, Bugünden Yarına Kırgız Jeopolitiğindeki Değişen Parametreler ve Gelecek Öngörüler, TUBAR, XXXV, Bahar, 220-235.

Mansfield, P. (2003). A History of The Middle East, Penguin Books, Second Edition, U.K., s. 280-295.

Mearsheimer, J. (2001). " The Tragedy of Great Power Politics", W.W. Norton & Company.

One Belt One Road: PPP Alchmy- is the Silk Road paved in gold, [https://beltandroad.hktdc.com/sites/default/files/common/business%20guides/one%20belt%20one%20road%20guide%20\(dentons\).pdf](https://beltandroad.hktdc.com/sites/default/files/common/business%20guides/one%20belt%20one%20road%20guide%20(dentons).pdf) , (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024).

Polanyi, K. (1944). "The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time", Beacon Press.

Starr, S. F., Cornell, S. E., Central Asia- Caucasus Silk Road Studies, https://www.silkroadstudies.org/resources/pdf/monographs/2005_01_mono_starr-cornell_btc-pipeline.pdf , (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024).

Stiglitz, J. E. (2006). "Making Globalization Work", W.W. Norton & Company.

World Economic Forum, “ The Global Risks Report-2024”, https://www3.weforum.org/docs/wef_the_global_risks_report_2024.pdf , (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2024).

Yergin, D. (1991). “The Prize: The Epic Quest for Oil, Money, and Power”, Free Press.

Yergin, D. (2017) “Petrol: Para ve Güç Çatışmasının Epik Öyküsü”, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (Çev. Kamuran Tuncay).

Yılmaz S. , Kalkan, D. (2017).“Enerji Güvenliği Kavramı: 1973 Petrol Krizi Işığında Bir Tartışma”, Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3.

Yücealtay, C. (2022). İran-İrak Savaşının Türkiye Üzerine Etkileri, Mustafa Kemal Üniversitesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 26 (21-34).

