



Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

Yıl 2025
Year

Cilt
Volume

Sayı
Issue

8

1

ISSN: 2636-8048

International Journal of Management Academy





ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ (UYAD)

Cilt / Volume: 8 - Sayı / Issue: 1 - Yıl / Year: 2025

ISSN: 2636-8048

“Uluslararası Hakemli Dergi / International Peer-Reviewed Journal”

“Sosyal Bilimler Dergisi / A Journal of Social Sciences”

Yayın Periyodu / Publication Period

Mart/March – Haziran/June – Eylül/September – Aralık/December

Sahibi / Owner

Mehmet MECEK

Baş Editör / Chief Editor

Öğr. Gör. Mehmet MECEK

İletişim / Contact

E-mail: meceklife@gmail.com

Web: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/mana>

Instagram: <https://www.instagram.com/yonetimakademisidergisi/>

Facebook: <https://www.facebook.com/groups/417028645447471>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



10.33712/mana.



<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai10/>



<https://publicationethics.org/>

BAŞ EDITÖR / CHIEF EDITOR	
Öğr. Gör. Mehmet MECEK (Lect. Mehmet MECEK)	Afyon Kocatepe Üniversitesi (Türkiye)
	meceklife@gmail.com
	https://orcid.org/0000-0001-7173-8254
	Kamu Yönetimi, Yerel Yönetimler, Kentsel Alan Yönetimi, Katılım ve Yönetişim, Yönetim Psikolojisi / Public Administration, Local Government, Urban Area Management, Participation and Governance, Management Psychology
ALAN EDITÖRLERİ / FIELD EDITORS	
Bilimsel Alan Editörlüğü Scientific Field Editor	Editör Bilgileri Editor Information
Kamu Yönetimi Alan Editörü Public Administration Field Editor	Prof. Dr. Bekir PARLAK (Bursa Uludağ Üniversitesi - TÜRKİYE) bparlak21@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-8919-6481
Yerel Yönetimler Alan Editörü Local Government Field Editor	Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE) omur@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-9851-2618
Kentsel Alan Yönetimi Alan Editörü Urban Management Field Editor	Prof. Dr. Hasan YAYLI (Kırıkkale Üniversitesi - TÜRKİYE) hyayli@hotmail.com - https://orcid.org/0000-0002-9567-6382
Kırsal & Dağlık Alan Yönetimi Alan Editörü Rural & Mountainside Management Field Editor	Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN (9 Eylül Üniversitesi - TÜRKİYE) zerrin.toprak@deu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-7153-2838
Kamu Personel Yönetimi Alan Editörü Public Personnel Management Field Editor	Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE) nadi@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-7666-3623
Yönetim Tarihi Alan Editörü History of Management Field Editor	Prof. Dr. Mehmet SEYİTDANLIOĞLU (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE) mehmets@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0009-0000-7832-4062
Yönetim Hukuku Alan Editörü Administrative Law Field Editor	Doç. Dr. Selman Sacit BOZ (Selçuk Üniversitesi - TÜRKİYE) selmansacitboz@gmail.com - https://orcid.org/0000-0002-3033-0997
Yönetim Sosyolojisi Alan Editörü Sociology of Management Field Editor	Prof. Dr. Songül SALLAN GÜL (Süleyman Demirel Üniv. - TÜRKİYE) songulgul@sdu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0003-1107-7372
Yönetim Psikolojisi Alan Editörü Psychology of Management Field Editor	Prof. Dr. Selahattin AVŞAROĞLU (Necmettin Erbakan Üniv. - TÜRKİYE) seloavsar@gmail.com - https://orcid.org/0000-0002-0953-2922
İşletme Yönetimi Alan Editörü Business Management Field Editor	Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ (Bursa Uludağ Üniversitesi - TÜRKİYE) mehmetyery@uludag.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-8851-0771
Yönetim Ekonomisi Alan Editörü Managerial Economics Field Editor	Doç. Dr. Akif ABDULLAH (Afyon Kocatepe Üniversitesi - TÜRKİYE) aabdullah@aku.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-8750-3783
Kamu Mali Yönetimi Alan Editörü Public Financial Management Field Editor	Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA (Bursa Uludağ Üniversitesi - TÜRKİYE) ozhanc@uludag.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-8729-611X
Finansal Yönetim Alan Editörü Financial Management Field Editor	Prof. Dr. Selçuk BALI (Selçuk Üniversitesi - TÜRKİYE) selcukbali@selcuk.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-5349-1921
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Alan Editörü Production Management and Marketing Field Editor	Prof. Dr. Yavuz AKÇI (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi - TÜRKİYE) yavuzakci@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-6755-6650
Uluslararası İlişkiler Alan Editörü International Relations Field Editor	Prof. Dr. Hüsamettin İNAÇ (Kütahya Dumlupınar Üniversitesi - TÜRKİYE) husamettin.inac@dpu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-6922-2010

Siyaset Bilimi Alan Editörü Political Science Field Editor	Doç. Dr. Abdullah AYDIN (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi - TÜRKİYE)
	abdullahaydin01@hotmail.com - https://orcid.org/0000-0002-1785-4999
Siyasi Coğrafya Alan Editörü Political Geography Field Editor	Prof. Dr. Mesut DOĞAN (İstanbul Üniversitesi - TÜRKİYE)
	esutan@istanbul.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-4926-5769
Kamu Politikaları Alan Editörü Public Policies Field Editor	Doç. Dr. Yıldız ATMACA (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi - TÜRKİYE)
	yildizatmaca@yyu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-6345-4745
Çevre Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Environmental Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi - TÜRKİYE)
	elifco80@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-9703-3412
Güvenlik Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Security Politics and Management Field Editor	Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE (Gaziantep Üniversitesi - TÜRKİYE)
	afgokce@gantep.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-6484-8305
Afet Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Disaster Politics and Management Field Editor	Doç. Dr. Vedat YILMAZ (Malatya Turgut Özal Üniversitesi - TÜRKİYE)
	vedatylimaz1977@gmail.com - https://orcid.org/0000-0003-4624-9824
Göç Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Immigration Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi - TÜRKİYE)
	mithatkarasu@yahoo.com - https://orcid.org/0000-0003-3477-5843
Sağlık Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Health Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Oğuz IŞIK (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE)
	oguzisik@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-7368-7024
Spor Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Sports Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Mustafa KAYA (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi - TÜRKİYE)
	mustafakaya58@cumhuriyet.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-8158-4671
Turizm Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Turism Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Akyay UYGUR (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi - TÜRKİYE)
	akyay.uygur@hbv.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-8006-7867
Eğitim Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Educational Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Ercan YILMAZ (Necmettin Erbakan Üniversitesi - TÜRKİYE)
	ercanyilmaz70@gmail.com - https://orcid.org/0000-0003-4702-1688
Sosyal Politikaları Alan Editörü Social Politics Field Editor	Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY (Karabük Üniversitesi)
	alifuatersoy@karabuk.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-7665-6741

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dergideki Rolü Role in the Journal	Üye Bilgileri Member Information
Yayın Kurulu Başkanı Chairman of the Editorial Board	Öğr. Gör. Mehmet MECEK (Afyon Kocatepe Üniversitesi – TÜRKİYE) meceklife@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-7173-8254
Yazım Editörü Spelling Editor	Bil. Uzm. Gülsevil MECEK (Afyonkarahisar Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü - TÜRKİYE) gulsevill@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-5864-6347
İngilizce Dil Editörü English Language Editor	Dr. Hilal ERKOL (T. C. Milli Eğitim Bakanlığı – TÜRKİYE) hilal-erkol@hotmail.com - https://orcid.org/0000-0001-6837-9887
İngilizce Dil Editörü English Language Editor	Arş. Gör. Aras OKUYUCU (Hacettepe Üniversitesi – TÜRKİYE) arasokuyucu@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-6406-9152
Türkçe Dil Editörü Turkish Language Editor	Dkt. Serhat DÜVENCİ (Sakarya Üniversitesi - TÜRKİYE) serhatduvenci@outlook.com - https://orcid.org/0000-0003-4450-2574
İstatistik Editörü Statistics Editor	Doç. Dr. Fatih ÇEMREK (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi - TÜRKİYE) fcemrek@ogu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-6528-7159
Yayın Editörü Publication Editor	Dr. Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR (TÜRASAŞ Genel Müdürlüğü - TÜRKİYE) gulnazkic@gmail.com - https://orcid.org/0000-0002-0002-4526

İndeks Editörü Index Editor	Blm. Uzm. Fatma AKAR DUMAN (Bağımsız Araştırmacı - TÜRKİYE)
	fatmaakar.sdu@gmail.com - https://orcid.org/0000-0002-5432-0304
Teknik Editör Technical Editor	Doç. Dr. Fatih GÜLER (Çanakkale 18 Mart Üniversitesi - TÜRKİYE)
	fatih.guler@comu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-5365-5700
Tasarım Editörü Design Editor	Tamer TAKMAZ (Bağımsız Araştırmacı - TÜRKİYE)
	grafik.tamer@gmail.com - https://orcid.org/0009-0003-8993-8838
Tanıtm Editörü Publicity Editor	Doç. Dr. Fatih AYHAN (Afyon Kocatepe Üniversitesi - TÜRKİYE)
	fayhan@aku.edu.tr - https://orcid.org/0000-0003-0922-6586

Dergideki Rolü Role in the Journal	Üye Kurum Bilgisi Member Information
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (ABD) International Editorial Board Member (USA)	Prof. Dr. Eric James STRAUSS (Michigan State University)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Almanya) International Editorial Board Member (Germany)	Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND (Potsdam University of Applied Sciences)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Azerbaycan) International Editorial Board Member (Azerbaijan)	Prof. Dr. Galib SAYILOV (Azerbaycan Milli İlimler Akademisi)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Belarus) International Editorial Board Member (Belarusian)	Prof. Dr. Elena GALAY (Belarusian State University)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Cezayir) International Editorial Board Member (Algeria)	Prof. Dr. Mohamed BELKHIRA (Hassiba Benbouali University)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Endonezya) International Editorial Board Member (Indonesia)	Prof. Dr. S. E. L. LINDRIANASARI (University of Lampung)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Filipinler) International Editorial Board Member (Philippines)	Prof. Dr. Maria V. O. ESPALDON (University of the Philippines Los Banos)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (İtalya) International Editorial Board Member (Italy)	Prof. Dr. Igor JELEN (University of Trieste)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Kazakistan) International Editorial Board Member (Kazakhstan)	Prof. Dr. Zharas G. BERDENOV (Eurasian National University)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (KKTC) International Editorial Board Member (TRNC)	Prof. Dr. Remziye TERKAN (YÖDAK)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Lübnan) International Editorial Board Member (Lebanon)	Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD (Lebanese University)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Polonya) International Editorial Board Member (Poland)	Prof. Dr. Jan A. WENDT (Gdansk University)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Rusya) International Editorial Board Member (Russia)	Prof. Dr. Svetlana TSOHLA (V.I. Vernadsky Federal University of Crimea)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Sırbistan) International Editorial Board Member (Serbia)	Prof. Dr. Snezana M. SERBULA (University of Belgrade)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Sri Lanka) International Editorial Board Member (Sri Lanka)	Prof. Dr. Suranga SILVA (University of Colombo)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Türkiye) International Editorial Board Member (Türkiye)	Prof. Dr. Emin ATASOY (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Ukrayna) International Editorial Board Member (Ukraine)	Prof. Dr. Liudmyla RADOVETSKA (National Academy of Security Service of Ukraine)

BİLİM VE DANIŞMA KURULU / SCIENTIFIC AND ADVISORY BOARD	
Üye Unvanı, Adı – Soyadı Member Title, Name - Surname	Üye Kurum Bilgisi Member Institution Information
Prof. Dr. A. Menaf TURAN	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Abdeldjabar DJEBBAR	University Hassiba Ben Bouali Echlef - CEZAYİR
Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	Harran Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Adnan GERÇEK	Bursa Uludağ Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Agnieszka BÓGDAŁ-BRZEZIŃSKA	University of Warsaw – POLONYA
Prof. Dr. Alikram ABDULLAYEV	Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi – AZERBAYCAN
Prof. Dr. Arzu KARACA	Munzur Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY	Giresun Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Bayram COŞKUN	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Bouaicha BOUGHOUFALA	Ammar Selici University – CEZAYİR
Prof. Dr. Çiğdem ERDEM	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Elena GALAY	Belarusian State University – BELARUS
Prof. Dr. Eric James STRAUSS	Michigan State University – ABD
Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND	Potsdam University of Applied Sciences – ALMANYA
Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Ferit İZCİ	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Funda GÜNŞOY TUROWSKI	Bursa Uludağ Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hamza ATEŞ	İstanbul Medeniyet Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hayriye ŞENGÜN	Bayburt Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Himmet KARADAL	Abant İzzet Baysal Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hocine HASSANI	University of Chlef – CEZAYİR
Prof. Dr. Hüseyin GÜL	Süleyman Demirel Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Igor JELEN	University of Trieste – İTALYA
Prof. Dr. İdil SAYIMER	Kocaeli Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Jan A. WENDT	Gdansk University – POLONYA
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Maria Victoria Ortega ESPALDON	University of the Philippines Los Banos – FİLİPİNLER
Prof. Dr. Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU	Necmettin Erbakan Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Ruşen KELEŞ	Kapadokya Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. S. E. Lindrianasari LINDRIANASARI	University of Lampung – ENDONEZYA
Prof. Dr. Sefa USTA	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN	İnönü Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Snezana M. SERBULA	University of Belgrade – SIRBİSTAN

Prof. Dr. Suranga SILVA	University of Colombo – SRİ LANKA
Prof. Dr. Svetlana TSOHLA	V.I. Vernadsky Federal University of Crimea – RUSYA
Prof. Dr. Valentina KHRAPKINA	National University of Kyiv - UKRAYNA
Prof. Dr. Veysel EREN	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Yakup BULUT	Gaziantep Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Zharas Galimzhanovich BERDENOVA	Eurasian National University - KAZAKİSTAN
Prof. Dr. Ziyafet HEBİBOVA	Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi - AZERBAYCAN
Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD	Lebanese University - LÜBNAN

SAYI HAKEM KURULU / ISSUE REFEREE COMMITTEE

Hakem Unvanı, Adı – Soyadı Referee Title, Name - Surname	Üye Kurum Bilgisi Refere Institution Information
Prof. Dr. Ahmet UÇAR	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Arzu KARACA	Munzur Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın KESER	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Zehra SAVI	Karabük Üniversitesi
Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Gökçe Çiçek CEYHUN	Bursa Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet KARADAL	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. İsmail KERVANKIRAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Muammer ZERENLER	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Muhammed KARATAŞ	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Murat AYDIN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Şevket Alper KOÇ	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Bülent AKKOYUN	Malatya Turgut Özal Üniversitesi
Doç. Dr. Ceyda ŞATAF	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Damla MÜRSÜL	İstanbul Rumeli Üniversitesi
Doç. Dr. Emine ÇELİKSOY	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Doç. Dr. Emine ŞENER	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Doç. Dr. Ergun KARA	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Doç. Dr. Fatma Feyza GÜNDÜZ	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Doç. Dr. Gözde MERT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet KAPLAN	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Muhammet Hamdi MÜCEVHER	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Murşit IŞIK	Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Sercan YAVAN	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Şenay KARAKUŞ UYSAL	Aksaray Üniversitesi
Doç. Dr. Yıldız ATMACA	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Ali ÇİÇEK	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Dilek ÇELİK	Şırnak Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Fırat DEMİRKOL	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Mehmet KAPUSIZOĞLU	Bayburt Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi. Recep KAYA	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi



DİZİNLER – VERİ TABANLARI INDEXES - DATABASES

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisinin (UYAD) dizinlendiği indeksler/veritabanları
Indexes/databases in which the “*Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*” (UYAD)” is indexed

Dizin / Veri Tabanları Indexes – Databases	Dizin / Veri Tabanı Bilgileri Indexes – Databases Information
Eriş Plus	https://kanalregister.hkdir.no/publiseringsskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=499424
EBSCO	https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm
Index Copernicus	https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=50272
ROAD	http://road.issn.org/issn/2636-8048-yonetim-akademisi#.WzHxY6czbIU
idealonline	http://idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/journalDetail.xhtml?uId=557

ESJI	http://esjindex.org/search.php?id=2681
ResearchBib	https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2636-8048
Rootindexing	https://rootindexing.com/journal/uluslararası-yetim-akademisi-dergisi-international-journal-of-management-academy--2/
COSMOS IF	http://www.cosmosimpactfactor.com/page/journals_details/6291.html
OpenAIRE	https://explore.openaire.eu/search/find?f0=q&fv0=y%25C3%25B6netim%2520akademisi%2520dergisi&type=publications&active=result
Jurix	https://jurix.com.tr/dergi/uluslararası-yetim-akademisi-dergisi
Sindex	http://www.sindex.org/JournalList.aspx?ID=5095
CiteFactor	https://www.citefactor.org/journal/index/22771#.Y8Xd0nZBzIV
Google Scholar	https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=%22uluslararası%20akademisi+dergisi%22&btnG=
Kaynakça.info	http://kaynakca.hacettepe.edu.tr/uye/37868286/uluslararası-yetim-akademisi-dergisi
OJOP	https://www.ojop.org/wp-content/uploads/2023/09/IND-55-Uluslararası-Yonetim-Akademisi-Dergisi.pdf
Türkiye Turizm Dizini	http://www.turizmdizini.com/p/uluslararası-yetim-bilim.html
Asos İndeks	https://asosindex.com.tr/index.jsp?modul=journal-page&journal-id=1156
DRJI	http://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?jid=9280
EuroPub	https://europub.co.uk/journals/uluslararası-yetim-akademisi-dergisi-J-18653
Exaly Impact	https://exaly.com/journal/94754/uluslararası-yetim-akademisi-dergisi/
Semantic Scholar	https://www.semanticscholar.org/search?q=uluslararası%20akademisi%20dergisi&sort=relevance
Türk Eğitim İndeksi	http://www.turkegitimindeksi.com/Search.aspx?where=journal&field=all&text=y%20akademisi
Crossref	https://search.crossref.org/?q=2636-8048&from_ui=yes
Academindex	https://www.academindex.com/journals/3651
FatCat	https://fatcat.wiki/container/fcwst5tclvexpbnq6qkhpzcne
Acar Index	https://www.acarindex.com/journals/uluslararası-yetim-akademisi-dergisi-1355#
Wizdom.ai	https://www.wizdom.ai/journal/uluslararası_yetim_akademisi_dergisi/2636-8048
Kezana	https://tr.kezana.net/Search/Result?q=&sf_21_0_3=International+Journal+of+Management+Academy&opsf_21_0=1
ScienceGate	https://www.sciencegate.app/source/1831679549
ResearchGate	https://www.researchgate.net/journal/Uluslararası-Yoenetim-Akademisi-Dergisi-2636-8048
Scilit	https://www.scilit.net/wcg/container_group/98244
WorldCat	https://www.worldcat.org/search?q=%22uluslararası-yetim-akademisi%22
General Impact Factor	http://generalif.com/jdetails.php?jname=Uluslararası%20akademisi%20dergisi
BASE	https://www.base-search.net/Search/Results?type=all&lookfor=%22uluslararası%20akademisi+dergisi%22&ling=0&oaboost=1&name=&thes=&refid=dcresen&newsearch=1
IAD	http://openaccess.izmirakademi.org/journal/mana/1430

DERGİ BİLGİLERİ VE YAYIN POLİTİKALARI JOURNAL INFORMATION AND PUBLICATION POLICIES

Dergi Hakkında / About Journal

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD), başta kamu yönetimi ve işletme yönetimi olmak üzere “*yönetim*” ile ilgili teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri kabul etmektedir. Yönetim Akademisi, yönetim ile ilgili hazırlanan ulusal ve uluslararası düzeydeki akademik çalışmaları yayımlayan hakemli bir dergidir. Dergi ile multidisipliner bir çalışma alanı tesis edilerek literatüre ve uygulamaya katkı sağlanması hedeflenmektedir. Editörler tarafından yapılan ön değerlendirmeyi geçen çalışmalar, kör hakem sistemine göre seçilen en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Türkçe ve İngilizce dillerinde 2023 yılı itibarıyla yılda dört sayı (Mart - Haziran - Eylül - Aralık) olarak yayımlanmaktadır. Dergi, 2018-2022 yıllarında yılda üç sayı olarak yayımlanmıştır. Makalelerin ortalama değerlendirme süresi 2 aydır. Makalelerin başvuru aşamasından yayın aşamasına kadar olan tüm süreçleri “*DergiPark*” sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yazarlardan çalışmalarının yayımlanması için herhangi bir ücret talep edilmemektedir. Ayrıca yazarlara ve hakemlere de bir ücret ödemesi yapılmamaktadır. Dergimize gönderilen makalelerin daha önce hiçbir fiziksel ve elektronik ortamda yayımlanmamış olması gerekmektedir. Aynı anda birden fazla dergiye gönderilen bir yayının tespit edilmesi halinde ilgili yazara/yazarlara ait tüm makale değerlendirmeleri iptal edilerek süreç sonlandırılacaktır. Bu nedenle başka bir bilimsel/aktüel dergiye gönderilen ve sonuçlandırılmayan çalışmaların sisteme yüklenmemesi önemle rica edilir. Yazarların ortaya koymuş oldukları veri, bilgi, belge, ifade ve değerlendirmeler kendi sorumluluklarındadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan dolayı yayın, hakem, bilim ve değerlendirme kurulu ile diğer çalışanlarımızın sorumlu tutulamaz. Her yazarın makalelerini sisteme yüklemekle birlikte tüm bilimsel, hukuki ve etik kuralları bildiğini ve bu kurallara uygun bir şekilde yayını oluşturduğunu beyan ve taahhüt ettiği kabul edilmektedir. Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir, yayımlayan kurulu ve dergiyi bağlamaz. Yayımlanan makalelerin idari, hukuki, etik vb. sorumlulukları yazar(lar)a aittir. Tüm çalışmalar “*Turnitin*” intihal programı ile ön kontrol sürecinden geçirilmektedir. UYAD, muhtelif ulusal ve uluslararası indeksler tarafından dizinlenmektedir. Dergi tüm kullanıcılar için “*sınırsız açık erişimli*” olma politikasını benimsemiştir. Dergimizde araştırma makalelerine yer verilmektedir. UYAD’ın yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır. Dergi, tüm süreçlerde ve uygulamalarında hukuk kuralları ile etik değerlere bağlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY (UYAD) accepts the theoretical and practical scientific/original articles on “*management*”, especially on public administration and business administration. It is aimed to contribute to the literature and practice by establishing a multidisciplinary workspace with the journal. The works having passed the preliminary consideration done by the editors is evaluated by at least two referees who are selected according to the blind referee system. It is published in Turkish and English languages four times a year (March - June - September - December) as of 2023. The journal was published three times a year in 2018-2022. The average evaluation period of the articles is 2 months. All the processes from the application process to the publication process are carried out through the *DergiPark* system. The writers don’t charge a fee for publication of their works. There is also no payment for authors and referees. The articles submitted to our journal are supposed not to have been published in any physical or electronic environment before. In the event that it is identified that a publication has been sent to more than one journal at the same time, all article evaluations of the relevant author/authors will be cancelled, and the process will be terminated. For this reason, it is strongly recommended that the works, which have been sent to any other scientific/actual journal and not been completed, should not be loaded into the system. The data, information, documents, statements, and evaluations that authors present are at their own responsibility. The publication, referee, science and evaluation committee and other employees can not be held responsible for any inconvenience this may cause. It is accepted that along with the loading their articles to the system, all the authors know all legal and ethical rules and declares and undertakes that they have generated their publications in accordance with these rules. Any views expressed in this publication are the views of the authors and are not the views of International Journal Of Management Academy. The administrative, legal, ethical, etc. responsibilities of published articles belong to the author(s). All studies are pre-checked with the “*Turnitin*” plagiarism program. UYAD is indexed by various national and international indexes. The journal has adopted the policy of “*unlimited open access*” for all users. Our journal includes research articles. UYAD’s publication processes are based on the impartial production, development, and sharing of information using the scientific method. The journal conducts its activities in accordance with legal and ethical principles in all processes and practices.

Konu Kategorisi: UYAD, genel olarak “*Sosyal ve Beşeri Bilimler*” alanında hazırlanmış çalışmaları kabul etmektedir. Dergi, başta kamu yönetimi ve işletme yönetimi olmak üzere “*yönetim*” ile ilgili teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri kabul etmektedir. Özelde ise yönetim bilimleri, ekonomi, finans, muhasebe, maliye, pazarlama, hukuk, eğitim bilimleri, tarih, coğrafya, turizm, gastronomi, sosyoloji, psikoloji, felsefe, dil bilimleri, çevre, enerji, kent, göç, güzel sanatlar, tasarım, spor, müzik, kültür, iletişim, halkla ilişkiler, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler vd. sosyal bilimler alanındaki makaleler değerlendirilmektedir.

Subject Category: UYAD generally accepts studies prepared in the field of “*Social Sciences and Humanities*”. Journal accepts the theoretical and practical scientific/original articles on “*management*”, especially on public administration and business management. Specifically, articles related to social sciences like management sciences, economics, finance, accounting, finance, marketing, law, educational sciences, history, geography, tourism, gastronomy, sociology, psychology, philosophy, linguistics, environment, energy, city, migration, fine arts, design, sports, music, culture, communication, public relations, political science, and international relations are evaluated.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Bilimler, Yönetim Bilimleri, Kamu Yönetimi, İşletme Yönetimi, Yerel Yönetimler, Çevre Yönetimi, Enerji Yönetimi, Güvenlik Yönetimi, Afet Yönetimi, Göç Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Üretim Yönetimi, Finansal Yönetim, Ekonomi Yönetimi, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Psikolojisi, Yönetim Tarihi, Yönetim Hukuku, İnsan

Keywords: Social Sciences, Management Sciences, Public Administration, Business Management, Local Government, Environmental Management, Energy Management, Security Management, Disaster Management, Immigration Management, Health Management, Tourism Management, Educational Management, Production Management, Financial Management, Economic

Kaynakları Yönetimi vb.	Management, Sociology of Management, Psychology of Management, History of Management, Administrative Law, Human Resources Management
Başvuru Dönemi ve Makalelerin Sayıya Atanması: Makale kabulleri için bir başvuru dönemi sınırı bulunmamaktadır. Dolayısıyla yılın her döneminde makale kabulü gerçekleştirilmektedir. Makaleler “KABUL” tarihine göre takip eden sayılara eklenmektedir. Her sayının kendi içindeki sıralanması ise makalelerin tür ve içeriğine göre yayın kurulu tercihinin bırakılmıştır.	Application Period and Assignment of Articles to Issues: There is no application period limit for article acceptances. Therefore, articles are accepted at any time throughout the year. Articles are added to the following issues according to the "ACCEPTANCE" date. The editorial board chooses the order of each issue within itself based on the type and content of the articles.
UYAD dergisinin amacı ; akademik teamüller, etik ilkeler, hukuk normları ve evrensel değerler içerisinde teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri bilim dünyasına kazandırmak ve okuyucu ile buluşturmadır. UYAD'ın yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır. Bu kapsamda bilimsel bilginin yazımında, sisteme yüklenmesinde, ön kontrol süreçlerinin uygulanmasında, makale değerlendirilmesinde, kabul ve yayın süreçlerinde birçok kural, ilke ve değerleri esas alır.	UYAD journal's purpose is to bring theoretical and applied scientific/original articles to the scientific world and introduce them to readers within the framework of academic practices, ethical principles, legal norms, and universal values. UYAD's publication processes are based on impartial information production, development, and sharing using the scientific method. In this context, the publication processes adhere to numerous rules, principles, and values that govern the writing of scientific information, its uploading to the system, the application of pre-flight processes, the evaluation of articles, and the acceptance and publication processes.
UYAD dergisinin kapsamı ; hakem değerlendirmeli bilimsel makale yayınlanması ile sınırlıdır. Bu sınır; dil, tema, benzerlik, süreç yönetimi, yayın periyodu ve yayın ilkeleri odağında birbirinden bağımsız bir şekilde ayrı ayrı uygulanmaktadır. UYAD, konu/tema itibariyle yönetim bilimleri alanındaki teorik ve uygulamalı makaleleri kabul etmektedir. UYAD, tür olarak multi-disipliner, uluslararası ve hakemli bir dergidir. Yayın dili olarak Türkçe ve İngilizce dillerinde makaleler kabul etmektedir. Dergi yılda dört sayı (Mart - Haziran - Eylül - Aralık) periyodunda yayın yapmaktadır. Makalelerin ortalama değerlendirme süresi 2 aydır . Değerlendirme sürecinde " çift kör hakem " uygulaması vardır. Tüm çalışmalar " Turnitin " intihal programı ile ön kontrol sürecinden geçirilmektedir. UYAD, muhtelif ulusal ve uluslararası indeksler tarafından dizinlenmektedir. Dergi tüm kullanıcılar için " sınırsız açık erişimli " olma politikasını benimsemiştir. Dergi, tüm süreçlerde ve uygulamalarında hukuk kuralları ile etik değerlere bağlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.	The UYAD journal is scope is only publishes peer-reviewed scientific articles. This limit is applied separately, independently of each other, focusing on language, theme, similarity, process management, publication period, and publication principles. UYAD accepts theoretical and applied articles in the management/administration sciences by subject or theme. UYAD is a multi-disciplinary, international, and peer-reviewed journal. Articles in Turkish and English are accepted as publication languages. The journal publishes four issues per year (March - June - September - December). The average evaluation period for articles is 2 months . The evaluation process includes a " double-blind referee " practice. All studies are pre-checked with the " Turnitin " plagiarism program. UYAD is indexed by various national and international indexes. The journal has adopted the policy of " unlimited open access " for all users. The journal conducts its activities in accordance with legal and ethical principles in all processes and practices.
Ücret Bilgisi / Fee Information	
UYAD bilimsel amaçları doğrultusunda kurulmuş bir dergi olup, asli amacı ticari faaliyet gerçekleştirmek değildir. Yazarlardan çalışmalarının yayınlanması için herhangi bir ücret talep edilmemektedir. Ayrıca yazarlara ve hakemlere de bir ücret ödemesi yapılmamaktadır. Dergi ile ilgili aşağıdaki hizmet ve uygulamalar tamamen ücretsiz olup, hiçbir ad altında bir ek ücret alımı/ödemesi yapılmaz.	UYAD is a journal established for scientific purposes, and its primary purpose is not to carry out commercial activities. The authors don't charge a fee for publication of their works. There is also no payment for authors and referees. The Journal offers the following services and applications completely free of charge, with no additional fees under any name.
UYAD dergisi hakemlik ve editörlük süreçleri, mizanpaj ve yayın basımı (sayfa veya renk ücretleri) için herhangi bir ek ücret talep etmemektedir.	The UYAD journal does not charge any additional fees for referee and editing processes, layout, or publication printing (page or color fees).
UYAD dergisi yazarlara, hakemlere, editörlere ve kurul üyelerine herhangi bir ücret ödememektedir.	The UYAD journal does not pay any fees to authors, referees, editors, or board members.
UYAD dergisindeki makalelerin okunması ve indirilmesi tamamen ücretsizdir. UYAD dergisi, araştırma literatürüne ücretsiz erişimi teşvik eden Budapeşte Açık Erişim Girişimini (BOAI: Budapest Open Access Initiative https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation) imzalamış ve bu girişimde açıklanmış olan Açık Erişim İlkeleri'ni kabul etmiştir. NOT: UYAD adına BOAI ilkeleri yayıncı " Mehmet Mecek " tarafından imzalanmıştır. Sorgulama linki: https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/	Reading and downloading articles in UYAD Journal is completely free. The UYAD journal has signed the Budapest Open Access Initiative (BOAI: Budapest Open Access Initiative, https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation), which promotes free access to research literature, and has accepted the Open Access Principles outlined in this initiative. NOTE: On behalf of UYAD, the BOAI principles are signed by the owner " Mehmet Mecek " Inquiry link: https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/
UYAD dergisindeki tüm eserler " Dergipark " Dergi Sistemi üzerinden ve şirket özel veri depolama sistemi üzerinden arşivlenmektedir. Ayrıca derginin dizinlendiği indekslere de bu konuda süresiz ve tam izin verilerek daha çok depolanma olanağı oluşturulmaktadır. Ayrıca	All works in the UYAD journal are archived through the Dergipark Journal System and the company's private data storage system. In addition, indefinite and full permission is given to the indexes where the journal is indexed, thus creating more storage opportunities. Also,

“researchgate” vb. bilimsel depolama alanlarında da özel depolamalar yapılmaktadır. Bu depolama işlemleri ve erişimleri için kişilerden bir ücret istenmemektedir.	special storage is made in special scientific storage areas like "researchgate" . There are no fees for these storage operations or access.
UYAD dergisi abonelik ücreti talep etmeyen açık erişimli bir dergidir.	The UYAD journal is an open-access journal that does not charge a subscription fee.
UYAD dergisi makalelerin profesyonel kalitede reproduksiyonlarına ihtiyaç duyanlar için yeniden baskı hizmeti sunmamaktadır.	The UYAD journal does not offer reprint services for those who need professional-quality reproductions of articles.

Lisans Bilgisi / License Information

<p>UYAD dergisi kurulduğu andan itibaren tüm akademik makaleleri Creative Commons Atıf (CC BY-NC-ND 4.0) lisansı kapsamında yayınlamaya başlamıştır. Bu lisans, tüm içeriğin kullanıcıya veya kurumuna ücretsiz olarak sunulduğu anlamına gelir. Yayıncı, Açık Erişim'in etkili bir şekilde çalışması için lisanslama yoluyla kullanıcı haklarının ve telif hakkı sahipliğinin açık olması gerektiğine inanmaktadır. Kullanıcılar, yayıncıdan veya yazardan önceden izin almaksızın makalelerin tam metinlerini okuyabilir, indirebilir, kopyalayabilir, dağıtabilir, yazdırabilir, arayabilir veya bunlara bağlantı verebilir veya başka herhangi bir yasal amaç için kullanabilir. Bu durum, Budapeşte Açık Erişim Girişimi'nin (BOAI) açık erişim tanımına ve “Creative Commons Atıf (CC BY-NC-ND 4.0)” lisansı kapsamına uygundur. Yapılan bu lisanslama ile dergi materyallerinin kullanımı aşağıda belirtilen şekillerde gerçekleştirilebilecektir:</p>	<p>The UYAD journal has started to publish all academic articles under the Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0) license since its establishment. This license means that all content is available free of charge to the user or their institution. The publisher believes that for Open Access to work effectively, user rights and copyright ownership must be clear through licensing. Users may read, download, copy, distribute, print, search for, or link to the full text of articles, or use them for any other lawful purpose without prior permission from the publisher or author. This is in accordance with the Budapest Open Access Initiative's (BOAI) definition of open access and the scope of the "Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0)" license. With this license, journal materials can be used in the following ways:</p>
<p>Erişim: Açık erişim, yayınların çevrimiçi olarak herkese ücretsiz olarak ve yeniden kullanımla ilgili birkaç kısıtlamayla erişilebilir olmasıdır. Araştırmanın sınırsız bir şekilde yayılması özellikle yazarlar, okuyucular ve fon sağlayıcılar için önemlidir. Dergi “<i>açık erişimli</i>” olup, yayınlanan bilimsel yazılara kullanıcı veya kurumlar ücretsiz olarak erişebilecektir. Derginin açık erişim politikaları tüm paydaşlar tarafından titizlikle uygulanması esas alınmaktadır.</p>	<p>Access: Open access means publications are available to anyone online, free of charge, and with few restrictions on reuse. The unrestricted dissemination of research is especially important for authors, readers, and funders. The journal is "<i>open access</i>", and users or institutions can access scientific articles free of charge. The journal's open access policies are based on meticulous implementation by all stakeholders.</p>
<p>Arama Yapmak / Okumak / Kopyalamak: Dergide yer alan tüm makaleler için üçüncü kişilerin arama/tarama yapması, makaleleri okuması ve kopyalaması konusunda tam ve sınırsız bir serbestlik söz konusudur. Ancak bu hak ve yetki “<i>ticari</i>” amaçlı olamaz.</p>	<p>Searching / Reading / Copying: There is full and unlimited freedom for third parties to search, scan, read, and copy the articles in the journal. However, this right and authority cannot be for “<i>commercial</i>” purposes.</p>
<p>Paylaşım ve Depolama: Lisans koşullarına uymak kaydıyla makaleler herhangi bir formatta kopyalanabilir ve fiziksel/dijital ortamlarda serbestçe paylaşılabilir. Özellikle yazarlar makalenin çıktısını PDF belgesi olarak indirebilirler. Yazarlar makalenin kopyalarını meslektaşlarına herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilirler. Ayrıca yayımlanmış makalelerini bağlı buldukları kurum ve kuruluşların fiziksel/elektronik depolarına serbestçe yükleyebilirler. Yayımlanmış çalışmalarını researchgate, academia vb. depolama özelliği bulunan platformlarda asıl kaynağı belirtmek ve link eklemek kaydıyla paylaşabilirler. Bilimsel indeks ve veri tabanları dergide yayımlanmış çalışmalarını açık erişim politikalarına uymak kaydıyla dizeleyebilirler. Ticari kazanç elde etme amaçlı paylaşımlar ve depolamalar bu kapsamda değildirler.</p>	<p>Sharing and Storage: Articles can be copied in any format and shared freely in physical or digital media, provided that the license conditions are adhered to. In particular, authors can download the printout of the article as a PDF document. Authors can send copies of the article to their colleagues without any embargo. They can also freely upload their published articles to their affiliated institutions' physical or electronic repositories. Researchers can choose to publish their published works in a variety of academic journals and other platforms. They can share it on platforms with storage features, provided that they indicate the original source and add a link. Scientific indexes and databases can index studies published in the journal, provided that they comply with open access policies. Sharing and storing for commercial gain are not included in this scope.</p>
<p>Ticari Kullanım Yasağı: Dergide yayımlanmış makaleler ve dergiye ait diğer tüm dokümanlar ile veriler yayıncının yazılı izni olmadan ticari bir amaçla kullanılamaz.</p>	<p>Prohibition of Commercial Use: Articles published in the journal and all other documents and data belonging to the journal cannot be used for commercial purposes without the written permission of the publisher.</p>
<p>Uyarılma: Dergi, yazarlara yeniden uyarılma (<i>karıştır, aktar ve mevcut eserin üzerine inşa et</i>) konusunda bir sınırlama getirmemektedir. Ancak yazar bu konuda hukuksal, bilimsel, etik vd. kurullar ile ilkelere uymak zorundadır.</p>	<p>Adaptation: The journal does not impose any limitations on authors' ability to re-adapt (<i>mix, transfer, and build upon existing work</i>). However, the author must comply with the legal, scientific, ethical, or other rules and principles related to this subject matter.</p>
<p>Atıf: Dergide yayımlanmış makalelere hukuk kuralları, bilimsel teamüller ve etik ilkeler çerçevesinde atıfta bulunulabilir. Bunun için ayrıca izin almaya gerek yoktur. Ancak yapılan alıntılar ve</p>	<p>Citation: Articles published in the journal can be cited within the framework of legal rules, scientific practices, and ethical principles. There is no need to get additional permission for this. However, for</p>

yönlendirmeler için mutlaka usulüne uygun atıf yapılmalı ve kaynak açıkça belirtilmelidir.	quotations and directions, proper attribution must be made, and the source must be clearly stated.
Ambargo Süresi: Dergiye gönderilen makale metinlerinin ilk hali, düzenlenmiş halleri, yayına kabul hali ve yayınlanmış versiyonları için dergi tarafından herhangi bir ambargo süresi YOKtur.	Embargo Period: The journal does not impose an embargo period on the initial version, edited versions, acceptance for publication, and published versions of the article texts submitted to the journal.
Telif vd. Haklar: Bu lisanstaki hiçbir şey, bir yazarın çalışmalarının bütünlüğünü ve sahipliğini koruma hakkını bozamaz veya kısıtlamaz. Dergide yayınlanan tüm makalelerin ilk yayın hakkı yayıncıya aittir. Ancak yazar(lar)ın eserleri ile ilgili kullanma, depolama, bağlantı oluşturma, kullanma, yayma vd. hakları konusunda bir engel bulunmamaktadır. Telif hakları ile ilgili yayıncı ve yazar arasında "Telif Hakkı Devir Sözleşmesi" düzenlenmesi esas olup, bu sözleşmenin yazar(lar) tarafından yayın sürecinden önce imzalanması zorunludur.	Copyright et al. Rights: Nothing in this license impairs or restricts an author's right to maintain the integrity and ownership of their work. The publisher owns the first publication rights. However, the authors have the right to use, store, link, exploit, and disseminate their works. The publisher and the author must prepare a "Copyright Transfer Agreement" to protect copyrights, and the author(s) must sign this agreement before the publication process begins.
Etik İlkeler ve Yayın Politikaları / Ethical Principles and Publication Policies	
UYAD dergisi Etik İlkeleri ve Yayın Politikaları "yayın etiği", "yayıncının etik sorumlulukları", "yazarların etik sorumlulukları", "hakemlerin etik sorumlulukları", "editör ve alan editörlerinin etik sorumlulukları", "yayın kurulunun etik sorumlulukları", "intihal ve etik dışı davranışlar" ile "Etik İlkeler Uymayan Durumun Editöre Bildirilmesi" başlıkları altında aşağıda belirtilmiştir.	The UYAD journal Ethical Principles and Publication Policies "publication ethics", "ethical responsibilities of the publisher", "ethical responsibilities of authors", "ethical responsibilities of referees", "ethical responsibilities of editors and field editors", "ethical responsibilities of the editorial board", "plagiarism and unethical behavior" and "notifying the editor of situations that don't comply with ethical principles" are stated below.
1. Yayın Etiği	1. Publication Ethics
UYAD dergisi'nin yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır. Hakemli makaleler, bilimsel yöntemin uygulanmasını, yansızlığı sağlayan çalışmalardır. Bilimsel üretimin gerçekleştirilmesinde yayın sürecinin tüm bileşenlerinin; yayıncı, editörler, yazarlar, hakemler ve okuyucuların etik ilkelere uymaları gerekir. Bu kapsamda UYAD 'ın yayın etiği ile açık erişim politikası da, Yayın Etiği Komitesi'nin (Committee on Publication Ethics, COPE) açık erişimde yayınladığı kılavuzlar ve politikalar doğrultusunda (Örneğin "Yayın Etiği Komitesi (COPE) Davranış Kuralları ve Dergi Editörleri İçin En İyi Uygulama Kılavuzları; "Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors" ve "COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors") yayın sürecinin tüm bileşenlerinin etik ilkelere uymasını gerektirmektedir. UYAD Dergisi, araştırma ve yayın etiği konusunda ulusal ve uluslararası standartlara bağlıdır. Basın Kanunu, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ile Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi'ne uymaktadır. UYAD, Committee on Publication Ethics (COPE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), Open Access Association of Medical Editors (WAME) tarafından yayınlanan Uluslararası Etik Yayıncılık İlkeleri'ni benimsemiştir. UYAD Dergisi, yayın etiği kapsamında tüm paydaşlarından aşağıdaki etik sorumlulukları taşımasını beklemektedir. Aşağıda yer alan etik görev ve sorumluluklar, başta açık erişim olarak Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından yayınlanan rehberler ve politikalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Dergi, aşağıdaki hukuk normlarına ve ilkelerine uymayı taahhüt eder;	The UYAD journal's publication processes are based on impartial production, development, and sharing of information using the scientific method. Refereed articles are studies that ensure the application of the scientific method and impartiality. All components of the publication process involved in the realization of scientific production—the publisher, editors, authors, referees, and readers—must adhere to ethical principles. In this context, the UYAD implements its publication ethics and open access policy in accordance with the open access guidelines and policies published by the Committee on Publication Ethics (COPE), such as the "Committee on Publication Ethics (COPE,) Code of Conduct and Application Guides of Best Practices for Journal Editors, and "COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors". These guidelines and policies mandate that all components of the publication process adhere to ethical principles. The UYAD Journal adheres to national and international standards for research and publication ethics. It complies with the Press Law, the Law on Intellectual and Artistic Works, and the Directive on Scientific Research and Publication Ethics for Higher Education Institutions. UYAD has adopted the International Ethical Publishing Principles published by the Committee on Publication Ethics (COPE), the Directory of Open Access Journals (DOAJ), the Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), and the World Association of Medical Editors (WAME). UYAD Journal expects all its stakeholders to bear the following ethical responsibilities within the scope of publication ethics. The Committee on Publication Ethics (COPE), primarily through open access, has published guidelines and policies that have shaped the ethical duties and responsibilities listed below. The journal undertakes to comply with the following legal norms and principles:
<ul style="list-style-type: none"> • Basın Kanunu (Ulusal Mevzuat) • Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (Ulusal Mevzuat) • Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi (Ulusal Mevzuat) • Akademik Yayıncılıkta Şeffaflık ve En İyi Uygulama İlkeleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Press Law (National Legislation) • Intellectual and Artistic Works Law (National Legislation) • Higher Education Institutions Scientific Research and

<p>(Uluslararası Kriterler) - COPE - DOAJ - OASPA - WAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Türkiye Editörler Çalıştayı Kararları (Ulusal Kriterler)</u> <p>NOT: Makalelerde kullanılan verilerin manipüle edilmesi, çarpıtılması ve uydurma verilerin kullanılması gibi durumlar tespit edilirse, makale yazarının çalıştığı kuruma bu durum resmi yollardan bildirilecek ve makale red edilecektir. Bilimsel dergimiz, editörya ve/veya hakemler tarafından verilen dönütlere göre yazarlardan analiz sonuçlarına ilişkin çıktı dosyalarını isteme hakkına sahiptir.</p>	<p>Publication Ethics Directive (National Legislation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparency and Best Practice Principles in Academic Publishing (International Criteria)- COPE- DOAJ- OASPA- WAVE • Turkish Editors' Workshop Decisions (National Criteria) <p>NOTE: If situations such as manipulation, distortion and use of fabricated data in the articles are detected, this situation will be notified officially to the institution where the article author works and the article will be rejected. Our scientific journal has the right to request output files of the analysis results from the authors, based on the feedback given by the editor and/or referees.</p>
<p>2. Yayıncının Etik Sorumlulukları</p>	<p>2. Ethical Responsibilities of the Publisher</p>
<p>UYAD dergisi, Yayıncı Mehmet Meccek tarafından yayımlanmaktadır. YönetimPark, ticari amaçla kurulmuş bir tüzel kişidir. Yayıncının etik sorumlulukları aşağıdaki gibidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yayıncı, UYAD'da makale yayımlama sürecinde karar merciiinin ve hakemlik sürecinin editörün sorumluluğu olduğunu kabul eder. Bu noktada editörler, hakemler ve yayın kurulu üzerinde bir etki/baskı unsuru oluşturmazlar. • Yayıncı, şeffaf bir makale değerlendirme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan dergi yönetim sisteminin kurulmasını sağlar. • Yayıncı, derginin web sayfasında derginin açık, elektronik ve ücretsiz erişimini sağlar. <p>Akademik yayıncılığa ilişkin her türlü bilimsel suiistimal, atıf çeteciliği ve intihalle ilgili önlemleri alma sorumluluğuna sahiptir.</p>	<p>The UYAD Journal is published by Mehmet Meccek is a legally established entity that operates for commercial purposes. The ethical responsibilities of the publisher are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The publisher accepts that the decision-making and refereeing processes in the process of publishing articles in UYAD are the responsibility of the editor. At this point, they do not create any influence or pressure on editors, referees or the editorial board. • The publisher ensures the installation of the journal management system necessary to carry out a transparent article evaluation process. • The publisher ensures that the journal is open on the journal's web page., provides electronic and free access. • It has the responsibility of taking precautions against all kinds of scientific misconduct, citation fraud, and plagiarism regarding academic publishing.
<p>3. Yazarların Etik Sorumlulukları</p>	<p>3. Ethical Responsibilities of Authors</p>
<p>UYAD dergisine gönderilen makalelerin özgün çalışmalar olması gerekmektedir. UYAD Dergisi'ne makale başvurusu yapan yazar(lar)ın etik sorumlulukları;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yazar(lar), başka yerde yayımladıkları ya da yayımlanmak üzere gönderdikleri bir makalesini, aynı anda birden fazla makalesini UYAD Dergisi'ne göndermemelidir. • Yazar(lar), UYAD Dergisi'ne özgün makale göndermelidir. • Yazar(lar), makale yazımı sırasında yararlandıkları kaynaklara etik ilkeler doğrultusunda doğru biçimde yollama (atıf) yapmalıdır. • Makaleye katkı sağlamayan kişilerin adı, yazar olarak yazılmamalı, yayımlanmak üzere başvurusu yapılan bir makalenin yazar sırasını değiştirme, yazar çıkartma, yazar ekleme önerilmemelidir. • Yayınlanma başvurusu yapılan makaleyle ilgili çıkar çatışması-çıkar birliği olan kişileri editörlere bildirmelidir. • Değerlendirme sürecinde yazar(lar)dan makalelerine ilişkin bilgi ya da ham veri istenmesi durumunda beklenen bilgileri Editörlere sunmalıdır. • Yazar(lar), makalelerinde kullandıkları verilerin kullanım haklarına, araştırma-çözümlemelerle ilgili izinlerin ya da üzerinde araştırma yaptıkları katılımcıların onayının alındığını belgelemelidirler. • Yazar(lar), değerlendirme ve erken görünüm aşamasındaki ya da elektronik ortamda yayımlanmış makalesiyle ilgili hatayı fark ettiklerinde bilgi vermek, düzeltmek ya da geri çekmek için editörlere iletişime geçmesi gerekir. 	<p>Articles submitted to the UYAD must be original works. The author(s) who submit an article to the UYAD Journal bear the following ethical responsibilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UYAD Journal authors should not submit previously published, under consideration, or multiple articles. • The author(s) must submit an original article to the UYAD Journal. • According to ethical principles, the author(s) must correctly refer to the sources they used while writing the article. • Individuals who don't contribute to the article should not be listed as the authors. Don't recommend changing the author order, removing, or adding authors to an article for publication. • People with a conflict of interest or community of interest regarding the article applied for publication should be notified by the editors. • During the evaluation process, if the editors ask the author(s) for information or raw data about their article, they must provide the requested information. • When the author(s) notice an error regarding their article, which is at the evaluation and early appearance stage or published electronically, they must contact the editor to inform, correct, or withdraw it. • The author(s), should upload documents to the system that show they have received ethics committee approval for research that requires a board decision and requires collecting data through quantitative or qualitative methods such as experiments, surveys,

<ul style="list-style-type: none"> • Yazar(lar), etik kurul kararı gerektiren deney, anket, ölçek, görüşme, gözlem, odak grup çalışması gibi nicel ya da nitel yöntemlerle veri toplamayı gerektiren araştırmalar için etik kurul onayı aldığını; etik kurul adı, karar tarihi ve sayısı aday makalenin ilk-son sayfasında ve yöntem bölümünde belirtmeli, etik kurul kararını gösteren belgeyi makalenin başvurusuyla birlikte sisteme yüklemelidir. Ayrıca olgu sunumlarında aydınlatılmış olur/onam formunun alındığına ilişkin bilgiye makalede yer vermelidir. • Yazar(lar), veri toplama sürecinde etik ilkelere özen gösterdiklerinin kanıtlarını (<i>başkalarının ölçek, anket, fotoğraf gibi belgelerinin kullanılması için kendilerinden izin alınması gibi</i>) makale içinde sunmalıdır. Makalelerde araştırma ve yayın etiği ile fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine uyulduğu belirtilmelidir. Araştırma insan ve hayvan denekler üzerinde gerçekleştirilmiş ise araştırmacının uluslararası bildiriler, kılavuzlar vb uygun gerçekleştirildiği bildirilmelidir. • Yazar(lar)dan derleme makaleler için etik kurul onayı istenmez. Bununla birlikte etik kurul kararı gerektirmeyen makalelerde de, etik kurul kararının gerekmediği, makalenin ilk-son sayfasında ve yöntem bölümünde belirtilmelidir. • Makalelerde yararlanılan tüm kaynaklar (<i>yazarlar, çevrimiçi sayfalar, kişisel görüşmeler vb.</i>) için doğru ve uygun bir şekilde kaynak gösterilmelidir. • Dergiye gönderilen makalelerin başka bir dergiye gönderilmediği belirtilmeli ve Telif Hakkı Devir Formu doldurulmalıdır. • Makaleye fikren katkıda bulunmayan kişiler yazar olarak belirtilmemelidir. • Gönderilen makaleye ilişkin çıkar çatışmaları belirtilmeli ve nedeni açıklanmalıdır. • Yazarların, hakem sürecindeyken çalışmalarına ilişkin ham verileri editörler kuruluna iletmesi istenebilir. Bu durumda yazarların ham verilerini editörler kuruluyla paylaşmaları beklenmektedir. Yazarlar, yayımlanan bir makaleye ilişkin verileri 5 yıl süreyle saklamakla yükümlüdürler. • Yazarlar çalışmalarında bir hata tespit ettiklerinde editörü ve editörler kurulunu bilgilendirmeli, düzeltme ya da geri çekme süreci için işbirliği kurmalıdırlar. 	<p>scales, interviews, observations, and focus group studies. The first and last pages of the candidate article, as well as the method section, should include the name of the ethics committee, decision date, and number. Additionally, upload the document confirming the ethics committee decision to the system alongside the article application. The article should also include information about the receipt of an informed consent form in case presentations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In the article, the author(s) must provide evidence that they pay attention to ethical principles during the data collection process (<i>such as obtaining permission from others to use documents such as scales, surveys, and photographs</i>). Articles must adhere to research and publication ethics, as well as copyright regulations for intellectual and artistic works. If the research was conducted on human and animal subjects, it should be stated that the research was carried out in accordance with international declarations, guidelines, etc. • Ethics committee approval is not requested from the author(s) for compilation articles. However, articles that do not require an ethics committee decision should explicitly state this on the first and last pages of the article, as well as in the method section. • All sources in the article (authors, online pages, individual meetings, etc.) must be cited. • It should be stated that the articles sent to the journal have not been sent to another journal, and the Copyright Transfer Form must be filled out. • People who don't contribute intellectually to the article should not be listed as authors. • Conflicts of interest regarding the submitted article should be stated, and the reasons should be explained. • Authors may be asked to submit raw data regarding their work to the editorial board while they are in the referee process. In this case, authors are expected to share their raw data with the editorial board. Authors are obliged to keep the data regarding a published article for 5 years. • When authors detect an error in their work, they must inform the editor and the editorial board and cooperate in the correction or retraction process.
<p style="text-align: center;">4. Hakemlerin Etik Sorumlulukları</p>	<p style="text-align: center;">4. Ethical Responsibilities of Referees</p>
<p>UYAD Dergisi'ne gönderilen tüm makaleler çift taraflı kör hakemlik süreci ile değerlendirilmektedir. Çift taraflı kör hakemlik, yansız, nesnel ve bağımsız bir değerlendirme sürecinin sağlanabilmesi için yazarların hakemlerden, hakemlerin de yazarlardan gizli tutulması anlamına gelmektedir. Hakemlere makaleler değerlendirilmek üzere dergi yönetim sisteminden iletilmektedir. Hakemlerin, makalenin yayımlanabilir olup olmadığına ilişkin kararları ve bu kararlarına ilişkin gerekçelerini içeren bir form doldurmaları gerekmektedir. UYAD Dergisi'nin hakemlerinin etik sorumlulukları ve rolleri aşağıda belirtildiği gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hakemlerin yalnızca uzmanlık alanlarına ilişkin makalelere hakemlik yapmaları gerekmektedir. • Hakemlerden çıkar çatışmaları bulunmayan makalelere hakemlik yapmayı kabul etmeleri beklenmektedir. Hakemler herhangi bir çıkar çatışması fark ettiklerinde editörü bilgilendirmeli ve ilgili makalenin hakemliğini yapmayı reddetmelidirler. • Hakemler makaleleri yansız ve nesnel olarak değerlendirmelidirler. • Hakemlerin değerlendirdikleri makalelere ilişkin Hakem Değerlendirme Formu'nu doldurmaları gerekmekte, çift taraflı kör hakemlik sürecine zarar vermemek için formlarda isimlerini 	<p>All articles submitted to the UYAD Journal are evaluated through a double-blind referee process. Double-blind refereeing ensures an unbiased, objective, and independent evaluation process by keeping the authors and reviewers secret from each other. Articles are forwarded to the referees through the journal management system for evaluation. Referees are required to fill out a form containing their decisions on whether the article is publishable and the reasons for their decisions. The UYAD Journal's referees have the following ethical responsibilities and roles of the referees of the UYAD Journal are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referees must evaluate the articles related to their field of expertise. • Referees are expected to agree to referee articles that are free from conflicts of interest. When reviewers become aware of any conflict of interest, they should inform the editor and decline to referee the relevant article. • Referees must evaluate the articles impartially and objectively. • Referees must complete the Referee Evaluation Form for each article they evaluate, ensuring double-blind refereeing. They are expected not to indicate their names on the forms in order not to harm the process. Referees are required to explicitly state their

<p>belirtmemeleri beklenmektedir. Hakemlerin değerlendirdikleri makalenin yayımlanabilir olup olmadığına ilişkin kararları ile kararlarına ilişkin gerekçelerini de bu formda belirtmeleri gerekmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hakemlerin önerilerinde kullandıkları üslubun kibar, saygılı ve bilimsel olması gerekmektedir. Hakemler saldırgan, saygısız ve öznel kişisel yorumlardan kaçınmalıdırlar. Hakemlerin bu tür bilimsel olmayan yorumlarda buldukları tespit edildiğinde yorumlarını yeniden gözden geçirmeleri ve düzeltmeleri için editör ya da editörler kurulu tarafından kendileriyle iletişime geçilebilmektedir. Hakemlerin kendilerine verilen süre içerisinde değerlendirmelerini tamamlamaları gerekmekte ve burada belirtilen etik sorumluluklara uymaları beklenmektedir. Hakemler, değerlendirmeyi yansızlık ve gizlilik içinde yapmalıdır. Bu ilke gereğince inceledikleri makaleleri değerlendirme sürecinden sonra yok etmeli, ancak yayımlandıktan sonra kullanılmamalıdır. Uyrak, cinsiyet, dinsel inanç, siyasi inanç ve ticari kaygılar, değerlendirmenin yansızlığını bozmamalıdır. Hakemler değerlendirmesini kabul ettikleri makaleyi süresi içinde değerlendirmelidirler. 	<p>decisions on whether the article they evaluate is publishable or not, along with the reasons for their decisions, in this form.</p> <ul style="list-style-type: none"> The tone used by referees in their suggestions must be polite, respectful, and scientific. Referees must avoid offensive, disrespectful, and subjective personal comments. When referees are found to make such unscientific comments, they may be contacted by the editor or the editorial board to reconsider and correct their comments. Referees are required to complete their evaluations within the time given to them and are expected to comply with the ethical responsibilities specified here. Referees must make the evaluation impartially and confidentially. In accordance with this principle, they should destroy the articles they review after the evaluation process and use them only after they are published. Nationality, gender, religious belief, political belief, and commercial concerns should not impair the impartiality of the evaluation. Referees must evaluate the article they have accepted within the deadline.
<p>5. Editör ve Alan Editörlerinin Etik Sorumlulukları</p>	<p>5. Ethical Responsibilities of Editors and Field Editors</p>
<p>Editörün, Yayın Etiği Komitesi'nin (<i>Committee on Publication Ethics – COPE - https://publicationethics.org/</i>) yayınlamış olduğu "COPE Dergi Editörleri için Etik Davranışlar ve En İyi Uygulamalar Kılavuzu" (<i>Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors – COPE https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf</i>) ve "COPE Dergi Editörleri için En İyi Uygulamalar Kılavuzu"nda (<i>COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors - https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf</i>) yer alan ve aşağıda listelenen etik sorumluluklara uyması gerekmektedir.</p> <p>Editör dergide basılan tüm makalelerden sorumludur. Editörün etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> Editörler, hakemlerin, yazar(lar)ın, araştırmacı, uygulayıcı ve okuyucuların bilgi gereksinimlerini karşılamaya gerektiğinde dönüt vermeye, yayın sürecinde düzeltme, açıklama gerektiren konularda açıklık ilkelerine göre davranmaya çaba gösterirler. Editörler, makalelerin yayımlanmasına karar verirken, makalelerin özgün olmasına, bilimsel alanyazına, okuyucu, araştırmacı ve uygulayıcılara katkı sağlamasına özen gösterirler. Editörler, makalelerle ilgili olumlu ya da olumsuz karar verirken, makalelerin özgün değeri, alana katkısı, araştırma yönteminin geçerli ve güvenilirliği, anlatımın açıklığı ile derginin amaç ve kapsamını göz önünde tutarlar. Editörler, başvurusu yapılan makalelerin önemli sorunu olmadığı sürece ön değerlendirme aşamasına alır, olumlu hakem önerilerini göz önünde bulundurur, ciddi sorun olmadıkça önceki editör(ler)ce verilen kararları değiştirmezler. Editörler, derginin yayın politikaları arasında bulunan kör hakemlik ve değerlendirme süreci politikalarını uygular, hakemlerin kimlik bilgilerini gizli tutar, her makalenin yansız ve süresi içinde değerlendirilmesini sağlarlar. Editörler, hakemleri zamanında dönüş ve performans gibi ölçütlerle değerlendirmelidir. Hakemlere teşvik ve motive edici ifadeler kullanılmalı, hakemlerle içerik tartışmasına girmemelidir. Editörler, makaleleri alan editörleri ve hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak gönderir, değerlendirmelerin yansız ve 	<p>Editor(s) should implement these guides such as "<i>COPE Ethical Conduct and Best Practices Guide for Journal Editors (https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf)</i>" and "<i>COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors</i>" (https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf) published by the <i>The Editor's Committee on Publication Ethics (COPE - https://publicationethics.org/)</i></p> <p>The editor is responsible for all articles published in the journal. The ethical duties and responsibilities of the editor are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> Editors strive to meet the information needs of referees, author(s), researchers, practitioners, and readers, to provide feedback when necessary, and to act in accordance with the principles of openness on issues that require correction and clarification during the publication process. When deciding to publish articles, editors take care to ensure that the articles are original and contribute to the scientific literature, readers, researchers, and practitioners. When making positive or negative decisions about articles, editors consider the original value of the articles, their contribution to the field, the validity and reliability of the research method, the clarity of the expression, and the purpose and scope of the journal. Editors take the submitted articles to the preliminary evaluation stage as long as there are no significant problems, they take into account the positive referee suggestions, unless there are serious problems, they don't change the decisions made by the previous editor(s). Editors implement the journal's blind referee and evaluation process policies, maintain the confidentiality of the referees' identities, and guarantee the impartial and timely evaluation of each article. Editors should evaluate respondents according to criteria such as on-time return and performance. They should use encouraging and motivating expressions with the referees, not engage in content discussions with them. Editors send the articles by taking into account the field editors and the referees' areas of expertise, and supporting the

bağımsız yapılmasını desteklerler.

- Editörler, makalenin yansız değerlendirilmesi için editörler, hakemler ve yazar(lar) arasındaki çıkar çatışması-çıkarcı birliği olup olmasını göz önüne alırlar.
- Dergi sahibi, yayıncı ve diğer hiçbir politik ve ticari unsur, editörlerin bağımsız karar almalarını etkilemez. Editörler bu konuda bir etki altında kaldıklarını hissettiklerinde süreci durdururlar. Etki unsurları tamamen ortadan kalkmadan süreç yönetimlerine devam etmezler. Bu konuda yayın kurulu uyarılır.
- Editörler, alan editörlerinin kör hakemlik sürecini yürütmelerinde dikkatli davranmaları için yardımcı olurlar, kör hakemliği ihlal edecek hususlarda onları bilgilendirirler ve gerektiğinde uyarırlar.
- Editörler, hakem havuzunun geniş bir yelpazeden oluşması ve sürekli güncellenmesi için arayış içinde olurlar.
- Editörler, akademik görgü kurallarına uymayan ve bilimsel olmayan değerlendirmeleri engellerler.
- Editörler, dergi yayın süreçlerini yayın politikaları ve kılavuzlara uygun işletilmesini sağlar, süreçte görev alanları yayın politikaları konusundaki gelişmelerden bilgilendirir, gerektiğinde eğitim programı hazırlarlar.
- Editörler, yayın sürecinde görev alanlar herkesle etkili bir iletişim içinde olur, belirli aralıklarla toplantılar düzenlerler.
- Editörler, değerlendirilen makalelerdeki kişisel verilerin korunmasını sağlarlar; yazar, hakem ve okuyucuların bireysel verilerini korurlar.
- Editörler; makalelerde insan ve hayvan haklarının korunmasına özen gösterirler, makalenin katılımcılarının açık onayının belgelendirilmesini önemserler, makalenin katılımcılarına ilişkin etik kurul onayı, deneysel araştırmalarda izinleri olmadığında makaleyi reddederler.
- Dergi başeditörü, etik ihlalden şüphelenirse veya bir ihlal iddiası olursa harekete geçmekle yükümlüdür. Bu görev hem yayınlanmış hem de yayınlanmamış makaleleri kapsar.
- Editörler; görevi kötüye kullanmaya karşı önlem alırlar. Görevi kötüye kullanmaya yönelik yakınmalar olduğunda, nesnel bir soruşturma yaparak, konuyla ilgili bulguları paylaşırlar.
- Editörler, makalelerdeki hata, tutarsızlık ya da yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesini sağlarlar.
- Editörler, yayınlanan makalelerin fikri mülkiyet hakkını korur, ihlal olması durumunda derginin ve yazar(lar)ın haklarını savunurlar. Ayrıca yayımlanan makalelerin içeriğinin başka yayınların fikri mülkiyet haklarını ihlal etmemesi konusunda gerekli önlemleri alırlar; özgünlük-benzerlik denetimini yaparlar.
- Editörler, Dergide yayımlanan makalelere yönelik tutarlı eleştirileri dikkate alırlar, eleştirilen makalelerin yazar(lar)ına yanıt hakkı tanırırlar.
- Editörler olumsuz sonuçları içeren çalışmalarını da göz önünde bulundururlar.
- Editörler, Dergiye iletilen yakınmaları, şikâyet ve talepleri inceleyerek gerekli açıklamaları yaparlar.
- Editörler, hakemlerin değerlendirme aşamasında ihtiyaç duyacakları bilgi ve rehberleri sağlamakla yükümlüdür.
- Editörler, reddedilen makalelerde yazarla olan diyaloglarda mümkün olduğunca nezaketli cevap verir ve ret gerekçelerini mutlak surette maddeler halinde ifade eder.

evaluations to be made impartially and independently.

- Editors consider whether there is a conflict of interest or community of interest between the referees and the author(s).
- The journal owner, publisher, and any other political or commercial element don't affect the independent decision-making of the editors. When editors perceive such influence, they halt the process. They refrain from proceeding with process management until they have completely eradicated the influencing factors. The editorial board has been warned about this.
- Editors assist field editors in carrying out the blind peer review process with caution. They inform them about issues that could violate blind refereeing and provide warnings when necessary.
- Editors strive to maintain a diverse and continuously updated referee pool.
- Editors should prevent unscientific evaluations that do not comply with academic etiquette.
- Editors make sure the journal publication processes follow the publication policies and guidelines, keep those in charge informed about changes to the policies during the process, and create training programs as needed.
- Editors communicate effectively with everyone involved in the publication process, and they organize meetings at regular intervals.
- Editors ensure that personal data is protected in the articles they evaluate. They protect the individual data of authors, referees, and readers.
- Editors pay attention to the protection of human and animal rights in articles. They care about documenting the explicit consent of the participants in the article; they reject the article when there is no ethics committee approval or permission for experimental research.
- The chief editor of the journal is obliged to take action if he/she suspects or alleges an ethical violation. This role covers both published and unpublished articles.
- Editors take precautions against abuse of power. When there are complaints about abuse of power, it conducts an objective investigation and shares the relevant findings.
- Editors make sure to correct any errors, inconsistencies, or misdirections in the articles.
- Editors protect the intellectual property rights of the published articles, and ensure that there is no infringement. If this happens, they defend the journal and author's rights. They also take the necessary precautions to ensure that the content of the published articles does not violate the intellectual property rights of other publications. Therefore, they verify the articles for originality and similarity.
- Editors take into account consistent criticisms of the articles published in the journal and give the author(s) of the criticized articles the right to respond.
- Editors also take into consideration studies containing negative results.
- Editors examine the complaints and requests submitted to the journal and make the necessary explanations.
- Editors examine the complaints and requests submitted to the journal and make the necessary explanations.
- Editors must supply the referees with the necessary information and guidelines during the evaluation phase.

	<ul style="list-style-type: none"> • Editors respond as politely as possible in the dialogues with the author(s) of rejected articles, and they definitely express the reasons for rejection in bullet points.
<p style="text-align: center;">6. Yayın Kurulunun Etik Sorumlulukları</p>	<p style="text-align: center;">6. Ethical Responsibilities of the Editorial Board</p>
<p>UYAD dergisi yayın kurulu; Baş editör, varsa ikinci editör ve yardımcıları, dil editörü, yazım editörü, varsa istatistik editörü, yayın editörü vd. kişilerden oluşur. Yayın kurulunun oluşturulması yayıncı ve editörün ortak sorumluluğundadır. Dergi yayın kurulunun etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dergi yayın kurulu, dergide süreci tamamlanan her makalenin dergi yayın politikaları/ilkelere, ulusal/uluslararası mevzuat, etik kurallar, uluslararası standartlar ve akademik teamüllere uygun olarak yayınlanmasından sorumludur. • Yayın Kurulu, dergiye gönderilen çalışmaların tüm süreçlerinden sorumludur. Bu çerçevede ekonomik ya da politik kazançlar göz önüne alınmaksızın karar verici kişiler editörlerdir. • Makalelerin değerlendirme süreci sonunda KESİN KABUL/RED kararını açıklamak yayın kurulunun sorumluluğundadır. Bu sorumluluk ve görevi yerine getirirken şeffaf ve objektif olurlar. İlgili görev, yayın kurulu başkanı ve/veya kurulun doğal üyesi olan editör üzerinden gerçekleştirilir. • Makalelerin kesin KABUL/RED kararını vermek genel olarak editörlerin görev ve sorumluluğundadır. Ancak, makalenin yayınlanması kararını vermek yayın kurulunun yetki ve sorumluluğundadır. Yayına kabul edilen makalelerin hangi sayıda ve sırada yer alacağı yayın kurulunca belirlenir. Bu konudaki ilke ve kurallar yine kurul tarafından tespit edilir. Makalelerin yayına kabul edilmesinde KESİN KABUL/RED kararları (hakemlerin, editörün ve alan editörünün görüşleri) esas alır. Makul ve açıklanabilir bir neden olmadan aksi yönde karar alınmaz. Bununla birlikte yayın kurulu ihtiyaç duyarsa makale yazar(lar)ından ek güncelleme talebinde bulunabilir. • Yayın kurulu almış olduğu kararları sorumlu yazara sistem üzerinden açıklayıcı bir şekilde iletirler. Bu konuda kendilerine yapılan dönütlere açıklayıcı ve makul cevap verirler. Bu görevi, yayın kurulunun doğal üyesi olan editör üzerinden de gerçekleştirebilirler. • Dergi yayın kurulu, makale değerlendirme sürecinde hakemlik yapan bilim insanları için “<i>hakemlik belgesi</i>” düzenler ve bu belgelerin elektronik ortamda ilgililerine iletilmesini sağlar. Bu görev, yayın kurulu başkanı ve/veya kurulun doğal üyesi olan editör üzerinden gerçekleştirilir. • Derginin yayın politikaları ve temel ilkeleri yayın kurulu tarafından belirlenir. Bu ilke ve politikaların belirlenmesinde mevzuat ve etik ilkeleri ile akademik teamüller esas alınır. • Derginin yayın periyotları, görevlendirmeleri, yayın bilgileri, indeks başvuruları, akademik işbirlikleri vd. yönetsel süreçler yayıncı ve editör ile birlikte yayın kurulunun sorumluluğundadır. Yayın kurulu, bu bağlamda üzerine düşen sorumluluk ve görevleri yerine getirir. • Yayın kurulu, derginin içerik, teknik ve görsel bakımdan eksik ve aksaklıklarına karşı kayıtsız kalmaz, bu kapsamda ortaya çıkan olumsuzlukları ilgililerine zaman kaybetmeden iletir. Eksiklik ve aksaklıkların giderilip giderilmediğini periyodik olarak kontrol eder. • Yayın kurulu, belirli periyotlarda ve/veya ihtiyaç duyulan durumlarda toplanarak görev ve sorumlulukları kapsamında görüşme yaparlar. Her üyenin eşit oy hakkı bulunur. Tüm üyeler görüşlerini serbestçe ifade ederler. Hiçbir üye, diğer(ler)ji üzerinde manüple edici söz ve davranışlarda bulunamaz. Kararlar 	<p>The editorial board of the UYAD journal comprises the chief editor, a second editor, and any additional assistants, such as a language editor, spelling editor, statistics editor, publication editor, etc. The formation of the editorial board is the joint responsibility of the publisher and the editor. The ethical duties and responsibilities of the journal's editorial board are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The journal editorial board is responsible for the publication of every article completed in the journal in accordance with the journal publication policies and principles, national and international legislation, ethical rules, international standards, and academic practices. • The Editorial Board is in charge of overseeing all processes related to the submission of works to the journal. In this context, editors are the decision-makers, regardless of economic or political gains. • It is the responsibility of the editorial board to announce the FINAL ACCEPTANCE/REJECTION decision at the end of the evaluation process of the articles. They are transparent and objective while fulfilling their responsibilities and duties. The chairman of the editorial board and/or the editor, who is a natural member of the board, undertake the relevant task. • It is generally the duty and responsibility of the editors to make the final ACCEPT/REJECTION decision of the articles. However, it is the editorial board's authority and responsibility to decide on the article's publication. The editorial board determines the number and order of articles accepted for publication. The board determines the principles and rules relevant to this issue. The acceptance of articles for publication is based on FINAL ACCEPT/REJECTION decisions (the opinions of the referees, editor, and field editor). A decision to the contrary is not taken without a reasonable and explainable reason. However, if necessary, the editorial board may request additional updates from the article author(s). • The editorial board communicates its decisions to the responsible author through the system in a descriptive manner. They give descriptive and reasonable answers to the feedback given to them on this subject. This task can also be performed by the editor, who is a natural member of the editorial board. • The journal editorial board issues "<i>referee certificates</i>" for the scientists who serve as referees during the article evaluation process and ensures the electronic transmission of these documents to the relevant parties. The chairman of the editorial board or the editor, who is a natural member of the board, carry out this duty. • The editorial board determines the journal's publishing policies and basic principles. Legislation, ethical principles, and academic practices serve as the basis for determining these principles and policies. • The journal's publication periods, assignments, publication information, index applications, and academic collaborations etc. are all under the editorial board's jurisdiction. The editorial board, together with the publisher and editor, is responsible for administrative processes. In this context, the editorial board fulfills its responsibilities and duties. • The editorial board is not indifferent to the deficiencies and defects of the magazine in terms of content, technique, and visuality. It conveys the negativities that arise in this context to the relevant parties without wasting time. Periodically, it verifies the correction of deficiencies and malfunctions. • The editorial board meets at certain periods and/or when necessary

<p>"oy çokluğu" ilkesine göre alınır.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yayın kurulu, kendi içerisinde "<i>yayın kurulu başkanı</i>" seçer. Yayın kurulu, başkan tarafından temsil edilir. Yayın kurulu başkanının görevi bırakması durumunda, yeni başkan seçilinceye kadar baş editör kurula başkanlık eder. • Yayın kurulunda "<i>yazım editörü</i>" bulunur. Yazım editörü dergiye gelen makalenin dergi şablonuna yerleştirilmesi, makalenin dergi yazım kurallarına uygun olarak yazılmasını kontrol etmekle görevlidir. Bu konuda yazar tarafından güncelleme yapılmasını talep edebilir. • Yazım kontrolünden sonra makalelerin turnitin intihal programı üzerinden benzerlik kontrolü yapılır. • Yayın kurulu ve intihal/benzerlik kontrolünden sonra makalenin İngilizce gramer ve anlatım kontrolü yapılır. Bunun için yayın kurulunda en az bir "<i>dil editörü</i>" bulunur. İhtiyaç halinde bu sayı artırılabilir. • Önkontrol işlemlerinin son aşamasında analizli çalışmalar için bir "<i>istatistik editörü</i>" bulundurulabilir. • Makale yayım süreci işlemlerini kontrol etmek ve editöre yardımcı olmak amacıyla dergi yayın kurulu tarafından "<i>yayın editörü</i>" atanır. • Yayın sürecinde makalenin dil, anlatım ve şekilsel unsurlarının son kontrolünün yapılması için "<i>son okuma görevlisi</i>" atanır. • Yayın kurulu üyeleri görevlerini yerine getirirken objektif, eşitlikçi, adaletli, şeffaf ve ilkeli olmayı kabul ederler. Görev ve sorumluluklarını en ideal şekil ve sürede yerine getirirler. Yayın kuruluna karşı görevlerini aksatmamayı ilke edinirler. • Dergide Yayın Kurulu'nun talebi üzerine ek ya da özel sayı yayımlanabilir. Ek/Özel sayı, belirli bir temada ve/veya kongre bildirimlerinden oluşur. Ek/Özel sayılar yayımlanmadan önce özel olarak duyurulur. Bu sayıların süreç yönetimi vd. hususlardaki sorumluluğu editördedir. Ancak bu sayılarda konuk editör de görev alabilir. Genel sayılar için belirlenen tüm kurallar, ilkeler ve politikalar özel/ek sayılar için de geçerlidir. Ek/Özel sayıdaki sayfa numaraları, yıl içindeki düzenli sayılardan farklı şekilde numaralandırılır. Ek/Özel sayı adedi; normal periyodun 1/3'ünden fazla olamaz. • Dergide Yayın Kurulu'nun talebi üzerine armağan sayısı yayımlanabilir. Armağan sayıları, özel veya ek sayı statüsünde kabul edilmez. Normal sayı olarak numaralandırılır. 	<p>and holds discussions within the scope of their duties and responsibilities. Each member has equal voting rights. All members express their opinions freely. No member can use manipulative words or behavior toward the other(s). Decisions are taken according to the principle of "<i>majority vote</i>".</p> <ul style="list-style-type: none"> • The editorial board elects the "<i>chairman of the editorial board</i>" among itself. The editorial board is represented by the president. In the event of the editorial board chairman's resignation, the editor-in-chief assumes leadership of the board until a new chairman emerges. • There is a "<i>writing editor</i>" on the editorial board. The writing editor is in charge of aligning the article with the magazine template and ensuring its adherence to the journal's writing guidelines. The writing editor may request an update on this issue. • After the spelling check, the articles are checked for similarity through the Turnitin plagiarism program. • After the editorial board and plagiarism/similarity check, the English grammar and expression of the article are checked. For this purpose, there is at least one "<i>language editor</i>" on the editorial board. This number can be increased if necessary. • A "<i>statistics editor</i>" may be employed for analytical studies at the final stage of the pre-flight process. • A "<i>publication editor</i>" is appointed by the journal editorial board to control the article publication process and assist the editor. • During the publication process, a "<i>final reading officer</i>" is appointed to take final control of the language, expression, and formal elements of the article. • Editorial board members agree to be objective, egalitarian, fair, transparent, and principled while performing their duties. They fulfill their duties and responsibilities in the most ideal way, at the most ideal time. They adopt it as a principle to not neglect their duties to the editorial board. The editorial board may request the publication of additional or special issues in the journal. A supplementary or special issue consists of a specific theme and/or congress papers. Special announcement of additional/special issues are made before they are published. The responsibilities of these special issues belong to the editor. However, guest editors may also take part in these issues. All rules, principles and policies established for general issues also apply to special/additional issues. Page numbers in special issues are numbered differently than regular issues throughout the year. Number of special issues can't be more than 1/3 of the normal period. • The gift issue may be published in the journal upon the request of the Editorial Board. Gift issues are not accepted as special or additional issues. They are numbered as regular numbers.
<p>7. Bilim ve Danışma Kurulunun Etik Sorumlulukları</p>	<p>7. Ethical Responsibilities of the Science and Advisory Board</p>
<p><i>UYAD</i> dergisi bilim ve danışma kurulu; dünyanın farklı yerlerinden ve doktorasını tamamlamış bilim insanları arasından seçilir. Bilim ve danışma kurulunun oluşturulması yayıncı, editör ve yayın kurulunun ortak sorumluluğundadır. Kurulun asli görevi, ihtiyaç duyulan durumlarda editör, yayın kurulu ve yayıncı için danışma görevini yerine getirmektir. Dergi bilim ve danışma kurulunun etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dergi ilke ve politikalarının belirlenmesi ile güncellenmesi durumlarında dergi yayıncısına, yayın kuruluna ve editörüne bilimsel açıdan danışmanlık yapar. Bu kapsamda görev ifa ederken etik ilkeler, mevzuat ve akademik teamüllere bağlı kalırlar. • Görevlerini yerine getirirken dergi paydaşları ile herhangi bir 	<p>The <i>UYAD</i> journal's scientific and advisory board is selected from scientists who have completed their doctorates and from various parts of the world. Establishing the scientific and advisory boards is the responsibility of the publisher, editor, and editorial board. The primary duty of the board is to fulfill its advisory role for the editor, editorial board, and publisher when needed. The ethical duties and responsibilities of the journal's scientific and advisory boards are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • They offer scientific consultation to the journal's publisher, editorial board, and editor, assisting them in determining and updating the journal's principles and policies. In this context, they adhere to ethical principles, legislation, and academic practices while performing their duties.

<p>menfaat çatışmasına girmezler.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dergiyi, bireysel menfaatlerine aracı etmezler. • Dergi üzerinden herhangi bir menfaat elde etmezler. Tamamen gönüllülük esasına göre kurulda yer alırlar. • Dergi ile ilgili yaptıkları danışmanlık toplantıları, görüşmeler vb. etkinlikler ile bu etkinliklerde alınan kararlar hakkında gizlilik ilkesine uyarlar. Bu kapsamdaki bilgi, belge vd. unsurları üçüncü kişiler karşısında açıklamazlar. <p>Dergi ile ilgili gördükleri tüm hatalar, eksiklikler ve aksaklıkları bireysel ya da kurul halinde zaman kaybetmeden yayıncı, editör veya yayın kuruluna bildirirler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • They do not enter into any conflict of interest with the journal stakeholders while performing their duties. • They do not use the journal as a tool for their individual interests. • They don't derive any benefit from the journal. They join the board on voluntarily. • They adhere to the principle of confidentiality about consultancy meetings, interviews, and other activities related to the journal and decisions taken in these activities. The documents related to activity such as information, documents, and so on aren't disclosed to third parties. <p>They report all errors, deficiencies, and malfunctions they find in the journal to the publisher, editor, or editorial board, individually or collectively, without wasting any time.</p>
<p style="text-align: center;">8. İntihal ve Etik Dışı Davranışlar</p>	<p style="text-align: center;">8. Plagiarism and Unethical Behaviors</p>
<p>UYAD Dergisi'ne gönderilen tüm makaleler basılmadan önce Turnitin (https://www.turnitin.com/) yazılım programı ile taranmaktadır. Benzerlik oranı %25 ve altında olan makaleler yayına kabul edilir. Bu oranı aşan makaleler ayrıntılı olarak incelenir ve gerekli görülürse gözden geçirilmesi ya da düzeltilmesi için yazarlara geri gönderilir veya tespit edilmesi durumunda intihal ya da etik dışı davranışlar nedeniyle yayımlanması reddedilir. Aşağıda etik dışı bazı davranışlar listelenmiştir;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışmaya fikren katkıda bulunmayan kişilerin yazar olarak belirtilmesi. • Çalışmaya fikren katkıda bulunan kişilerin yazar olarak belirtilmemesi. • Makale yazarın yüksek lisans/doktora tezinden ya da bir projeden üretilmişse bunun belirtilmemesi. • Dilimleme yapılması yani, tek bir çalışmadan birden fazla makale yayımlanması. • Gönderilen makalelere ilişkin çıkar çatışmalarının bildirilmemesi. • Çift taraflı kör hakemlik sürecinin deşifre edilmesi. • Destek alınarak yürütülen araştırmalar sonucu yapılan yayınlarda destek veren kişi, kurum veya kuruluşlar ile bunların katkılarını belirtmemesi. • Henüz sunulmamış veya savunularak kabul edilmemiş tez veya çalışmaların, sahibinin izni olmadan kaynak olarak kullanılması. • İnsan ve hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarda etik kurallara uyulmaması. • Bilimsel araştırma için sağlanan veya ayrılan kaynakları, mekânları, imkânların ve cihazların amaç dışı kullanılması. • Akademik atama ve yükseltmelerde bilimsel araştırma ve yayınlarla ilişkin yanlış veya yanıltıcı beyanda bulunulması. • İntihal Yapmak: Başkalarının özgün fikirlerini, metotlarını, verilerini veya eserlerini bilimsel kurallara uygun biçimde atf yapmadan kısmen veya tamamen kendi eseri gibi göstermek, • Sahtecilik: Bilimsel araştırmalarda gerçekte var olmayan veya tahrif edilmiş verileri kullanmak, • Çarpıtmak: Araştırma kayıtları veya elde edilen verileri tahrif etmek, araştırmada kullanılmayan cihaz veya materyalleri kullanılmış gibi göstermek, destek alınan kişi ve kuruluşların çıkarları doğrultusunda araştırma sonuçlarını tahrif etmek veya şekillendirmek, • Tekrar Yayımlamak: Mükerrer yayınlarını akademik atama ve yükseltmelerde ayrı yayınlar olarak sunmak, 	<p>All articles sent to the UYAD journal are scanned with the Turnitin (https://www.turnitin.com/) software program before printing. Articles with a similarity rate of 25% or less are accepted for publication. Articles exceeding this rate are examined in detail and, if necessary, sent back to the authors for review or correction. If detected, they are rejected for publication due to plagiarism or unethical behavior. Some unethical behaviors are listed below:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listing as authors those who made no intellectual contributions to the study. • Not listing authors who made intellectual contributions to the study. • Failure to specify whether the paper originated from a Project or the author's master or doctorate thesis. • Doing slicing. That is publishing more than one article from a single study. • Not declaring conflicts of interest regarding the submitted articles. • Deciphering the double-blind referee process. • Not mentioning individuals, institutions or organizations and their contributions providing support and their contributions in publications resulting from supported research. • Using theses or studies that have not yet been presented or defended and accepted as a source without the permission of the owner. • Failure to comply with ethical rules in research conducted on humans and animals. • Misuse of resources, spaces, facilities and devices provided or allocated for scientific research. • Making false or misleading statements about scientific research and publications during academic appointments and promotions. • Plagiarism: Presenting others' original ideas, methods, data, or works as one's own, in whole or in part, without citing them in accordance with scientific rules, • Forgery: The use of falsified or non-existent data in scientific research. • Distorting: The act of falsifying research records or data obtained, presenting devices or materials not used in the research as if they were, and manipulating the research results to align with the interests of those receiving support. • Republishing: Assigning duplicate publications to academic journals and presenting them as distinct publications in promotional campaigns. • Slicing: Dividing the results of a research into parts in a way that

<ul style="list-style-type: none"> • Dilimleme Yapmak: Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırıp birden fazla sayıda yayımlayarak bu yayınları akademik atama ve yükselmelerde ayrı yayınlar olarak sunmak, • Haksız Yazarlık: Aktif katkısı olmayan kişileri yazarlar arasında dâhil etmek veya olan kişileri dâhil etmemek, yazar sıralamasını gereksiz ve uygun olmayan bir biçimde değiştirmek, aktif katkısı olanların isimlerini sonraki baskılarda eserden çıkartmak, aktif katkısı olmadığı halde nüfuzunu kullanarak ismini yazarlar arasında dâhil ettirmek. <p>UYAD Dergisi, aşağıdaki veya benzeri konularda suistimal iddialarıyla karşılaştığında COPE akış şemalarını (https://publicationethics.org/files/Full_set_of_flowcharts_Turkey_2017%20%281%29.pdf) uygulamayı kabul ve taahhüt eder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekrar yayından şüphelenildiğinde yapılacaklar • İntihalden şüphelenildiğinde yapılacaklar • Uydurma verilerden şüphelenildiğinde yapılacaklar • Yazarlık değişikliği taleplerinde yapılacaklar • Açıklanmamış çıkar çatışması durumundan şüphelenildiğinde yapılacaklar • Haksız veya hediye yazarlıktan şüphelenildiğinde yapılacaklar • Bir yazıda etik probleminden şüphelenildiğinde yapılacaklar • Etik ihlal şüphesi e-posta vb. ile doğrudan haber verildiğinde yapılacaklar • Sosyal medya aracılığıyla etik ihlal şüphesi duyurulduğunda yapılacaklar 	<p>violates the integrity of the research in an inappropriate manner and publishing them in more than one issue and presenting these publications as separate publications in academic appointments and promotions,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unfair Authorship: Including people who don't have an active contribution among the authors or not including people who do, changing the author order in an unjustified and inappropriate way, removing the names of those who have an active contribution from the work in subsequent editions, and having his name included among the authors by using his influence even though he has no active contribution. <p>UYAD Journal uses COPE flowcharts (https://publicationethics.org/files/Full_set_of_flowcharts_Turkey_2017%20%281%29.pdf) when faced with allegations of abuse on the following or similar issues. accepts and undertakes the practice.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Things to be done if there is suspect about republication. • Things to be done if there is suspect about plagiarism. • Things to be done if there is suspect about fabricated data? • Things to be done if there is request for a change of authorship? • Things to be done if there is suspect about undisclosed conflicts of interest . • Things to be done if there is suspect about unfair or gifted authorship? • Things to be done if there is suspect about article contains an ethical problems. • Things to be done in case of suspicion of an ethical violation is reported via email, etc. • Things to be done in case of suspicion of an ethical violation is reported via social media .
<p align="center">9. Etik İlkeler Uymayan Durumun Editöre Bildirilmesi</p>	<p align="center">9. Reporting a Situation That Does Not Comply with Ethical Principles to the Editor</p>
<p>UYAD Dergisi'nde alan editörler, hakemler, yazarlar vd. paydaşlar ile ilgili etik ilkeler uymayan bir davranış ya da değerlendirme sürecindeki, erken görünümdeki ya da yayımlanmış bir makale ilgili etik olmayan bir durumla karşılaşılması durumunda meceklife@gmail.com adresine iletme yoluyla bildirilmesi gerekir.</p>	<p>If any behavior that does not comply with ethical principles is encountered regarding the editors, referees, authors, etc. stakeholders in UYAD Journal, or an unethical situation is encountered regarding an article in the evaluation process, in early view, or in a published article, it should be reported to meceklife@gmail.com by e-mail.</p>
<p align="center">İntihal / Benzerlik Politikaları / Plagiarism / Similarity Policies</p>	
<p>Başkalarının özgün fikirlerini, metotlarını, verilerini veya eserlerini bilimsel kurallara uygun biçimde atıf yapmadan kısmen veya tamamen kendi eseri gibi göstermek İntihal olarak değerlendirilmektedir. Ancak başkalarına ait fikir, metot, veri, eser vb. unsurların kaynak gösterilmesine rağmen doğrudan (birebir ya da çok fazla aynı olarak) aktarılması nedeniyle ortaya çıkan durum benzerlik olarak adlandırılmaktadır. İntihal eylemi bir suç olmakla birlikte, benzerlik eylemi bir usulsüzlük (şekilsel eksiklik/hata) olarak değerlendirilir. İntihal eyleminde oranın önemi yoktur. Küçük/az oranda olması bile suç olup, kabul edilemez. Benzerlik fiili ise şekilsel bir hata/eksiklik olup, oransal ve/veya lokal olarak düzeltme gerektirir.</p> <p>UYAD dergisi açısından akademik yayıncılığa ilişkin her türlü bilimsel suistimal, atıf çeteciliği ve intihalle ilgili önlemleri alma sorumluluğuna sahiptir. UYAD Dergisi İntihal / Benzerlik Politikaları genel olarak aşağıda belirtilmiştir. Buna göre;</p>	<p>It is considered plagiarism to present the original ideas, methods, data, or works of others as one's own, in whole or in part, without citing them in accordance with scientific rules. However, the transfer of ideas, methods, data, works, etc. belonging to others directly by citing (either exactly or very much the same) is called similarity. While the act of plagiarism is a crime, the act of similarity is considered an irregularity (a formal deficiency or error). In the act of plagiarism, the ratio does not matter. Even a small amount is accepted as a crime, and it is unacceptable. The act of similarity is a formal error/omission and requires proportional and/or local correction.</p> <p>UYAD journal has the responsibility of taking precautions against all kinds of scientific misconduct, citation fraud, and plagiarism regarding academic publishing. UYAD Journal Plagiarism and Similarity Policies are generally stated below:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Authors must ensure that they submit their original articles to the

<ul style="list-style-type: none"> • Yazarlar, orijinal yazılarını UYAD Dergisi'ne teslim ettiklerinden emin olmalıdırlar. • Yazarlar, makalelerini hukuk kuralları, etik ilkeler, akademik teamül, dergi politikaları vb. kurallara uygun olarak hazırlamak zorundadırlar. Bu kurallar kapsamında benzerlik ve/veya intihal olarak belirlenen tutum ve davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir. • UYAD Dergisi yazarlara makalelerini sisteme yüklemeye önce intihal/benzerlik açısından kontrol etmek için intihal/benzerlik tespit araçlarını kullanmalarını önerir. Benzerlik/intihal ile ilgili bu öntespit, süreç işlemlerinin gereksiz yere uzamasına engel olacaktır. • Çalışmanın dergi sistemine yüklendiği anda yazarların dergi ile ilgili benzerlik/intihal ilkelerini bildikleri ve bunlara uygun bir şekilde çalışmalarını hazırlayarak sisteme yükledikleri kabul edilir. • Diğer araştırmacıların çalışmalarına uygun şekilde atıfta bulunmak veya alıntı yapmak yazar(lar)ın sorumluluğundadır. • Kör hakemlik sürecinden önce editörler, intihal tespit aracı (<i>Turnitin, iThenticate: Plagiarism Detection Software</i>) kullanarak tüm makaleleri intihal açısından kontrol ederler. • UYAD tarafından yapılan genel uygulama: Yazım kontrolünden sonra makalelerin turnitin intihal programı üzerinden benzerlik kontrolü yapılır. Benzerlik oranı %25 ve altında olan makaleler yayına kabul edilir. Bu oranı aşan makaleler ayrıntılı olarak incelenir ve gerekli görülürse gözden geçirilmesi ya da düzeltilmesi için yazarlara geri gönderilir veya tespit edilmesi durumunda intihal ya da etik dışı davranışlar nedeniyle yayımlanması reddedilir. Tezden üretilen makalelerde makul olmak şartıyla benzerlik oranı %30'a kadar artırılabilir. Yine mevzuat analizi ya da yoğun mevzuat normlarının aktarıldığı çalışmalarda oranlar ile ilgili sınırlar makul olmak şartıyla artırılabilir. Bu konuda karar editörlere ve yayın kuruluna aittir. • Makalenin genel benzerlik/intihal oranının yanı sıra benzeşen cümle ve görseller de dergi editörleri tarafından incelenir. Makul sayılmayacak kısımların güncellenmesi/düzeltilmesi yazar(lar)dan istenir. • UYAD olarak alıntı yapılan kaynakların belirli eserler üzerinde yoğunlaştırılmamış olması beklenir. Bu nedenle aynı kaynak ile benzerlik oranının %3 sınırını geçmemesi gerekmektedir. Tezden üretilen çalışmalardaki asıl kaynak (tez) benzerlik oranı bu kural dışında bırakılmıştır. Yine hukuk normları, sözleşmeler, temel raporlar vb. kural grupları için bir sınır öngörülmemektedir. Bu hususta ortaya çıkan değerlendirmeler akademik teamüllere göre editörler tarafından yapılmaktadır. • Tarama yapılırken makalenin şablona yerleştirilir ve dergi yazım kurallarına uygun halde olduğu kontrol edilir. Makalenin yazar bilgileri de dâhil olmak üzere hiçbir kısmı çıkartılmadan tarama işlemi gerçekleştirilir. Ancak benzerlik/intihal oranının tespit edilmesinde "<i>Kaynakça</i>" dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle rapor hazır olduğunda "<i>bibliyografyayı çıkar</i>" seçeneği işaretlenerek rapor güncellenir. İntihal sorunu yaşayan yazılar yazarlarına iade edilir ve gerekli işlemler ivedilikle yapılır. • İntihal/benzerlik şüphesi durumunda editör ve/veya yayın kurulu inceleme başlatır. Dergi 15 gün içinde açıklamalarını göndermek için yazar(lar)la iletişime geçer. Dergi, belirtilen süre içinde yazardan herhangi bir yanıt almazsa, yazarın bağlı olduğu üniversite/kurum ile iletişime geçerek iddianın araştırılmasını talep eder. • Editörler, intihal/benzerlik ile ilgili sorunlar keşfederlerse, hâlihazırda yayınlanmış makaleyi kaldırma hakkına sahiptirler. İlgili makalenin başlığına "<i>İntihal Edilmiş Makale</i>" ibaresi eklenir. 	<p>GSSB Journal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Authors must submit their articles in accordance with the legal rules, ethical principles, academic practices, journal policies, etc. Within the scope of these rules, they must stay away from attitudes and behaviors determined as similarity and/or plagiarism. • UYAD Journal recommends authors to use plagiarism/similarity detection tools to check their articles for plagiarism/similarity before uploading them to the system. This preliminary determination of similarity/plagiarism will prevent the process from being unnecessarily prolonged. • As soon as the study is uploaded to the journal system, it is assumed that the authors know the similarity/plagiarism principles of the journal and that they have prepared their work in accordance with these and uploaded it to the system. • It is the responsibility of the author(s) to appropriately cite or quote the work of other researchers. • Before the blind review process, editors check all articles for plagiarism using the plagiarism detection tool (<i>Turnitin, iThenticate: Plagiarism Detection Software</i>). • General practice by UYAD: After the spelling check, the articles are checked for similarity through the Turnitin plagiarism program. Articles with a similarity rate of 25% or less are accepted for publication. Articles exceeding this rate are examined in detail and, if necessary, the article sent back to the authors for review or correction, or if detected. They are rejected for publication if plagiarism or unethical behavior is detected. In articles produced from the thesis, the similarity rate can be increased up to 30%, if it is reasonable. Again, in studies where legislation analysis or intensive legislation norms are conveyed, the limits on rates can be increased, if they are reasonable. The decision on this matter belongs to the editors and the editorial board. • In addition to the general similarity/plagiarism ratio of the article, similar sentences and images are also examined by the journal editors. The author(s) are requested to update/correct the parts that are not considered reasonable. • It is expected that the sources cited as UYAD are not concentrated on specific works. For this reason, the similarity rate with the same source should not exceed the 3% limit. The similarity rate to the main source (thesis) in studies produced from the thesis is excluded from this rule. Again, for legal norms, contracts, basic reports, etc. there is no limit. The resulting evaluations in this regard are made by the editors according to academic practices. • When scanning, the article is placed in the template and checked to ensure that it complies with the journal's writing rules. The scanning process is carried out without removing any part of the article, including author information. However, the "References" are not considered in determining the similarity/plagiarism rate. Therefore, when the report is ready, the "remove bibliography" option is selected and the report is updated. Articles with plagiarism problems are returned to their authors and the necessary procedures are carried out immediately. • In case of suspicion of plagiarism/similarity, the editor and/or
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • İntihal yaptığı tespit edilen yazarların dergi sistemi üzerindeki hesapları pasif hale getirilir. Dergi, ilgili yazarların gelecekteki tüm gönderilerini <u>2 yıl süreyle reddedecektir</u>. • Tespit edilen intihal/benzerlik durumu yazar(lar)ın çalıştığı kurumlar ile üst akademik kurumlara/kurullara bildirilir. • Benzerlik/intihal yapılan çalışma sahipleri, tespit edilen intihal durumu hakkında haklarını savunabilmeleri için haberdar edilir. • Yazarın, daha önceden yayınlanmış kendi eser(ler)ine yönelik benzer davranışları da bu kapsamda değerlendirilir. 	<p>editorial board initiates an investigation. The journal contacts the author(s) to send their comments within 15 days. If the journal does not receive any response from the author within the specified time, it contacts the university/institution to which the author is affiliated and requests that the claim be investigated.</p> <ul style="list-style-type: none"> • If editors discover problems with plagiarism/similarity, they have the right to remove the already published article. The phrase "Plagiarized Article" is added to the title of the relevant article. • The accounts of authors who are found to have plagiarized are deactivated in the journal system. The journal <i>will reject all future submissions by the relevant authors for 2 years</i>. • Any detected plagiarism/similarity cases will be reported to the institutions where the author(s) work and to higher academic institutions/boards. • Authors are informed about the detected plagiarism situation if there is, so that they can defend their rights. • Similar behaviors of the author towards his own previously published work(s) are also evaluated in this context.
---	---

Gizlilik Bildirimi ve Kişisel Verilerin Korunması /

Privacy Statement and Protection of Personal Data

<p>UYAD dergisi hukuk normları, etik ilkeler, akademik teamüller vb. kuralları da dikkate alarak "gizlilik ilkesini" ve "kişisel verilerin korunması ilkesini" benimseyerek çalışmalarını bu ilkeler kapsamında gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dergi, faaliyetleri kapsamında gizlilik ilkesine uyacağını açıkça kabul ve beyan eder. • UYAD Dergisi; genel editörler, alan editörleri, kurul üyeleri, hakemler, yazarlar ve okuyucuların bireysel verilerini korumakla yükümlüdür. • UYAD Dergisi'nin web sitesine girilen yazarların adları, e-posta adresleri ve diğer bilgileri, münhasıran bu derginin belirtilen amaçları için kullanılacak ve başka hiçbir amaçla veya başka herhangi bir tarafın kullanımına sunulmayacaktır. • Dergi süreçlerinde kimlik bilgileri açıklanmaması gereken durumlarda bu kural her ne sebeple olursa olsun ihlal edilemez. • Makale değerlendirmelerinde "kör hakem" ilkesi gereği yazar(lar)ın bilgileri hakemlere, hakemlerin bilgileri de yazar(lar)a açıklanmaz. • Dergi, değerlendirilen çalışmalarda tüm canlıların (insan, hayvan, vd.) haklarının korunmasını sağlamakla yükümlüdür. Araştırmalarda kullanılan ve/veya veri elde edilen denekler, katılımcılar vs. için etik kurul onayı ile deneysel araştırmalara ilişkin izinlerin olmadığı durumlarda çalışmayı reddetmektedir. • Makale değerlendirme süreci esnasında sistemde yer alan veriler ilgili merciler dışında üçüncü kişiler ile paylaşılmaz. Kişisel veri güvenliği ilkeleri esas alınır. • Dergi, değerlendirilen çalışmalarda yer alan katılımcılara, deneklere ya da görsellere ilişkin kişisel verilerin korunmasını sağlamakla yükümlüdür. Çalışmalarda kullanılan bireylerin açık rızası belgeli olmadığı sürece çalışmayı reddedebilir. • UYAD dergisi kişisel ve kurumsal veri güvenliği ile gizlilik ilkelerini benimsediği için elde ettiği ya da kendisine haberdar edilen gizli bilgileri resmi makamlar dışında hiç kimse ile paylaşmaz. Bu konuda açıklamalarda bulunmaz. <p>UYAD Dergisi, gizlilik ve kişisel verilerin korunması ilkesi kapsamında olası suiistimal ve görevi kötüye kullanma durumlarına karşı önlem almakla yükümlüdür. Bu fiiller ile ilgili şikâyetlerin</p>	<p>UYAD publishes articles on academic procedures, legal standards, and ethical guidelines. It follows the guidelines "principle of privacy" and the "principle of protection of personal data" in order to carry out its activity within the parameters of these principles. Within this particular framework;</p> <ul style="list-style-type: none"> • The journal expressly accepts and declares that it will comply with the confidentiality principle within the scope of its activities. • The UYAD Journal are obliged to protect their individual data of general editors, field editors, board members, referees, authors and readers. • The names, e-mail addresses and other information of the authors entered on the website of the UYAD Journal will be used exclusively for the stated purposes of this journal and it won't be made available for any other purpose or for the use of any other party. • In cases where identity information should not be disclosed during journal processes, this rule cannot be violated for any reason. • In accordance with the "blind referee" principle in article evaluations, the information of the author(s) is not disclosed to the referees, and the information of the referees is not disclosed to the author(s). • The journal is obliged to ensure that the rights of all living things (human, animal, etc.) are protected in the studies evaluated. If there is no ethics committee approval for subjects, participants, etc. and permission for experimental research, the article will be rejected. • During the article evaluation process, the data in the system is not shared with third parties other than the relevant authorities. Personal data security principles are taken as basis. • The UYAD journal is obliged to ensure the protection of personal data regarding the participants, subjects or images included in the evaluated studies. Unless the explicit consent of the individuals used in the studies is documented, they may refuse to participate in the study. • Since UYAD journal adopts personal and corporate data security and confidentiality principles, it does not share the confidential information it obtains or is notified to anyone except official
---	---

<p>belirlenmesi ve değerlendirilmesi hususunda özenli ve objektif bir süreç yönetmenin (inceleme yapmanın) yanı sıra, konuyla ilgili bulguların paylaşılması editörün ve yayın kurulunun sorumlulukları arasında yer almaktadır.</p>	<p>authorities. It does not make statements on this subject.</p> <p>The GSSB Journal is obliged to take precautions against possible abuse and malfeasance within the scope of the principle of confidentiality and protection of personal data. In addition to managing a meticulous and objective process (reviewing) in identifying and evaluating complaints regarding these acts, sharing the relevant findings is among the responsibilities of the editor and the editorial board.</p>
<h2 style="color: #000080;">Açık Erişim Politikası / Open Access Policy</h2>	
<p>UYAD dergisi, açık erişim politikası benimsemektedir. Bu kapsamda dergi, Budapeşte Açık Erişim Girişimi'ni desteklemektedir. Bilimsel literatüre daha geniş ve daha kolay erişimin birçok derecesi ve türü vardır. Bu bildirmede açık erişim, “bilimsel literatürün İnternet aracılığıyla finansal, yasal ve teknik bariyerler olmaksızın, erişilebilir, okunabilir, kaydedilebilir, kopyalanabilir, yazdırılabilir, taranabilir, tam metne bağlantı verilebilir, dizinlenebilir, yazılma veri olarak aktarılabilir ve her türlü yasal amaç için kullanılabilir olması” anlamında kullanılmıştır. Çoğaltma-dağıtım üzerindeki kısıtlama ve bu alandaki telif hakkı rolü; kendi çalışmalarının bütünlüğünü kontrol etmeleri, düzgün şekilde tanınmaları ve alıntı yapılabilmesi için yazarlara verilmelidir. Bu nedenlerle UYAD Dergisi yayın kurulu tarafından kabul edilen açık erişim politikalarını https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation adresinde bulabilirsiniz. Dergi materyallerine erişim ve kullanımı aşağıda belirtilen şekillerde gerçekleştirilebilecektir. Bu kapsamda;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erişim: Açık erişim, yayınların çevrimiçi olarak herkese ücretsiz olarak ve yeniden kullanımla ilgili birkaç kısıtlamayla erişilebilir olmasıdır. Araştırmanın sınırsız bir şekilde yayılması özellikle yazarlar, okuyucular ve fon sağlayanlar için önemlidir. Dergi “açık erişimli” olup, yayınlanan bilimsel yazılara kullanıcı veya kurumlar ücretsiz olarak erişebilecektir. Derginin açık erişim politikaları tüm paydaşlar tarafından titizlikle uygulanması esas alınmaktadır. • Arama Yapmak / Okumak / Kopyalamak: Dergide yer alan tüm makaleler için üçüncü kişilerin arama/tarama yapması, makaleleri okuması ve kopyalaması konusunda tam ve sınırsız bir serbestlik söz konusudur. Ancak bu hak ve yetki “ticari” amaçlı olamaz. • Paylaşım ve Depolama: Lisans koşullarına uymak kaydıyla makaleler herhangi bir formatta kopyalanabilir ve fiziksel/dijital ortamlarda serbestçe paylaşılabilir. Özellikle yazarlar makalenin çıktısını PDF belgesi olarak indirebilirler. Yazarlar makalenin kopyalarını meslektaşlarına herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilirler. Ayrıca yayınlanmış makalelerini bağlı buldukları kurum ve kuruluşların fiziksel/elektronik depolarına serbestçe yükleyebilirler. Yayınlanmış çalışmalarını researchgate, academia vb. depolama özelliği bulunan platformlarda asıl kaynağı belirtmek ve link eklemek kaydıyla paylaşılabilirler. Bilimsel indeks ve veri tabanları dergide yayınlanmış çalışmalarını açık erişim politikalarına uymak kaydıyla dizinleyebilirler. Ticari kazanç elde etme amaçlı paylaşımlar ve depolamalar bu kapsamda değildirler. • Ticari Kullanım Yasağı: Dergide yayınlanmış makaleler ve dergiye ait diğer tüm dokümanlar ile veriler yayıncının yazılı izni olmadan ticari bir amaçla kullanılamaz. • Uyarılma: Dergi yazarlara yeniden uyarılma (<i>kariştir, aktar ve mevcut eserin üzerine inşa et</i>) konusunda bir sınırlama getirmemektedir. Ancak yazar bu konuda hukuksal, bilimsel, etik vd. kuralları ile ilkelere uymak zorundadır. • Atıf: Dergide yayınlanmış makalelere hukuk kuralları, bilimsel teamüller ve etik ilkeler çerçevesinde atıfta bulunulabilir. Bunun için ayrıca izin alamaya gerek yoktur. Ancak yapılan alıntılar ve yönlendirmeler için mutlaka usulüne uygun atıf yapılmalı ve 	<p>UYAD journal adopts an open access policy. In this context, the journal supports the Budapest Open Access Initiative. There are many degrees and types of broader and easier access to scientific literature. In this declaration, open access means “scientific literature can be accessed, read, saved, copied, printed, scanned, linked to the full text, indexed, transferred as data to software and used for all legal purposes through the Internet, without financial, legal and technical barriers”. Restriction on reproduction-distribution and the role of copyright in this field; should be given to authors so that they can check the integrity of their own work and be properly recognized and cited. For these reasons, you can find the open access policies accepted by the editorial board of the UYAD Journal at https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation. Access and use of journal materials can be done in the following ways. In this context;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Access: Open access is when publications are available to anyone online, free of charge and with few restrictions on reuse. The unrestricted dissemination of research is especially important for authors, readers and funders. The journal is “open access” and published scientific articles can be accessed by users or institutions free of charge. The journal's open access policies are based on meticulous implementation by all stakeholders. • Searching / Reading / Copying: There is full and unlimited freedom for third parties to search / scan, read and copy the articles for all articles in the journal. However, this right and authority cannot be for “commercial” purposes. • Sharing and Storage: Articles can be copied in any format and shared freely in physical/digital media, provided that the license conditions are observed. In particular, authors can download the printout of the article as a PDF document. Authors can send copies of the article to their colleagues without any embargo. They can also freely upload their published articles to the physical/electronic repositories of the institutions and organizations to which they are affiliated. You can publish your published works in platforms with storage features such as; researchgate, academia etc., provided that they indicate the original source and add a link. Scientific indexes and databases can index studies published in the journal, provided that they comply with open access policies. Sharing and storing for commercial gain are not included in this scope. • Commercial Use Prohibition: Articles published in the journal and all other documents and data belonging to the journal cannot be used for commercial purposes without the written permission of the publisher. • Adaptation: The journal does not impose any restrictions to authors on re-adaptation (mix, transfer and build on existing work). However, the authors must comply with the legal, scientific, ethical etc. rules and principles. • Citation: Articles published in the journal can be cited within the framework of legal rules, scientific practices and ethical principles. There is no need to get additional permission for this. However, for quotations and directions, proper attribution must

<p>kaynak açıkça belirtilmelidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambargo Süresi: Dergiye gönderilen makale metinlerinin ilk hali, düzenlenmiş halleri, yayına kabul hali ve yayınlanmış versiyonları için dergi tarafından herhangi bir ambargo süresi YOKtur. • Telif vd. Haklar: Bu lisanstaki hiçbir şey, bir yazarın çalışmalarının bütünlüğünü ve sahipliğini koruma hakkını bozmaz veya kısıtlamaz. Dergide yayınlanan tüm makalelerin ilk yayın hakkı yayıncıya aittir. Ancak yazar(lar)ın eserleri ile ilgili kullanma, depolama, bağlantı oluşturma, kullanma, yayma vd. hakları konusunda bir engel bulunmamaktadır. Telif hakları ile ilgili yayıncı ve yazar arasında “<i>Telif Hakkı Devir Sözleşmesi</i>” düzenlenmesi esas olup, bu sözleşmenin yazar(lar) tarafından yayın sürecinden önce imzalanması zorunludur. • Lisanslama: Yayıncı, açık erişimin etkili bir şekilde çalışması için lisanslama yoluyla kullanıcı haklarının ve telif hakkı sahipliğinin açık olması gerektiğine inanmaktadır. Bu kapsamda GSSB Dergisi, kurulduğu andan itibaren tüm akademik makaleleri Creative Commons Atıf (CC BY-NC-ND 4.0) lisansı kapsamında yayınlamaya başlamıştır. Bu lisans, tüm içeriğin kullanıcıya veya kurumuna ücretsiz olarak sunulduğu anlamına gelir. <p>Beyan ve Sözleşme: UYAD dergisi, araştırma literatürüne ücretsiz erişimi teşvik eden Budapeşte Açık Erişim Girişimini (BOAI: Budapest Open Access Initiative https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation) imzalamış ve bu girişimde açıklanmış olan Açık Erişim İlkeleri’ni kabul etmiştir. NOT: UYAD adına BOAI ilkeleri yayıncı olan “<i>Mehmet Mecek</i>” tarafından imzalanmıştır. Sorgulama linki: https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/</p>	<p>be made and the source must be clearly stated.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embargo Period: There is NO embargo period by the journal for the initial version, edited versions, acceptance for publication and published versions of the article texts sent to the journal. • Copyright and other rights: Nothing in this license impairs or restricts an author's right to maintain the integrity and ownership of their work. The first publication right of all articles published in the journal belongs to the publisher. However, there are no obstacles to their rights about the use, storage, linking, use, dissemination, etc. It is essential to prepare a "<i>Copyright Transfer Agreement</i>" between the publisher and the author and this agreement must be signed by the author(s) prior to publication. • Licensing: The publisher believes that user rights and copyright ownership must be clear through licensing for open access to work effectively. In this context, the GSSB Journal has started to publish all academic articles under the Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0) license since its establishment. This license means that all content is made available free of charge to the user or their institution. <p>Declaration and Agreement: UYAD journal supports the Budapest Open Access Initiative (BOAI) https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation, which promotes free access to research literature and accepted the Open Access Principles outlined in this initiative. NOTE: On behalf of the UYAD, the BOAI principles are signed by the publishing “<i>Mehmet Mecek</i>” Inquiry link: https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/</p>
---	---

Arşiv Politikası / Archive Policy

<p>UYAD dergisi bir arşiv politikasına sahiptir. Faaliyetlerinde bu politikaya bağlı olup, dergi ile ilgili tüm paydaşların da bu politikalara uymasını talep etmektedir. Aksi durumların tespiti durumunda dergi yönetimi gerekli tedbir ve yaptırımları doğrudan uygular. Bu kapsamda;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dergideki tüm eserler “<i>Dergipark Dergi Sistemi</i>” üzerinden ve şirket özel veri depolama sistemi üzerinden arşivlenmektedir. Ayrıca derginin dizinlendiği indekslere de bu konuda süresiz ve tam izin verilerek daha çok depolanma olanağı oluşturulmaktadır. • Dergi tarafından çalışmaların bilimsel tanınırlığını artırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla “<i>researchgate</i>” vb. bilimsel depolama alanlarında da özel bir arşivleme yapılmaktadır. Bu depolama işlemleri ve erişimleri için kişilerden herhangi bir ücret istenilmemektedir. • Dergide yayınlanan makalelerin ilk sürümü, ön kontrol raporları, hakem raporları, revizyonları ve yayınlanan nihai hali makale süreç yönetimi sisteminde (Dergipark) saklanmaktadır. Yazarlar makale süreç yönetimi sisteminden makalenin tüm versiyonlarını görebilmektedir. Dergi tarafından makale yazarlarına, kendilerine ait olan makalenin yazarın kişisel web sitesi ya da kurumsal sayfalarında arşivlemesine ve/veya yayınlandıktan sonra kurumsal bir havuzda arşivleme için makalenin nihai yayınlanmış sürümünün kullanılmasına izin verir. • Makale yazarları, bireysel ve kurumsal veri depoları ile birlikte mesleki kurul ve komisyonların veri tabanlarında da çalışmalarını saklama ve paylaşma hakkına sahiptirler. • Yazarlar makalenin yayınlanmış kopyasını ve bağlantı adreslerini meslektaşlarına ve üçüncü kişilere herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilirler. Bu bağlamda sosyal medya üzerinden 	<p>UYAD journal has an archive policy. It adheres to this policy in its activities and demands that all stakeholders related to the journal comply with these policies. If contrary situations are detected, the journal management directly implements the necessary measures and sanctions. In this context:</p> <ul style="list-style-type: none"> • All works in the journal are archived through the "<i>Dergipark Journal System</i>" and the company's private data storage system. In addition, indefinite and full permission is given to the indexes where the journal is indexed, thus creating more storage opportunities. • The journal uses "<i>researchgate</i>" etc. in order to increase and disseminate the scientific recognition of the studies. Special archiving is also carried out in scientific storage areas. No fee is requested from individuals for these storage processes and access. • The first version, preliminary control reports, referee reports, revisions and the final published version of the articles published in the journal are stored in the article process management system (Dergipark). Authors can see all versions of the article from the article process management system. The journal allows article authors to archive their article on the author's personal website or institutional pages and/or to use the final published version of the article for archiving in an institutional repository after publication. They also have the right to store and share their work in the databases of professional boards and commissions. • Authors have the right to store and share their work in individual and institutional data repositories as well as in the databases of professional boards and commissions. • Authors can send the published copy of the article and its link addresses to their colleagues and third parties without any embargo.
---	---

<p>genel paylaşımlar yapabilirler.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yazarlar için arşivleme (depolama) konusunda herhangi bir embargo süresi yoktur. Ancak depolama yapılırken yayınlanan asıl kaynak belirtilmeli ve makalenin dergideki URL adresine veya makalenin DOI'sine bağlantı verilmelidir. • Dergide yayınlanan çalışmaların depolanması, yayınlanması, paylaşılması vd. hususlarda açık erişim politikaları hâkim olmaktadır. Bu kapsamda yazarlara herhangi bir kısıtlama uygulanmamaktadır. Ancak ticari faaliyetler bu kapsamda yer almaz. Dergide yayınlanan makaleler ve diğer tüm veriler ile ilgili ticari faaliyetler tamamen yayıncı iznine bağlıdır. Yazarlar ve üçüncü kişiler yayıncının yazılı izni olmadan çalışmalar ve ilgili diğer materyalleri ticari faaliyetlere konu edemezler. Bunlar üzerinden ticari gelir elde edemezler. Bu konuda hak ve yetki tamamen yayıncıya aittir. • Dergi, makalelerin tüm versiyonlarının korunması, şeffaflığın oluşturulması, arşiv güvenliğinin oluşturulması, açık erişim politikalarının hayata geçirilmesi vd. bilimsel gereksinimlerin karşılanması amacıyla gerekli tedbirleri alır ve süreçleri yönetir. 	<p>In this context, they can make general shares on social media.</p> <ul style="list-style-type: none"> • There is no embargo period regarding archiving (storage) for authors. However, when storing, the original published source should be stated and a link to the URL address of the article or DOI of the article should be given. • Open access policies govern the storage, publication, sharing, etc. of studies published in the journal. There are no restrictions on authors within this scope. However, commercial activities are excluded from this scope. Commercial activities relating to articles published in the journal and all other data are entirely subject to the publisher's permission. Authors and third parties may not make works and other related materials subject to commercial activities without the written permission of the publisher. They can't make any commercial revenue from these. The right and authority in this respect belongs entirely to the publisher. • The journal takes the necessary measures and manages the processes to preserve all versions of the articles, create transparency, establish archive security, implement open access policies etc. to meet scientific requirements. • In this context, no restrictions are imposed on authors. However, commercial activities are not included in this scope. Commercial activities related to the articles published in the journal and all other data are completely dependent on the permission of the publisher. Authors and third parties cannot use the works and other related materials for commercial activities without the written permission of the publisher. They cannot generate commercial income from these. The rights and authority in this regard belong entirely to the publisher. • The journal takes necessary measures and manages the processes in order to meet scientific needs such as; transparency, establishes archive security, implements open access policies.
---	---

Çıkar Çatışması Politikası / Conflict of Interest Policy

<p>UYAD dergisi bir “<i>çıkar çatışması</i>” politikasına sahiptir. UYAD Dergisine gönderilen makaleler ile ilgili olarak yazarların kendi arasında ve yazar(lar)ın herhangi bir kurum, kuruluş, kişi vb. ile başta mali olmak üzere herhangi bir çıkar çatışmasının olmaması gerekmektedir. Yazarlar, makaleleriyle ilgili çıkar çatışmalarını (varsa) bildirmelidirler. Eğer makalede dolaylı veya dolaysız ticari bağlantı (varsa <i>istihdam edilme, doğrudan ödemeler, hisse senedine sahip olma, firma danışmanlığı, patent lisans ayarlamaları veya hizmet bedeli vb. gibi</i>) veya çalışma için maddi destek veren kurum mevcut ise yazarlar, kullanılan ticari ürün, firma vb. ile ticari hiçbir ilişkisinin olmadığını ve/veya varsa nasıl bir ilişkisinin olduğunu bildirmelidir. UYAD bilimsel yayın ilkeleri gereğince dergiye gönderilen makaleler ile ilgili olarak;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bu çalışma sırasında, yapılan araştırma konusu ile ilgili doğrudan bağlantısı bulunan herhangi bir kurum veya işletmeden alet, gereç ve malzeme sağlayan ve/veya üreten bir firma veya herhangi bir ticari firmadan, çalışmanın değerlendirme sürecinde, çalışma ile ilgili verilecek kararı olumsuz etkileyebilecek maddi ve/veya manevi herhangi bir destek alınmıy/almadığı, • Bu çalışma ile ilgili olarak yazarların ve/veya aile bireylerinin çıkar çatışması potansiyeli olabilecek bilimsel ve tıbbi komite üyeliği veya üyeleri ile ilişkisi, danışmanlık, bilirkişilik, herhangi bir firmada çalışma durumu, hissedarlık ve benzer durumlarının olup/olmadığı, • Çalışma hazırlanırken; veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yazılması aşamalarında herhangi bir çıkar çatışması alanının bulunup bulunmadığı açık bir şekilde belirtilip, formun 	<p>UYAD journal has a “<i>conflict of interest</i>” policy. Regarding the articles sent to the UYAD Journal, there shouldn't be a conflict of interest between the authors themselves and the author(s) with any institution, etc. There should be no conflict of interest, especially financial. Authors must declare any conflicts of interest related to their articles (if any). If there is an indirect or direct commercial connection in the article (<i>such as employment, direct payments, ownership of shares, company consultancy, patent license arrangements or service fee, etc.</i>) or if there is an institution providing financial support for the study, the authors must state that there is no commercial relationship with any institution or if there is what kind of relationship he has. Regarding the articles sent to the journal in accordance with the UYAD scientific publication principles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • During this study, whether any material and/or moral support was received from the company during the evaluation process of the study, which could negatively affect the decision to be made regarding the study, or whether they have a relationship with its members, consultancy, expertise, employment in any company, shareholding or similar situations. • Whether or not the authors and/or their family members are members of scientific and medical committees or have relationships with their members, consultancy, expertise, employment in any company, shareholding or similar situations that may have a potential conflict of interest regarding this study. • While preparing the study; it must be clearly stated whether there is any conflict of interest during the data collection, interpretation of the results and writing of the article, and the form must be signed
--	--

<p>bütün yazarlar tarafından imzalanması gereklidir.</p> <p>Yazarlar, bu formu imzalamak ile aşağıdaki hususları kabul ettiklerini ve onayladıklarını beyan ve taahhüt etmiş sayılırlar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışma ile ilgili hiçbir şekilde (mali vs.) çıkar elde etmediklerini onaylamış olurlar. • Çalışmanın değerlendirme sürecini etkileyebilecek, bilinen herhangi bir çıkar çatışması veya herhangi bir kurum/kuruluş ya da kişi ile ortak çıkar bulunmadığını onaylamış olurlar. <p>UYAD Dergisi genel ve kapsamlı çıkar çatışmalarının mevcut olduğu durumlarda makale yayını uygun görmemektedir. Ancak eserin yayınının içeriğini ve niteliğini etkilemeyecek düzeyde bilinen çıkarlar bu kapsamda değerlendirilmemektedir. UYAD dergisine gönderilen çalışmalarda herhangi bir çıkar çatışmasının olması halinde bunun açıkça ve ayrıntılı olarak belirtilmesi gerekmektedir. Dergi editör(ler)i ve yayın kurulu tarafından beyan edilen çıkar çatışması değerlendirilir. Bu kapsamda makalenin dergiye KABULÜ/REDDİ ile ilgili karar verilir. Bu hususlardaki hukuki, etik, bilimsel vb. sorumluluklar tamamen yazar(lar)a aittir. Çıkar çatışması olması durumunda çıkarın adını, türünü, içeriğini, düzeyini/derecesini/miktarını, taraflarını ve varsa diğer detaylarını detaylı olarak belirtiniz.</p>	<p>by all authors.</p> <p>By signing this form, the authors are deemed to have declared and undertaken that they accept and approve the following matters:</p> <ul style="list-style-type: none"> • They confirm that they have not received any benefit (financial, etc.) related to the study. • They confirm that there is no known conflict of interest or common interest with any institution/organization or person that could affect the evaluation process of the study. <p>The UYAD Journal does not deem it appropriate to publish articles in cases where general and comprehensive conflicts of interest exist. However, known interests that do not affect the content and quality of the publication of the work are not evaluated within this scope. If there is any conflict of interest in the studies submitted to the UYAD journal, it must be stated clearly and in detail. Conflicts of interest declared by the journal editor(s) and the editorial board are evaluated. In this context, a decision is made regarding the ACCEPTANCE/REJECTION of the article to the journal. The legal, ethical, scientific, etc. responsibilities on these issues belong entirely to the author(s). In case of a conflict of interest, the name of the interest, Please specify in detail its type, content, level/degree/amount, sides and other details.</p>
<p>Yazar Katkıları Tespit ve Açıklama Politikaları / Author Contribution Identification and Disclosure Policies</p>	
<p>UYAD dergisine gönderilen çalışmalar için tüm yazarların çalışmaya olan katkıları önemsenmektedir. Makale yazarlarının gönderilen çalışmaya esas “fikir”, “tasarım”, “denetleme”, “kaynaklar”, “veri toplama/işleme”, “analiz/yorum”, “literatür taraması”, “metin yazımı/düzenleme”, “eleştirel inceleme” ve “diğer” kıstaslarına göre katkı oranları (yüzdeleri) örnek beyan formuna göre kayıt altına alınır. Makalenin yazarları tarafından imzalanan bu belge dergi sistemi ve diğer arşiv kayıtlarında saklanır. Makale yayınlanmadan önce “Sonuç – Kaynakça” bölümleri arasında özet bildirim metni içerisinde yazar katkılarına kısaca yer verilir. Makalenin hazırlanmasında doğrudan katkısı olmayan kişilerin yazar olarak eklenmesine izin verilmez. Makale sürecinde (yazım) doğrudan katkısı olan kişilerin de yazar olarak eklenmesi gerekmektedir. Yazar sıralaması ile katkı oranları arasında bir doğru orantı olması beklenir. Yazarlar ile ilgili daha detaylı bilgilere dergi web sayfasında yer alan “Yazarlar İçin Rehber” menüsünden ulaşılabilir. Lütfen makale yüklemeye başlamadan önce bu rehberi dikkatli bir şekilde inceleyiniz.</p>	<p>For studies submitted to the UYAD journal, the contributions of all authors are taken into account. The contribution rates (percentages) of the authors’ are recorded according to principles in the sample declaration form like “idea”, “design”, “supervision”, “sources”, “data collection/processing”, “analysis/interpretation”, “literature review”, “text writing/editing”, “critical review” This document, signed by the authors of the article, is stored in the journal system and other archive records. The authors' contributions to the article are stated as a summary within the text of the article (between the Conclusion and References sections). People who have not directly contributed to the preparation of the article are not allowed to be added as authors. People who directly contributed to the writing processes should also be added as authors. A direct proportion is expected between author ranking and contribution rates. More detailed information about the authors can be found in the "Guide for Authors" menu on the journal website. Please review this guide carefully before uploading an article.</p>
<p>Yazım Kuralları / Writing Rules</p>	
<p>Dergi yazım kuralları, dergi web sitesinde ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. İlgili link: https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/writing-rules</p>	<p>Journal writing rules are detailed on the journal website. Related link: https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/writing-rules</p>

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALER / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Enver GÖÇEN, Burak Hamza ERYİĞİT

Kentsel Korumaya Sivil Toplum Katılımı: Viyana ve Moskova Üzerine Bir İnceleme

Civil Participation in Urban Conservation: A Study on Vienna and Moscow

Araştırma Makalesi / Research Article

1 - 19

Şevval Nur MERİÇ, Ali AKSOY

İş Tatmininin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Organizational Climate in the Effect of Job Satisfaction on Cyberloafing Behavior

Araştırma Makalesi / Research Article

20 - 34

Zeynep ÖZTÜRK, Tuncay PEHLİVANLAR

İş Tatmininin Aracılık Rolü ile Entelektüel Sermayenin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi

The Mediating Role of Job Satisfaction and the Impact of Intellectual Capital on Employee Performance

Araştırma Makalesi / Research Article

35 - 50

Saliha Gizem ÖNDER

Administrative Processes and Principles of the Public in Siyasetnamas

Siyasetnamelerde Kamunun Yönetim Süreçleri ve İlkeleri

Araştırma Makalesi / Research Article

51 - 73

Utku ONGUN, Yusuf ÇUHADAR

Kırsal Turizm Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi

Bibliometric Analysis of Postgraduate Theses on Rural Tourism

Araştırma Makalesi / Research Article

74 - 89

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALER / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Sidar ATALAY ŞİMŞEK, Mehmet AVCI

Çevre Kirliliği ve Turizm Sektörü Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Seçilmiş Avrupa Birliği Ülkeleri Örneği

The Causality Relationship between Environmental Pollution and Tourism Sector: The Case of Selected European Union Countries

Araştırma Makalesi / Research Article

90 - 101

Mustafa Kemal YILMAZ, Sadık ÖZKAN

Pandemi Sonrası Kabin ve Kokpit Ekiplerinin Havayolu Şirketlerine Yönelik Örgütsel Bağlılıklarındaki Değişimin Karşılaştırmalı Bir Analizi

A Comparative Analysis of the Change in Organizational Commitment of Cabin and Cockpit Crews to Airline Companies after the Pandemic

Araştırma Makalesi / Research Article

102 - 123

Gönül GÜL

Mahremiyet ve Görsel Sömürü: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

Privacy and Visual Exploitation: A Study on Female Employees

Araştırma Makalesi / Research Article

124 - 136

Ercüment ÇELİKÖZ, Tuğba ERHAN, Koray ÇETİNCELİ

Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

A Conceptual Assessment of Leadership

Araştırma Makalesi / Research Article

137 - 155

Zeynep HATİPOĞLU, Yasemin SİRKAN

İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi

Human-Focused Agile Performance Management

Araştırma Makalesi / Research Article

156 - 177

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

MAKALER / ARTICLE

SAYFA / PAGE

Ayşe Cemre BOZDOĞAN, Murat ÖZTÜRK

Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve Değerlendirilmesi

Evaluation of Psychological Contract and Silent Resignation in Organizations within a Theoretical Framework

Araştırma Makalesi / Research Article

178 - 200

Fatma Müge ALGAN

Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı Garantileri ile Küresel Sermayenin Türkiye'ye Nüfuzu

Expansion of the Global Capital into Türkiye via the Multilateral Investment Guarantee Agency Guarantees

Araştırma Makalesi / Research Article

201 - 113

Muhammet Ali YUNUS

Benedict Anderson'ın Ulus İnşası Anlayışı: İktidar İlişkileri Perspektifinden Bir Eleştiri

Benedict Anderson's Concept of Nation-Building: A Critique from the Perspective of Power Relations

Araştırma Makalesi / Research Article

214 - 223

Hasan KABAK, Gözde SUNMAN

The Effect of Job Stress on Life Satisfaction in Healthcare Workers

Sağlık Çalışanlarında İş Stresinin Yaşam Doyumuna Etkisi

Araştırma Makalesi / Research Article

224 - 236

Serap GÜL KIR

Ankara Büyükşehir Belediyesinin Mali Yapılanması Üzerine Bir İnceleme

A Study on the Financial Structure of Ankara Metropolitan Municipality

Araştırma Makalesi / Research Article

237 - 256

Kentsel Korumaya Sivil Toplum Katılımı: Viyana ve Moskova Üzerine Bir İnceleme¹

Civil Participation in Urban Conservation: A Study on Vienna and Moscow

Enver GÖÇEN

Dr., Marmara Üniversitesi, SBE,
Yerel Yönetimler ve Kent Politikaları A.B.D.,
envergocen56@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1364-4257>

Makale Başvuru Tarihi: 08.11.2024

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Burak Hamza ERYİĞİT

Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, SBF,
Yerel Yönetimler Bölümü, Yerel Yönetimler A.B.D.,
burak.eryigit@marmara.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-4113-6812>

ÖZET

Kentlerin geçmişten günümüze oluşumu, gelişimi ve şekillenmesinde çok farklı tanımlama ve tasnifler ön plana çıkmıştır. Zamanın lafız ve ruhuna göre tarım, sanayi ve bilgi toplumunun ortaya koyduğu perspektif, kent düzleminde anlam bulmuştur. Kentlerin tarihsel açıdan gösterdiği gelişim, ait oldukları coğrafyanın siyasi, iktisadi, yönetsel, teknolojik ve sosyo-kültürel yapısına göre şekillenmiştir. Bu çalışmada Viyana ve Moskova kentlerinde yürütülen kentsel koruma politikalarına sivil toplumun katılımının incelenmesi amaçlanmıştır. Kentsel koruma çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreçte korunan varlıkların esas kullanıcılarının katılımı hem kamu politikalarının demokratik niteliği açısından hem de sivil toplumun inisiyatifinin ve iradesinin yansımaları bakımından önemlidir. Çalışmada Viyana ve Moskova kentlerinin sosyo-politik yapıları, mevcut yönetim sistemleri ve kentsel koruma süreçlerindeki sivil katılım pratikleri incelenmiştir. Ayrıca sivil toplumun katılım dinamiklerinin niteliği; tarihsel, toplumsal ve siyasal birtakım değişkenler ışığında açıklanmıştır. Viyana'daki sivil toplum katılımı Moskova ile karşılaştırıldığında, kentlerin özgün sosyo-politik ve tarihsel durumları ile ilişkili bir katılım biçimi göze çarpmaktadır. Çalışmada iki kentin farklı sivil toplum katılım uygulamaları, söz konusu kentlerin ve içinde buldukları yerel ve merkezi yönetim sistemlerinin demokratik işleyişi ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Viyana ve Moskova'daki uygulamalar Türkiye'deki sivil katılım uygulamaları ile karşılaştırıldığında, benzer ve farklı boyutları olduğu görülmüştür. Bu modellerle ilgili çıkarılacak muhtemel dersler ve öneriler sonuç bölümünde sunulmuştur.

ABSTRACT

Many different definitions and classifications have come to the fore in the formation, development and shaping of cities from past to present. According to the discourse and spirit of the time, the perspective put forward by agriculture, industry and information which society has found meaning on the urban level. The historical development of cities has been shaped according to the political, economic, administrative, technological and socio-cultural structure of the geography which they belong to. This study aims to examine the participation of civil society in urban conservation policies carried out in the cities of Vienna and Moscow. Urban conservation is a multidimensional process. The participation of the main users of protected assets in this process is important both for the democratic nature of public policies and for reflecting the initiative and will of civil society. In the study, the socio-political structures of the cities of Vienna and Moscow, current management systems and civil participation practices in urban conservation processes were examined. In addition, the nature of civil society participation dynamics is explained in the light of some historical, social and political variables. When civil society participation in Vienna is compared to Moscow, a form of participation related to the specific socio-political and historical situations of the cities stands out. In the study, different civil society participation practices of the two cities are evaluated in relation to the democratic functioning of the cities in question and the local and central government systems in which they are located. In this context, when the practices in Vienna and Moscow were compared with the civil participation practices in Turkey, it was seen that they had similar and different dimensions. Possible lessons and suggestions to be learned about these models are presented in the conclusion section.

Anahtar Kelimeler:

Kent,
Kentsel Koruma
Sivil Toplum,
Katılım.

Keywords:

City,
Urban Conservation,
Civil Society,
Participation,

1 Bu makale, yazarların 26-27 Ekim 2024 tarihli 7. Diyarbakır Uluslararası Dicle Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi'nde sunmuş oldukları bildirinin geliştirilmiş ve güncellenmiş tam metnidir.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÖÇEN, Enver ve ERYİĞİT, Burak Hamza (2025), “*Kentsel Korumaya Sivil Toplum Katılımı: Viyana ve Moskova Üzerine Bir İnceleme*”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.1-19, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1581998>

1. GİRİŞ

Yeryüzünde yerleşik hayat ile başlayan yerleşim yerleri, artan nüfus ve kolektif insan faaliyetleri ile birlikte belli noktalara kümelenmiş ve zaman içinde kent dediğimiz olgu ortaya çıkmıştır. Bu kentler sürekli toplumsal değişimle birlikte hem değişime uğramışlar ve hem de özel bir olgu olarak toplumsal değişimde bir etken olmuşlardır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, sanayi kenti diye anılan yeni bir kentsel form meydana getirmiş ve bu form toplumsal yaşam ile kitlesel üretim ve tüketimin ortak mekânları haline gelmiştir. Kırsal alanlardan kentlere yoğun göçler yaşanmış, kentsel alanlar kitlesel üretimin ve tüketimin mekânı haline gelmiştir. Sanayi toplumu ile birlikte yaşanan değişim kentsel alanlarda tarihi, doğal, kültürel, toplumsal ve bilimsel öneme haiz varlıkların korunması sorununu gündeme getirmiştir.

20. yüzyıl son çeyreğinde kentsel ve çevresel sorunlara ilişkin âdem-i merkeziyetçi politikalar güçlenmiştir. Yerel politikalarda tüm yerel dinamiklerin gerek planlama süreçlerine gerekse de uygulama süreçlerine dâhil edilmesi, yürütülen politikaların geçerliliğinin yanında meşruluğu ve işlevselliği açısından kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yüzden yerel yönetimlerde özellikle kentsel koruma politikalarının bütüncül ve sürdürülebilir olması, tüm zamanlarda geçerliliğini devam ettirmesi, aynı zamanda toplumun bu süreçlerden elde edilen çıktılarını içselleştirmesi ve toplumsallaştırması için tüm yerel dinamikleri politika yapım süreçlerinden uygulama ve sonuçlandırma aşamalarına kadar dâhil etmesi önemsenmektedir.

Birleşmiş Milletler (BM), Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO), Uluslararası Anıtlar ve Sitler Konseyi (UCOMOS) gibi uluslararası kuruluşlar, kuruluş amaçlarında ve çeşitli dönemlerde yaptıkları toplantılarda, karar alma süreçlerine sivil toplumun dâhil edilmesinin önemine vurgu yapmışlardır. Küresel çapta birçok ülkenin imza attığı uluslararası sözleşmelerde ve bildirimlerde hem yerel hem de merkezi düzeyde yürütülen politikalara sivil toplumun dâhil olmasının demokratik ve meşru bir ilerlemenin yanında sürdürülebilir kentleşmenin kaçınılmaz gereği olduğuna işaret edilmiştir. Her ne kadar dünyadaki pek çok ülke bu uluslararası sözleşmelere imza atmış olsa da sözleşmelerin içeriğine uygun pratik uygulamalar, ülkelerin siyasal sistemleri, sosyo-politik yapıları ve tarihsel süreçte geliştirdikleri demokratik kültürü özümsemeleri ile ilgili olduğu görülmektedir.

Kentsel koruma politikalarının genel çerçevesinin belirlenmesi merkezi hükümetlerin yetkileri dâhilindedir. Ancak kentsel olanın yerel özelliği dikkate alındığında yerel dinamiklerin planlama, uygulama ve dönüt alma süreçlerinde var olması ve etkin olması demokratik ve bütüncül bir kent politikası için gereklidir. Bu bağlamda yerel yönetimlerin özerkliği, yerel dinamikler ile etkileşimi ve paydaşlarla birlikte yürüttüğü yönetişimin sürdürülebilir bir kent politikası için önemi her geçen gün daha çok artmaktadır. Bilindiği üzere kâr amaçsız sivil toplum kuruluşları toplumun genel refahına ve gelişimine katkıda bulunarak modern toplumda dinamik bir aktör işlevini görmektedir. STK’lar, kamu organları ile iş birliği geliştirerek bir taraftan toplumsal ihtiyaçlara cevap olmaya çalışırken öte yandan ekonomik kültürel ve siyasal gelişimin bir dinamiği olma işlevini görürler.

Kentsel korumaya sivil katılımında farklı ülke örnekleri ışığında nasıl süreçler deneyim edildiğine yönelik yürütülen bu çalışmada, Avusturya’nın başkenti Viyana kenti ile Rusya’nın Moskova kentinde yürütülen kentsel koruma politikalarında sivil katılım dinamikleri karşılaştırmalı incelenmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın konusu Viyana ve Moskova’daki kentsel koruma politikalarına sivil toplumun katılım uygulamalarıdır. Viyana ve Moskova kentlerinde yürütülen koruma politikalarına sivil toplum kuruluşları ve diğer kentsel paydaşların süreçlere müdahil olma derecelerinin ve yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi araştırmanın kapsamını teşkil etmektedir. Araştırmada literatür tarama ve betimleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada deneysel ve gözlemsel veri toplama araçlarından yoksun olmak araştırmanın sınırlılıklarıdır.

Çalışmada Viyana ve Moskova kentlerinin sosyo-politik yapıları ve tarihsel toplumsal değişim süreçleri ile sivil katılım dinamiklerinin ilişkileri tartışılmakta ve her iki kentin özgün katılım araçları açıklanmaktadır. Bu çalışmanın önemi sivil toplumun kamu politikalarına katılımının, iki kent örneğinin deneyimlediği farklı modellerle Türkiye’deki kentlerin kentsel korumaya katılım süreçlerine yönelik tartışmalara katkı sağlayabilmesidir. Viyana kentinin kayda değer boyutta tarihi ve kültürel varlıklara sahip olmasından, Doğu ve Batı Avrupa’nın özelliklerini taşıyan bir kent olmasından ve aynı zamanda koruma politikaları ile ilgili literatürde “*Viyana Modeli*” olarak geçen bir kent olmasından dolayı örneklem olarak tercih edildi. Moskova ise Asyatik üretim ve tüketimin olduğu kentsel özellikler taşıyan tarihi ve doğal varlıkları açısından önemli bir kent

olduğu için seçilmiştir. Bu iki kentin Doğu ile Batı arasındaki köprü görevi ile ortak bir siyasi geçmişe sahip olmalarına rağmen demokrasi ve sivil toplumun gelişimi açısından kendilerine özgü farklı dinamiklere sahip olmaları, bu kentleri çalışma konusu yapmaya değer kılmaktadır. Bu modeller ayrıca kentlerin ve dolayısıyla söz konusu devletlerin sosyo-politik yapıları ile ilişkili olarak katılım araçlarının demokratik olma düzeylerine yönelik bulgular sunmaktadır.

2. KENT VE KENTSEL KORUMA KAVRAMLARI

Kent kavramının çağdaş düzeyde anlamını ve kavramsal boyutunu ortaya koyarken modernleşme, sanayileşme, göç, kırsal ve kentsel değişim süreçleri gibi değişkenlerin göz önüne alınması gerekmektedir. Thorns'a (2004:3) göre kentsel analizin özüne ya da şehrin ne olduğuna ilişkin araştırma, şehrin çok boyutlu karakterinden ve neleri meydana getirmiş olduğuna ilişkin tespitlerin sınırlarının muğlak olmasından dolayı biraz güçleşmektedir. Ama kent ile ilgili aklımıza gelen ilk şey yollar ve gerekli diğer altyapıların olduğu, belli bir insan yoğunluğunun olduğu yerleşme alanları olmalarıdır. Yine en genel anlamıyla kentsel bir alanda nüfus çokluğunun yanında ekonomik faaliyetler, kültürel ve sosyal çeşitlilik ve belli bir siyasi yapının olması beklenir. Kent kavramını tek bir yaklaşımla tanımlamak mümkün görünmemektedir. Kenti hem bir yerleşim yeri hem de toplumsal bir olgu olarak değerlendirdiğimizde, kent toplumu ve fiziksel yapıyı çevrenin birbiri ile ilişkili ve birbiri ile dikotomik bir bağlama sahip değişkenleri içerdiği görülmektedir.

Kent bilim sözlüğünde (Keleş 1998:67) kent sözcüğü, “*sürekli toplumsal gelişme süreci içinde bulunan ve toplumun yerleşme, barınma, gidiş geliş, çalışma, dinlenme, eğlenme gibi gereksinimlerinin karşılandığı, pek az kimsenin tarımsal uğraşılarda bulunduğu, köylere nazaran nüfus olarak daha yoğun olan ve küçük komşuluk birimlerinden oluşan yerleşme birimi*” olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan kenti fiziksel yapı açısından değerlendiren Oxford sözlüğü “*city*” kelimesi için daha büyük ve geniş kasaba tanımını yapmıştır (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>). Ancak kenti nicelik açısından büyüklük ile tanımlamak da yetersiz bir yaklaşım olacaktır. Nitekim Weber (2022) kenti nicel büyüklük olarak değerlendirmenin yetersiz olacağını, kişisellikten uzaklığın boyutunu belirleyen çeşitli kültürel faktörlerin kent tanımlamasında önemli olduğunu belirtmektedir.

Weber (2022), nicel olarak büyüklükten ziyade yerel sakinlerin kendi ihtiyaçlarını karşıladığı ve yakın hinterlandın ürünlerinin önemli bir bölümünün pazarlarda satıldığı yerin kent kavramına daha yakın olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda Weber, kenti piyasada üretilen veya başka biçimlerde elde edilen ürünlerin pazarlandığı bir “*pazar yerleşim*” yeri olarak tanımlamaktadır. Kenti insan faktörünün faaliyet alanı olarak gördüğümüzde kültürel boyut önem taşımaktadır. Bunun yanında toplumsal yaşama ve insanın gündelik pratiklerine odaklanan Mumford (2019:49), kenti bir toplumun kültürel gücünün en yoğun olduğu nokta olarak görmektedir. Ona göre kent, yaşamın tüm kültürel yönlerinin aktığı ve toplumun hem sosyal etkinliğinin hem de öneminin odak noktası haline gelen ve aynı zamanda sosyal ilişkilerin entegrasyonunun bir sembolü, biçimi olan, insan deneyimlerinin sistemleştiği, işaretlerle ve organik bağlarla şekillendiği bir arenadır.

Kentsel koruma kavramı ise en genel anlamı ile kentsel alandaki doğal ve kültürel varlıkların kentsel gelişme ve değişme sürecinde korunmasına göndermede bulunan bir kavramdır. Kentlerin tarihi kültürel, doğal ve mimari değerlerini koruma, sürdürülebilir bir kent oluşturma ve aynı zamanda toplumsal kimlik ve bağları güçlendirme amacıyla yapılan düzenleme, faaliyet ve politikalar sürecine denilebilir.

Koruma; bir şeyi dış etkilerden, tehlike barındıran zor bir durumdan uzak tutmak, bir şeyin eskimesine ya da yıpranmasına karşı önlem almak ya da özen göstermek, süreç içinde yapıda meydana gelen değişikliğe olumlu müdahale etmek, kaynaklardan en iyi biçimde faydalanma olarak tanımlanabilir. Tarihi ve doğal alanların, miras değeri olan varlıkların korunması, yer ve alan kullanımı, sürdürülebilir yapılaşma, bioçeşitlilik, ulaşım planlaması, atık yönetimi, yerel toplumla iş birliği, var olan yapıların sürdürülebilirliği ve ilgili kent boyutunda yürütülen politikalar kentsel koruma politikalarını oluşturur.

Koruma kavramının Oxford online sözlüğündeki karşılığı; “*doğal çevreyi korumak, tarihi ve sanatsal değeri olan somut varlıkların ve binaların yasal olarak muhafazası, bir şeyin bozulmasına, eskimesine ya da yok olması durumuna karşı önlem*” (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>) şeklinde tanımlarla ifade edilmektedir. Kent bilim sözlüğünde koruma kavramı kentsel alanlarda bulunan çağdaş bilimsel ve yapı tasarlayıcılık değeri yüksek olan yapılar ile anıtların ve doğal varlıkların bugün olduğu gibi gelecekte de yararlanılması için alınan her türlü tedbir ile güvenceye alma eylemi olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 1998:81).

Kurak Açıcı (2021:26) ise koruma kavramının tarihi dokuyu geçmişten bugüne ve geleceği taşımak amacıyla kültür varlıklarının korunmasına yönelik her türlü etkinliği kapsamakta olduğuna işaret etmektedir. Ahunbay

(2014:2), kentsel alanların korunması, onarımı, iyileştirilmesi ve konservasyonu ile birlikte yönetilmesi ve çağdaş yaşama uyarlanması için gerekli olan işlemleri kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Küresel ısınma, iklim değişiklikleri ve küresel ekonomi politikalarıyla alakalı tartışmaların olduğu bir süreçte, tarihi çevrelerde sürdürülebilir bir gelişme süreci olarak koruma olgusu birçok alanda tartışma konusu olmuştur. Her ne kadar çevresel ve fiziksel olarak korumaya bir ilgi uyanmışsa da bazı uzmanlar tarafından koruma tartışmasına farklı ve kapsamlı eleştiriler getirilmiştir. Çevreciler, ekonomistler, mimarlar, kent bilimciler ve hatta kent yöneticileri dünya çapında kentsel korumaya ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirmektedirler. Ancak koruma ile ilgili geniş çevrelerce mutabakata varılan yaklaşım ise kentsel alanlarda korunacak varlıkların korunması sürecinde ekonomik, sosyal ve kültürel sürdürülebilirliklerin göz önüne alınarak planlanması ve uygulanması noktasıdır (Elseragy, 2013:33-34).

3. KENTSEL KORUMAYA SİVİL TOPLUM KATILIMI

Kentler ekonomik, sosyal ve mekânsal birçok değişkenin bileşimi ve etkileşimi ile gelişim gösterirler. Kentlerin her biri özgün bir tarihe, sosyo ekonomik ve kültürel yapıya ve bunların doğal sonucu olarak özgün bir toplumsal yapıya sahiptirler. Merkezi siyasal sistem ve bu özgün değişkenlerin yanında kente, insana ve doğaya bakış açısına göre farklı yaklaşımların farklı kentsel politikaların üretilmesine neden olabilmektedir.

Son yıllarda sivil toplum katılımı olmadan yönetimlerin ne sürdürülebilir bir kent planlaması ne de kapsayıcı politikalar yapmalarının olanaklı olmadığına yönelik uluslararası bir kabul göze çarpmaktadır. Bilgilendirme amaçlı formel katılım biçiminden ziyade, sivil toplum katılımı karar alma süreçlerinde, politika yapım ve uygulama süreçlerinde esas olmalıdır. Sivil katılımcı bir çerçevede ortak kararlarla üretilen politikalar kentsel koruma uygulamalarının meşru olma kapasitesine katkı sunabilmektedir.

Hickey ve Mohan'a (2004) göre temsil düzeyindeki normatif katılımlar artık demokratik katılım açısından geçerli kabul edilmemektedirler. Bunun yerine katılım dinamikleri hükümet dışı sivil kuruluşlar aracılığı ile uygulanmakta ve birtakım yardım kuruluşları ve hükümetlerin yanı sıra devletler de demokratikleşme ve yerelleşme açısından bu bağlamda bir değişim geçirmektedirler. Katılım süreçleri birçok ülkede artık yasallaşmasının yanında politika süreçlerine ve planlamalarına yurttaşları dâhil etmeyi önceleyen adımlar atılmaktadır. Yönetişim bağlamında katılım çoklu toplumsal bileşenlerin dâhil edilerek karar alma esasına dayanmaktadır.

Sivil toplumun kentsel korumaya yaklaşımını daha çok karar süreçlerine sivil katılım ve katılımcı demokrasi anlayışı ile açıklamak mümkündür. Kentsel koruma olgusu, değinildiği üzere tüm toplumu ortak evrensel değerler bağlamında ilgilendirmekte olduğu için sivil toplumun bu süreçlere müdahil olmaması kentsel koruma politikasının bütüncül olmaması, sürdürülebilir olmaması ve hatta meşru olmaması ile ilgili tartışmalara yol açabilmektedir. Bu açıdan sivil toplumun STK'lar aracılığı ile uluslararası literatürde "*Non-Governmental Organizations (NGO)*" diye anılan hükümet dışı kuruluşlar olarak bilinen sivil toplum kuruluşlarının kentsel koruma süreçlerine katılımı önemli görülmektedir. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde de yerel halkın kendisini ilgilendiren politikalara katılım hakkı olduğu bilinmektedir (<https://helision.com/>).

Sivil toplumun katılımını önceleyen sivil yaklaşım, tabandan gelen etkiye dayanan, katılımcılığın esas olduğu, sosyal adaleti önceleyen, yerel deneyim ve uygulamaları önemseyen yaklaşımdır. Sivil toplum katılımı, kentsel koruma sürecinde STK'ların, yerel halkın ve ilgili projenin doğrudan kullanıcılarının katılımını esas alır. Koruma uygulamalarının tespit, karar ve uygulama süreçlerinde var olmalarını öngörür. Sivil toplum katılımı aynı zamanda etkili ve sürdürülebilir kentsel koruma politikaları için toplumun görüş ve önerilerinin yanında teknik desteklerini almakla mümkün olabilmektedir.

Kentsel koruma politikalarına halkın katılımı yönetim mekanizmalarının katılımı kadar önem taşımaktadır. Kentli olma ve kent ile bir aidiyet ilişkisi geliştirmenin temel mekanizması halkın koruma politikalarına katılması ve yorum ve önerilerinin alınması ile mümkündür. Yerel ve merkezi organizasyonlar tarafından geliştirilen koruma politikalarının sürdürülebilirliği açısından da yerel halkın katılımı sağlanmalı, merkezi ve yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşlarına gerekli kolaylıklar sağlayarak katılımlarını teşvik edilmelidir (Özen vd., 2021:23-24). Kentsel alanlarda yürütülen koruma faaliyetlerine kentlilerin katılımı ve karar süreçlerine dâhil edilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda koruma süreçlerine vatandaş katılımı ile ilgili Washington Tüzüğü dikkat çekicidir. Tüzüğün 3. maddesinde bu konuda şu ifade ile sivil katılımın önemine işaret edilmektedir;

“Koruma programının başarısı kentlilerin ve tüm ilgili yerel grupların katılımı ve görev almalarıyla mümkün olabilir ve desteklenmelidir. Tarihi kentlerin ve kentsel alanların korunması öncelikle orada yaşayanları ilgilendirir.”

Demokrasi ile yerelleşme arasında direkt bir ilişki vardır. Kenttaşlara daha fazla söz ve tercih hakkı tanıma en iyi şekliyle yerel yönetimler aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Halka en yakın yönetim birimleri olarak halkın yönetim ve politika yapım süreçlerine katılımı sağlanması açısından yerel yönetimler en önemli kurumlardır. Tocqueville’in aktif bir sivil toplumun Amerika’daki demokrasi ile ilişkisine yaptığı vurgudan günümüze kadar yapılan birçok araştırma göstermiştir ki yönetimin demokratik niteliği ile etkin bir sivil toplum katılımı arasında doğrudan bir ilişki vardır (Tumay ve Okatan, 2015:11).

Sivil toplumun kamusal politikadaki rolüne ilişkin en belirgin etki temsil meşruiyetinin yanında farklı perspektiflerin sentezi ve geniş toplumsal kesimlerin taleplerini yansıtması boyutudur. Rasmussen ve Reher (2019:5-7) sivil toplum örgütlerinin kamu politikalarına katılımının çok yönlü olumlu etkilerinin olduğunu işaret etmektedirler. Bir taraftan politika yapım ve karar alma süreçlerine katılarak geniş toplumsal kesimlerin sesini merkezi ve yerel yönetimlere yansıtırken öte yandan alınan kararların gene tüm toplumsal kesimlere yayılması ve uygulanmasına yönelik farkında lığının oluşmasına katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Farklı kamusal alanların ve resmî kurumların karar verme sürecine sivil toplumun yaklaşımı hem alınan kararların uygulanabilirliği hem de taban ile tavan arasındaki etkileşim ve iletişimin olumsal yönde ilerlemesi için gerekli ve işlevli olduğuna dikkat çekmektedirler. Sivil toplum kuruluşlarının hem sivil bir temsiliyeti hem de vatandaş sorumluluğunu geliştirmek açısından politika yapım sürecinde bir köprü işlevi gördüğünü ileri sürmektedirler.

4. VIYANA KENTİ VE SOSYOPOLİTİK YAPISI

Viyana’da kentsel korumayı önemli hale getiren faktör kentin tarihi ve kültürel arka planının önemi ile ilişkili olabilir. Avusturya’nın başkenti ve en büyük şehri olan Viyana, güçlü bir tarihsel arka planıyla, farklı tarihsel dönemleri sembolize eden mimari yapısıyla olduğu gibi önemli kültürel ve sanatsal ürünlerin ve şahsiyetlerin mekânı olarak da bilinmektedir. Yaklaşık 2 milyon nüfusu ile ülkenin ve Avrupa’nın da en kalabalık kentlerinden biridir. Kent aynı zamanda jeopolitik konumu ve tarihi özelliklerinin önemi ile bilinmektedir. Viyana, UNESCO Dünya Miras Listesi’ne girmiş “*Innerstadt (iç şehir)*” gibi tarihi alanlara, imparatorluk döneminde yazlık olarak kullanılan ve önemli bir turistik ziyaret merkezine dönüşen “*Schönbrunn Sarayı*”, dünyaca ünlü Gustav Klimt’in eserlerinin de içinde olduğu ünlü bir sanat galerisi olan “*Belvedere Sarayı*”, devasa bir ikonik dönme dolap ve çeşitli eğlence aygıtlarının olduğu “*The Prater*” halk parkı gibi kenti öne çıkaran tarihi, turistik ve kültürel varlıklara sahip olan bir şehirdir (<https://www.aboutvienna.org/>).

Harita1. Viyana Haritası



Kaynak: <https://www.mapsland.com/europe/austria/vienna/map-of-center-vienna-city>

1989-1990 yıllarında doğu blokunun yıkılışı ve demir perdenin düşüşüyle Viyana'nın jeopolitik konumu kayda değer bir biçimde değişmiştir. Kent, Avrupa'nın kentsel aksının daha merkezine konumlanmıştır. Sınırları ticarete kapalı ve ekonomik gelişim için engellerle dolu bir süreçten dünyaya ve çevresine açık ve Batı Avrupa'ya açılan bir kapı olarak önemli bir merkez haline gelmiştir. 1995 yılında Avusturya, Avrupa Birliği (AB)'ye girdikten sonra Viyana büyük bir cazibe merkezine dönüşmüştür. Ulus aşırı şirketler Doğu Avrupa pazarlarının merkezi olarak Viyana'yı seçmişlerdir. Viyana'daki yabancı yatırımcı sayısı 1996 ile 2001 yılları arasında önemli oranında artmıştır. Viyana 2000'li yılların başlarında Doğu ve Batı Avrupa arasında bir köprü iken artık Avrupa'yı siyasi ve ekonomik olarak birleştiren bir merkeze dönüşmüştür (Hatz, 2008:312).

2000'li yıllara kadar Avusturya, refah devleti politikaları ile yönetilmiştir. Avusturya AB'ye üyelik süreci ile birlikte neoliberal yapılanma sürecine girmiş ise de AB ülkeleri arasında refah devleti politikalarında ısrar eden birkaç devletten biri olmuştur. 2000 yılında sağ muhafazakârların iktidara gelmesi ile AB'nin Avusturya hükümetine karşı birtakım yaptırımların uygulanmasına yöneltmiştir. Ancak daha sonra sağ muhafazakâr hükümetin neoliberal uygulamalara uygun politikaları ve otoriter bir liberal düzeni başarıyla sürdürmesi, bazı Avrupa Birliği ülkeleri tarafından olumlu karşılanmış ve yaptırımların uygulanmamasını sağlamıştır (Kazepov ve Verwiebe, 2021:7).

Avusturya'da patrimonial bir egemenlik sistemi süregelmektedir. Bununla beraber Viyana'da yönetimin değişimi yumuşak bir süreç izlemiştir. I. Dünya Savaşı'ndan önce sosyal demokrasi anlayışı toplumda kabul görmekte ve demokratikleşmenin itici gücü olarak Hıristiyan Toplum Hareketi iktidara karşı işçi hareketleri olmuştur. 1919'dan sonra Viyana, sosyalist sistem ile yönetilmiştir. “*Kızıl Viyana*” sosyalist sisteminde belediye başkanının yetkisini azaltmış ve yeni sistem sosyal hareketleri pekiştirmekten ziyade temel ihtiyaçların giderilmesine odaklanmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra sosyalist eğilimli devlet modelinin egemen olduğu toplumsal ve evrensel kent yapılanmasına dayalı bir yönetim işlemiştir (Novy ve Hammer, 2007:6).

Kızıl Viyana'nın sonlanmasından sonra özel sektörü güçlendirmek üzere bir modernizasyon süreci yaşanmış ve demokratik bir ekonomi düzeni ve kamu hizmet dağıtımı yavaş yavaş terk edilmiştir. Özel alanın güçlendiği neoliberal ekonomi sistemini takiben yönetimden yönetişime geçiş olmuştur. Bu ideolojik değişimler, Viyana kentinin gelişim seyrini ve yönetimini demokratikleşme bağlamında değiştirmiştir. Doğu ve Batı Avrupa arasında bir köprü işlevi gören kent, yeni sürece adaptasyon için yapısal özelliklerin korunmasını dikkate alarak yeniden sosyal demokratik yöntemlerle merkezi politikaları kısıtlı katılımlarla işlevlendirmeye çalışmıştır. Yeni kamu yönetimi bağlamında planlama ve politikalar inşa edilmiştir. Özel sektör daha önce hiç olmadığı kadar gelişmiş ve kamu politikaları ve kamusal kararlar profesyoneller, yatırımcılar ve yöneticilerin katılımı ile sınırlı bir şekilde yapılmaya başlanmıştır (Novy ve Hammer, 2007:6).

Viyana, Avusturya devlet sistemine bağlı federal bir eyalet sistemi ile yönetilmektedir. Şehir, seçilmiş meclisi ve belediye başkanı tarafından yönetilir. Yerel hükümet altyapı, eğitim, sosyal hizmetler ve planlama gibi kentsel meseleleri yönetmekle yükümlüdür. Anakent belediye başkanı federal eyaleti yöneten eş başkanıdır. Viyana zengin bir kültürel mirasa, birçok müzik ve sanat dehasına ev sahipliği yapmıştır. Viyana; opera evi, birçok müzesi, sanat galerisi ve tiyatrosu olan önemli bir kültürel ve tarihsel şehir özelliğine sahiptir. Viyana aynı zamanda gelişmiş bir ulaşım sisteminin, kapsamlı kentsel hizmetlerin olduğu müreffeh bir kent olarak bilinmektedir. Viyana kentinde iyi bir kentsel mekân imgesi ile kentsel mekânların canlılığı iç içedir. Burada birçok kamusal mekân, park ve meydan kentlilik kültürünün de göze çarptığı mekânlardır. Kenti özgün kılan en önemli boyut ise tarihi ve eski boyutunun modern mimari ile nezhleştirilmesi ve modern döneme eklenmesidir (İnci, 2018:238).

Viyana kentinin siyasal yapısına ve politik tercihlerine ilişkin son 30 yıllık seçim sonuçlarına bakıldığında; Viyana'da Sosyal Demokrat Parti'nin (SPÖ) yerel seçimleri başarı ile kazandığı görülmektedir. Viyana farklı etnik gurupların bir arada yaşadığı bir kenttir. 2019 seçim verilerine bakıldığında seçmenlerin yüzde 35'inin yabancı uyruklu olduğu görülmektedir. Ülkenin genelinde Muhafazakâr Sağ Parti'nin (ÖVP) başarılı olması ama Viyana genelinde SPÖ'nün başarılı olması kentin sosyal demokrat eğilimini göstermektedir. Bu başarının, Sosyal Demokrat Parti'nin Viyana özelinde yürüttüğü başarılı yerel yönetim politikalarından dolayı olduğu düşünülmektedir. Avrupa'nın Stockholm ve Londra gibi diğer kentlerinin aksine Sosyal Demokrat Partinin popülaritesini sürdürmesinin nedenleri ile ilgili yürütülen “*Vienna's Electoral Geograpy*” adlı çalışmada da belirtildiği üzere, Viyana yerel yönetiminin yürüttüğü “*Her Bölgeye Adil Hizmet*” politikasının temel ilkesini farklı bölgelere, uzak yakın kentin çeperlerine hizmet sunumundaki adil uygulamalarına dayandırılmıştır (Kazepov ve Verwiebe, 2021:11-13).

Viyana kentsel koruma politikalarının bütüncül bir yaklaşımla ortaya konması için Viyana'nın konut ve kentsel inşa sürecinin anlaşılması faydalı olabilir. Nitekim Bucher ve Kolbitsch (2019:19) tarafından yapılan çalışmada

belirtildiği üzere; uzun bir geleneğe sahip Viyana sosyal konut modeli çok zor günlerden ve yıkımlardan geçen Viyana halkı için büyük bir dönüşüm işlevi görmüştür. Viyana daha önceleri yürüttüğü toplu konut projeleri ile dünya da örnek olarak kabul edilen bir sosyal konut modeli geliştirmiştir. 4 Mayıs 1919'da kadın ve erkek katılımın ilk olduğu, evrensel standartlarda demokratik bir seçim Viyana'da yapılmıştır. Bu seçim demokratik ve eşitlikçi katılım ve temsiliyetin olduğu ilk seçim olmuştur. Bu kapsamda 1919 yılında belediye bütçeleri ile başlayan sosyal konut çalışmaları ile 1925 yılında 25.000 daire yapılmıştır. Bu projelerde yeterli oranda yeşil alanları ve park alanları olan su, gaz ve diğer kamusal ihtiyaçlarla donatılmış dönemin elverişli ve modern konutları uygun fiyatlarla kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Aynı şekilde 1934 yılında başlayan 220 bin kişiyi konut edindirme projesi ile kentin konut sorunu büyük oranda çözülmüştür. Viyana eyaleti 1930'lu yıllardan kalan bir mali özerklik sistemine sahiptir. Lüks vergisi, kira ve ticari birimler vergisi gibi vergilerle kent bütçesi oluşturulabilmiştir. Kentin konut ihtiyacı için belediyenin vergilendirme yetkisine sahip olması ve kendi mali bütçesini oluşturmadaki özerk rolü büyük önem taşımaktadır (<https://www.wien.gv.at/>).

4.1. Viyana'da Kentsel Koruma Politikaları

Mimari eserlerin, tarihi mekânların ve kültürel mirasın korunması için Viyana yönetiminin güçlü bir koruma stratejisine sahip olduğu bilinmektedir. Bu politikaların en önemli özelliği, kentin zengin tarihi özelliklerini sürdürülebilir nitelikte korumasıdır.

Viyana'da Innere Stadt, Schönbrunn Sarayı, Belvedere Sarayı gibi tarihi sit alanları UNESCO dünya miras listesinde olduğu için UNESCO kriterlerine göre korunmaktadır. Bu alanlar ile ilgili koruma politikaları, gelecek nesiller için kültürel önemini sürdürmek amacıyla bütüncül özellikte otantikliğini koruma esasına dayanmaktadır. Viyana tarihi yapıların korunmasına yönelik sağlam yasalara sahiptir. Kentteki tarihi yapıların özelliklerinin ve mimari niteliklerinin korunması için yasalar çıkartılmaktadır. Bu yapılara yönelik yapılacak onarım ve koruma çalışmaları orijinal özelliklerinin sürdürülmesi esas alınmak üzere yetkili kurullardan onay alınmak şartıyla sürdürülmektedir (Bucher ve Kolbitsch 2019:41,42).

Koruma politikaları kentsel gelişme planları ile entegre bir biçimde yürütülmektedir. Yetkililer tarihi ve doğal alanların korunması ile kentsel modernizasyonu birbirine eklemlenecek şekilde yürütmeyi esas almaktadırlar. Alan koruma ile ilgili yasalar ve düzenlemeler tarihi yapıların uygunsuz inşası ve onarımına karşı önlemler alınarak yapılmaktadır (<https://www.wien.gv.at/>). Viyana sadece kültürel ve tarihi zenginlik açısından bilinmez, aynı zamanda %50 yeşil alana sahip olan Viyana kenti yeşil alanların, parkların ve bahçelerin korunmasına özel önem vermesi ile bilinir. Bu alanlar kenti orantısız yapılaşma ve kentsel gelişmeye karşı kaliteli bir yaşam için korumaktadır. Yeşil alanın korunma çabaları kenti sağlıklı büyüme açısından korurken aynı zamanda biyoçeşitliliği de sağlamaktadır (Kumnig, 2017:2).

Viyana kenti tarihi yapıların yıkılmasından ziyade uyarlayıcı yeniden kullanım stratejilerini benimsemektedir. Eski yapılar tarihi özellikleri korunarak modern kullanıma sunulmaktadır. Bu yaklaşım kentin tarihi dokusunun bozulmamak üzere kentsel boyutuyla kullanımlarını sağlamaktadır. Viyana kültürel miras eğitime ve farkındalığına özel önem atfetmektedir. Tarihi yapıların korunması ve kültürel mirasın önemine yönelik kamusal ilgiyi arttırmak için programlar yapılmakta, sergiler ve eğitim toplantıları düzenlenmektedir (<https://www.sossci.org/SonSayi.AspX>).

4.1.1. Viyana'da Kentsel Koruma Politikalarına Sivil toplum Katılımı

Viyana kültürel ve tarihi mirasını korumak üzere yapılan proje ve politikalar ile ilgili tartışmalara kentlileri katmak için bir dizi yol ve yöntem uygulamaktadır. Toplum katılımı hem kentin modern kullanım alanlarına adaptasyonunu ve hem de tarihi alanların korunmasının sağlanmasının önemli olduğu görüşünü hâkim kılmıştır. Bu katılım Viyana'nın gelişimi ve koruma ile ilgili planlama sürecindeki kentlilerin karar süreçlerine iştiraki ile sağlanmaktadır. Bu yaklaşım ile Viyana, farklı nüfus yapısının ihtiyaçlarını esas alarak katılımcı, sorumluluk sahibi kenttaşlar ve aynı zamanda yaşanabilir mahalleler meydana getirmeyi hedeflemektedir. Kentsel yenileme projeleri uygulanma sürecinde kent sakinleri konut sahipleri ve kiracılar, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve yerel bazı gönüllülerin de içinde olduğu tüm paydaşların iş birliği ve katılımı Viyanalılar için önemsenen bir faktördür (Bretschneider, 2010:6).

1970'li yıllardan bu yana Viyana'da yürütülen kentsel yenileme politikaları yerinden etmenin olmadığı yavaş, hassas ve nazik bir kentsel dönüşüm politikası ile takip edilmiştir. Ancak yine de sivil toplum katılımının yeterli sağlanmadığı işlevselci yönetim anlayışının kent planlaması birçok eleştiriye maruz kalmış ve meşruluğu

tartışılır olmuştur. Mesela 1965 yılında 12. Sokak'ta yapılan “*florianikirche*” ve “*Otto-Wagner Pavilion*” kentsel yenileme projeleri halkın katılımı olmadan yürütülen ve kentin dokusuna ve kent kimliğine zarar veren projeler olarak eleştirilmişlerdir. Bu eleştirilere karşın kent yönetimi; kent sakinleri ve konut sahiplerinin kentsel yenileme sürecine dâhil etmek üzere çeşitli mekanizmalar geliştirmişlerdir (Novy ve Hammer, 2007:10).

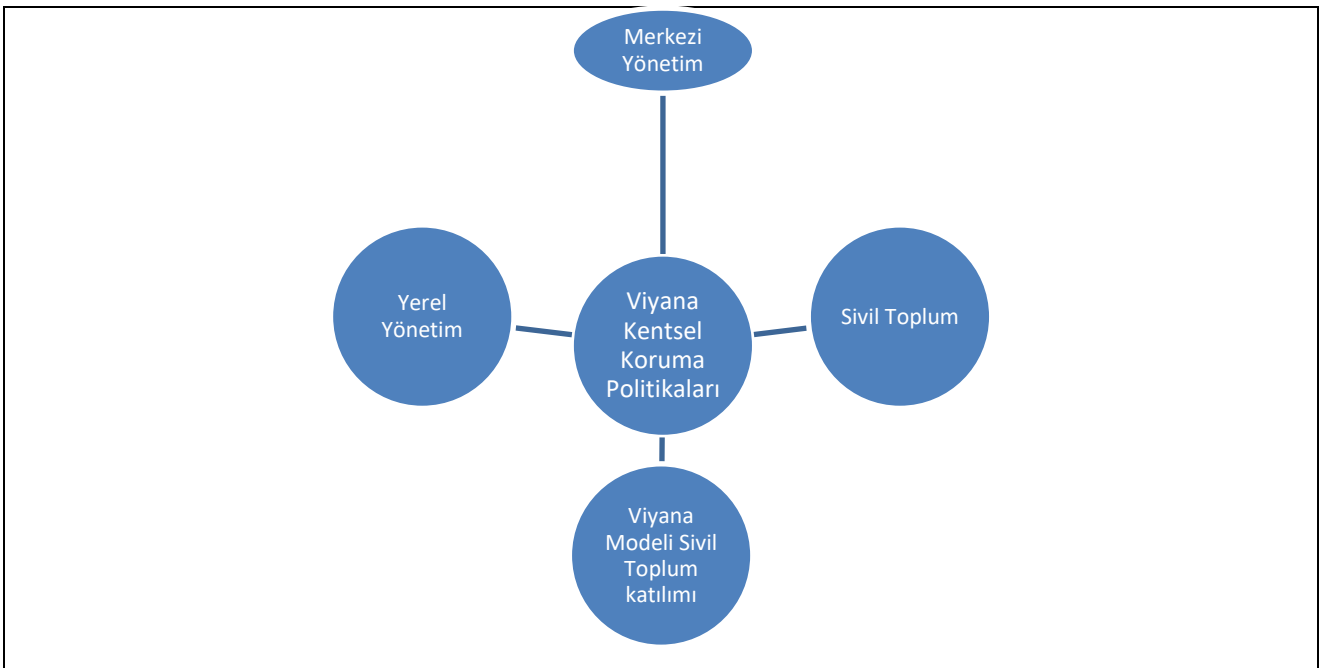
Koruma çalışmalarına toplumsal katılım Viyana yönetimi tarafından teşvik edilmektedir. Kent sakinleri, uzmanlar ve diğer paydaşlar kentsel koruma ile ilgili yürütülen tartışmalar ve planlamalar ile ilgili çalışmalara katılmakta ve karar alma süreçlerine dâhil olmaları teşvik edilmektedir. “*Yerel Gündem 21*” ilkeleri ve “*Yerel Alan Yönetim*” yasaları Viyana'nın kentsel gelişimini “*mikro*” düzeyde sürdürdüğü için demokratik katılımcı bir şekilde sürmektedir. Viyana'da bazı bölgelerde belediye yönetiminin oluşturduğu katılım kurullarında politik aktivistlerin, kent planlamacıların ve yerel halkın bulunduğu bir organizma kent politikalarına katılımı sağlamak üzere inşa edilmiştir (Novy ve Hammer, 2007:11).

4.1.2. Sivil Toplum Katılımında Viyana Modeli

Viyana'da daha önce teknokratik uzman inisiyatifleri ile yürütülen kentsel yenileme projelerinin yerini hem sivil toplum kuruluşlarının hem de tekil anlamda kent sakinlerinin içinde bulunduğu özerk bir “*Özerk Kontrol Ofisi (Decentralised Control Office)*” tarafından takip edilmiştir. Bu metot kamu, özel ve sivil toplumun iş birliğine dayanan “*Viyana Modeli*” olarak adlandırılmaktadır. Bu modelde özel sektör, sivil toplum ve kamu kuruluşlarının ortak hareket ettiği otonom bir iş birliği söz konusudur. 1980 öncesi sivil toplum katılımı, planlama sürecinde sadece toplumu bilgilendirme işlevi ile sınırlı iken artık günümüzde böylesi mekanizmalarla söz sahibi bir ortak işlevini edinmiştir (Kazepov ve Verwiebe, 2021:55-58).

“*Viyana Modeli*” olarak bilinen katılım kategorisine baktığımızda toplum hizmeti (Community Work) gibi bir mekanizma da göze çarpmaktadır. “*Community Work*” Viyana kenti ile ilgili yürütülecek bir politika ya da projede toplumun çeşitli tabakalarından ve çeşitli disiplinlerden uzmanların ve gönüllülerin sürece kâr amaçsız katılımında buldukları ve iş birliği ile dayanışmanın esas olduğu bir sivil katılım dinamiğidir (Bermúdez ve König, 2021:2-3). “*Toplum Hizmeti*” çalışması kentsel birçok alan ile ilgili politikalarda varlık sürdürmenin yanında, özellikle Viyana'nın kentsel yenileme politikalarında ve proje uygulama süreçlerinde işlevsel olmuştur. Sözgelimi Viyana bağlamındaki bu yaklaşımın uygulandığı Viyana 12. Caddesi'nin kentsel yenileme sürecinde ve 1990'lı yıllarda yürütülen “*Viyana kentsel yenileme*” projelerinde sadece yereldeki yapı ile ilgili düzenleme ve girişimler yapılmamıştır. Aynı zamanda bu yaklaşım sivil katılımlı kentsel planlamayı politikacılar, yöneticiler ve vatandaşlar arasındaki sosyal süreçlerle uyumlu bir biçimde yürütmeyi başarılı bir biçimde sağlamıştır (<https://books.google.com.tr/>).

Şekil 1. Viyana Kentsel Koruma Politikalarına Sivil Toplum Katılımı



Viyana’da yerel kentsel politikalar yerel halkın temsil edildiği danışma konseylerinin dâhil olması ile şekillenmektedir. Daha geniş halk kitlelerinin katılımı için bir dizi yöntem ile katılımı teşvik eden yerel yönetimler daha uzun ve daha sürdürülebilir ve aynı zamanda daha kapsamlı politika yapımını hedeflemektedir. Viyanalı sivil inisiyatifler de aynı zamanda yerel politikalara erişimi ve etkileşimi sağlamak için “*ortak iyi*” için mücadele etmektedir. Kentsel alan planlama süreçleri ve master planlar artık kentli ve mahalleli paydaşlar tarafından takip edilmektedir. “*Yerel Gündem 21*” maddeleri vatandaşların yönetim süreçlerine dâhil edilmesini talep eden bir ajanda olarak yönetişim olgusunu teşvik etmektedir. Belediyeler “*Yerel Gündem 21*”in içeriğini zaten kısıtlı olan yetkilerinin yerel sakinlerle paylaşılmasını biraz radikal bulmaktadırlar. Ancak “*Yerel Gündem 21*” farklı aktörler arasında iletişimin sağlanması, müzakere ve iş birliği açısından önemli bir içerik sunduğu deneyim edilmiştir (Novy ve Hammer, 2007:8-9).

Katılım her zaman çok bileşenli çok paydaşlı bir süreçtir. Bu süreç sadece yerel halk ile yerel yönetim arasında cereyan eden bir işlem değildir, aynı zamanda yerel yönetim birimleri arasında da iş birliği ve katılımı içermektedir. Viyana kentinin katılım dinamikleri özellikle kent planlamalarında dikkate alınmaktadır. Bu planlar ekonomik gelişme, sosyal eşitlik, yerel ilerleme ve iklim değişiminin yanında kentsel kaynakların ve doğasının korunmasını esas alarak yürütülmektedir. Katılımcı yönetişim, kent planlamasının ana odak noktalarından biri olarak kamu kurumları, özel sektörler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları ve bireysel bazda kent sakinleri gibi birçok paydaşı karar alma sürecine dâhil etmeyi kapsamaktadır. Katılımcı yönetişimin esas alındığı planlama sürecinde Viyana toplumunun her kesiminden paydaşın dâhil olması esas alınmaktadır. Viyana’da katılımcı yönetişim planlama, kentsel yapılaşma, kentleşme, kentsel yeşil alanlar ve sosyal altyapı gibi temel kentsel süreçleri kapsamaktadır (<https://helision.com/>).

Viyana’da özellikle kültürel ve tarihi mirasın korunmasında gönüllülük yaygındır. Gönüllülük sadece ortak alana katkı sağlamak değil, aynı zamanda kişiye sorumluluk alma, yeni deneyimler edinme ve kişiyi güçlendirme şansı da vermektedir. 15 yaş üstü nüfusun yaklaşık yüzde 46’sı gibi dünyanın diğer bölgelerine göre önemli bir oran Viyana’da gönüllü toplum hizmetlerine katılmaktadır. Nitekim gönüllü katılım ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre Avusturya’da 3,5 milyon insan gönüllü aktivitelerde yer almakta ve 2,2 milyon gönüllü ise sivil toplum kuruluşlarında kayıtlı gönüllü olarak hizmet vermektedir.

Avusturya’da gönüllü katılımcıların büyük çoğunluğu başkalarına yardımcı olmanın kendilerini mutlu ettiğini, toplumun ortak çıkarını ilgilendiren bir konuya katkıda bulunmak istediklerini belirtmişlerdir. İkinci büyük çoğunluk ise yeteneklerini toplum hizmetine sunmak için ve deneyimlerini paylaşma fırsatı için gönüllü olduklarını ifade etmişlerdir. Gönüllülük hizmetlerinde bulunmayanlar ise çevrelerinde böyle bir çalışma olmadığı, kendilerinden böyle bir talepte henüz bulunulmadığı ve yeterli zamanları olmadığı için gönüllü hizmetlere katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Viyana’nın kapitalizm deneyimi ve özel alanla ilişkisi Anglo-Sakson ve Anglo-Amerikan akımındaki devletin ve yönetim aygıtlarının ilişkilerinden farklılık göstermektedir. Anglo-Sakson kentsel planlamada özel sektörün etkisi baskın bir durumda iken, Viyana’da kentsel planlama süreçlerine hem kurumsal hem de sivil katılım özel alana nazaran daha görünür durumdadır. Viyana’da 2000’lerden önce geçerli olan uzman bazlı planlama yerini geniş katılımlı planlama modeli olan Viyana Modeline bırakmıştır (<https://helision.com/>).

5. MOSKOVA KENTİ VE SOSYOPOLİTİK YAPISI

Rusya’nın başkenti Moskova, ülkenin batı yakasına kurulu önemli bir tarihi kenttir. Günümüzde Moskova’nın önemi sadece bir siyasal merkez olması değildir. Aynı zamanda en büyük ve en kalabalık kent olması, endüstri, kültür, bilim ve eğitim alanında dikkat çeken bir merkez olmasıdır. 600 yıldan fazla uzun bir süredir Rus Ortodoks Kilisesi’nin de ruhani merkezi olma özelliğini taşıyan bir şehirdir.

Tablo 2. Moskova Haritası



Kaynak: <https://www.nationsonline.org/>

2020 verilerine göre şehir merkezi nüfusu 10.500.000 civarında iken banliyöler eklendiğinde 18 milyon nüfusa ulaşmaktadır. Moskova, Rusya Federasyonu'na bağlı federal statüye sahip bir kenttir. Moskova, 1989 yılında yaşanan rejim değişikliğinden bu yana hem yönetim anlamında hem de yapısal açıdan köklü değişimlere uğramıştır. Komünist bir kentsel rejimden küresel bir kent olma yolunda ilerleyen kentte birçok proje uygulanmıştır. Bu projelerden en büyüğü ise “*Moskova City*” projesidir. Bu proje kentin tarihi yapısını ve kent silüetini bozduğuna yönelik eleştiriler almıştır (<http://www.mimarlikdergisi.com/>).

Moskova kenti güçlü bir merkezîyetçi sistemle yönetilmektedir. Karar verme mekanizması tek merkezde işlemekte ve belediye federal yetkilerle çalışmalarını sürdürmektedir. Moskova, 1991 yılında her bir bölgesi yaklaşık bir milyonun üzerinde olan 10 bölgeye ayrılmıştır. Bu on bölge içinde yaklaşık 140 mahalle mevcuttur. Moskova şehri yasama (Moskova Şehir Duması) ve yürütme (Belediye ve Moskova Hükümeti) ile yönetilmektedir. Moskova Belediyesinin yetkileri federe yönetime bağlı bölgeleri de kapsadığı için belediye sınırları ile sınırlı değildir (<https://www.ci.moscow.id.us/>).

Dünyanın önde gelen ekonomi merkezlerinden biri olan Moskova, yerkürenin en kuzeyinde yer alan Metropol ünvanına sahip “*Global Şehir*” olarak kabul edilmektedir. Avrupa'nın en uzun ve tek başına duran yapısı ünvanına sahip “*Oskantino Kulesi*” ve Avrupa'nın en yüksek gökdeleni olan “*Federation Tower*” burada bulunmaktadır. Şehir içinde bulundurduğu birçok müze tiyatro ve tarihi yapılar ile zengin bir tarihi ve mimari yapıya sahiptir. Kent sahasının yüzde 40'ının yeşil alanla kaplı olması onu, dünyanın en yeşil kentleri arasına sokmaktadır (Argenbright, 1999:7).

Kızıl Meydan, Aziz Basil Katedrali, Tarihi Moskova Metrosu, Kremlin Sarayı, Kolomenskoye Tarihi ve Mimari Müzesi ve Rezervi, Bolshoi Tiyatrosu, Gum, Panorama 360, Ulusal Ekonomi Başarı Müzesi, Kremlin duvarları ve Kulesi, Lomonosov Moskova Devlet Üniversitesi, Krutitskoe Podvorye, The Savoir Katedrali, Oskankine TV Kulesi, OldArbat, Meydan Katedrali, Druzhba Narodov Şelalesi, Lenin Anıtı ve Donkoi Manastırı Moskova'daki bazı önemli tarihi yapılarıdır (<https://www.ci.moscow.id.us/>).

Moskova Rusya'nın ekonomi ve siyasi kalbi niteliğinde bir şehirdir. Kentin önemli bir kısmı 1812 yılında Napolyon I tarafından işgal edildiğinde yakılıp yıkılmıştır. Daha sonra sürekli yapılaşarak ve yenilenerek günümüze kadar gelen Moskova şehri hem Sovyet geçmişi ve hem de kapitalizm sonrası yapılanma ile ilgili belirgin izler taşımaktadır. Bir yandan Lenin'in heykeli, 1950'lerin ve 1960'ların ortaları, Kruşçev döneminden

kalma 5 katlı kasvetli yapılar; öte yandan batı tarzı otomobil, market, gazino ve eğlence merkezleri bir arada görülebilmektedir. Moskova kenti birçok Ortodoks kilisesinin yanında onlarca sinagog ve caminin de restore edildiği geleneksel bir tarihi Rus kenti olarak kabul edilmektedir. Kentin fiziki yapısını oluşturan radyal çubuk ve halkalardan oluşan fiziki düzeni, Rus mimarlar tarafından inşa edilen tarihi binalar, kenti tarihsel özellikleri ile öne çıkarmaktadır. Moskova'daki bina yapısı 1920'lerde tuğla ve taş kullanılmaya başlandığı dönemden kalma ağırlıklı olarak ahşap yapılardan oluşmaktadır (Mason ve Nigmatullina, 2011:13).

5.1. Moskova'da Kentsel Koruma Politikaları ve Sivil Katılım

Moskova kentinde çok katlı yoğun bir yapılaşma mevcuttur. Ancak doğal varlıklar açısından zenginlikler korunduğu gibi ormanlık alanların flora ve faunası da korunmuştur. 20. yüzyılda doğayı korumak adına yürütülen çevre çalışmaları şehrin doğal mirasını önemli ölçüde korumaya almasına yol açmıştır. Ancak son yıllarda nüfusun yoğunlaşması ve neoliberal ekonomik yapılanmanın da etkisi ile doğanın korunmasına olan ilginin azalmasına neden olmuştur (Bobiley, 2013:13).

Moskova'nın doğal varlıklarının ve biyolojik çeşitliliğinin korunmasına özel değer verilmesi nispeten bozulmamış, doğal alanların ve geniş orman alanlarının varlığını sürdürmesini sağlamış ve özel koruma altındaki alanların belirlenmesi ile sonuçlanmıştır. Bunun için Moskova Belediye yönetimi tarafından 2005 yılında "*Moskova'da doğal alanların korunması*" yasası ile çerçevesi belirlenmiştir. Kentin yaban hayatının korunması konusunda pek çok çevreci kuruluş ve sivil toplum kuruluşu doğal hayatın tehdit altında olduğuna dair sesini duyurarak yetkilileri etkilemeye çalışmıştır. Sivil toplumun temel eleştirisi kent yönetiminin doğal varlıkları "*şeyler*" olarak görmeleri ve tüketicilerin zevk nesnesi olarak bir kâr kaynağı olarak görmelerine yönelik eleştirilerdir (<http://www.mimarlikdergisi.com/>).

Öte yandan Kent yönetiminin kentsel politika karar alma süreçlerine sivil halkın katılmasının gereğine dikkat çeken Büdenbender ve Zupan (2017:17), Moskova'daki resmi çevre koruma aktivitelerinin çoğunlukla doğayı korumaya yönelik ilan etmekle sınırlı olup, gerçekte doğanın korunması ya da restorasyonundan uzak olduğuna işaret etmektedirler. Onlara göre başarılı doğa koruma politikaları ancak halkı ve sivil alanı temsil eden kuruluşlar, çevre kuruluşları ve bilim insanları ile etkileşim halinde politikalar yürütülerek mümkün olabilir. Böylesi bir etkileşimden yoksunluk, Moskova yöneticilerinin neyin nasıl korunacağı ve etkili çevresel korumanın ne olduğuna yönelik sorulara açık ve tutarlı cevap verememelerinin temel nedenleri olmuştur. Böylece kent planlaması yapılırken yeşil alanlar, kaldırımlara ve spor alanlarına, piknik alanlarına ve hatta oyun alanlarına terk edilebilmektedirler. Planlama sürecinde geniş kullanıcı ve kâr amaçsız uzman katılımının olmaması, sadece yetkililerin inisiyatifleri ile yürütülen politikalarla kent yönetiminin mümkün olmayacağı Moskova pratiğinden anlaşılmaktadır. Çevresel ve kentsel korumanın, vatandaşların gündelik yaşamları ile entegre olacakları kentsel gelişme ve planlamaya uyumlu politikaları içermesi gerektiğini öne süren Zupan ve Büdenbender dikkatleri salt yaban hayatı korumaktan ziyade kentsel yaşama entegre edilmiş ekolojik ilkelerle bütünleştirmek şeklinde olmasına önem vermek gerektiğine vurgu yapmaktadırlar (Büdenbender ve Zupan, 2017:17).

Moskova'daki sivil toplum aktivitesi Sovyet rejiminden sonra var olan konut stokunun yerel sakinlerin mülkiyetine geçmesinden sonra, vatandaşlar kentsel haklarını kent yönetimi ve özel sektörün rant amaçlı politikalarına karşı gösterdikleri tepkiler ile ifade etmişlerdir. Novokosino ve Fili-Davydkovo bölgelerinde yaşanan konut yenileme projelerine kent sakinlerinin protestolarla karşı çıkmaları buna bir örnektir. Çünkü şehir yönetimleri bu projelerde de kent halkından ziyade iş elitlerinin çıkarlarına odaklanmış görünmektedirler. Bu durumda yaşam alanlarına müdahale ve yaşam kalitesini tehdit eden kent politikalarına karşı vatandaşlar iş çevrelerinden ziyade kent yönetimine tepki göstermektedirler. Bu tür yaşam alanlarına direkt müdahale gerektiren politikalarla kent yönetimi, vatandaşları sürecin dışında tutmak için her türlü adımı atmaya devam etmiştir. Moskova sakinleri kendi aleyhlerine yapılan sınırlayıcı ve istenmedik düzenlemelere karşı yasal haklarının bilincinde oldukları için haklı bir direniş algısına sahipler ve sakinlerin temel motivasyonları yönetime isteklerini duyurma ve baskı aracı oluşturmaya yöneliktir. Ancak halk toplantıları ve sivil duruşmalar gibi son yıllarda oluşturulan birtakım sivil toplum katılım mekanizmaları aracılığı ile kentlinin talepleri yönetime ulaştırılabilmekte ve bazı spesifik konularda iş birlikleri gelişebilmektedir (Fröhlich, 2020:12).

"*Local Activism and the Prospects for Civil Society in Moscow*" adlı kolektif bir çalışmanın sonuçlarına göre Moskova sakinlerinin genel olarak sivil katılımın önemini farkındalığı konusunda çeşitli toplumsal tabakaların farklı tepkilerine işaret etmişlerdir. Sosyoekonomik yapısı ve eğitim düzeyi yüksek kesimler sivil katılımın önemli ve gerekli olduğunu vurgularken, alt gelir gurubu kesimlerin politika yapım sürecinde sivil katılımın devlet kontrolünde işleyen bir mekanizma olduğunu düşünmelerinden dolayı önemsemediklerine işaret

edilmiştir. Öte yandan son yıllarda konut projeleri ve barınma ile ilgili STK'lara üye olanların sayısındaki artış kent toplumunun yerel politik süreçlere katılımına ilgisinin arttığını göstermektedir. Kentsel sosyal hareketler ve yerel yönetim arasındaki mülkiyet mücadelesine bağlı ilişkilerde yaşanan sorunlara rağmen “aşağıdan” yurttaş eylemliliğinin oluşumuna bir ön ayak olmakta ve konut bazlı sosyal hareketlerle birlikte diğer alanlarda da sosyal aktivizmin gelişmesine çerçeve sağlanmaktadır (Shomina vd., 2002:268).

Yine Zupan vd.'nin yaptığı diğer bir ortak çalışma da Rusya'da soğuk savaş döneminden sonra ekonomik liberalleşmeye rağmen yeniden merkezileşme (recentralization) eğilimlerinin olduğunu belirlemektedirler. Ancak ekonomik darboğaz süreçlerinde devletin özel sektöre duyduğu ihtiyaçtan ve karşılıklı bağımlılıktan dolayı zorlanmakta olduğunu ve dolayısıyla doğal bir zorunluluk olarak merkezi gücün yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum arasında bölüşülmek zorunda kaldığına işaret etmektedir. Ayrıca liberal ekonominin hüküm sürdüğü şartlarda merkezileşme ısrarlarının sonuç alamayacağına işaret edilmektedir. Yerel yönetimler, sivil toplum, merkezi devlet ve özel sektör böylesi bir süreçte karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi içerisinde olduğu için doğal olarak politika süreçlerine farklı dinamikler olarak dolaylı da olsa etkide bulunmaktadır (Zupan vd., 2021:162).

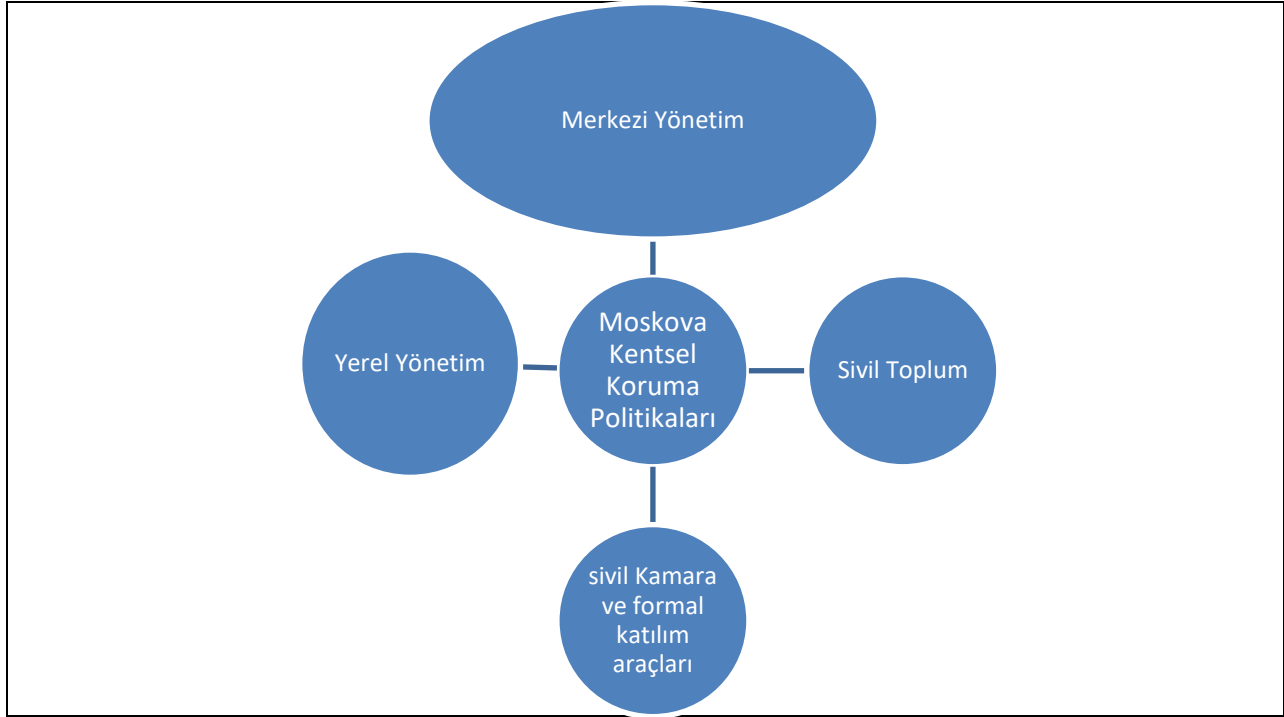
Diğer taraftan Rusya da genel olarak katılım dinamiklerinin tarihsel süreçte Rus devlet geleneğinin dayandığı otokratik yapının etkisinden dolayı henüz yeni gelişmeye başladığını belirten Morozova ve Lomaeva (2022:13) hızla gelişen iletişim teknolojilerinin marjinal grupların seslerini duyurmalarını ve karar süreçlerine katılmalarını sağladığına işaret etmektedir. Yerel yönetimler ile sivil toplum arasındaki dijital iletişim aygıtlarının yeni gelişmeye başladığı ve özellikle sosyal medya platformlarının vatandaş ile yerel politikacıların etkileşimini sağlamak açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır.

5.1.1. Moskova'da Sivil Toplum Katılımı: Sivil Kamara (Civic Chamber)

Rusya'nın gerek tarihi arka planı açısından gerekse de mevcut yönetim sistemi açısından incelendiğinde demokratikleşme sürecini karmaşık ve sancılı bir biçimde gerçekleştirdiği görülmektedir. Rusya'da sivil toplumun devlet ile ilişkisi ve devlet algısı diğer batılı ülkelerden farklılık göstermektedir. Tarihsel olarak merkezileşmiş geleneğin hâkim olduğu bir anlayıştan gelen Rusya'nın 1991'den sonra tek kutuplu dünyanın hâkim olduğu ekonomik ve siyasal sisteme entegre olması amacıyla birtakım reformlar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri ise “*sivil kamara*”dır. 16 Şubat 1994 yılında devlet başkanlığına bağlı bir kamu danışma organı olarak kurulan “*sivil kamara*”nın kimilerine göre sivil toplum işlevi gördüğü (Evans, 2010:18) savunulurken, kimilerine göre ise devlete bağlı bir organ olmasından ötürü sivil toplum temsiliyetinin tartışmalı olduğu düşünülmektedir. Ancak bu danışma organı 1996 yılında bir tür siyasi konseye dönüştürülmüş ve 2000 yılında ise kaldırılmıştır (Çernişov, 2006:33'den Akt.: Babanoğlu vd., 2018:73).

2001 yılında Moskova'da “*Sivil Toplum Forumu*” adlı bir etkinlikte yaklaşık 5 bin sivil toplum örgütü temsilcisi bir araya gelmiş ve böylece “*Sivil Toplum Örgütleri Birliği*” kurulmuştur. Bu birlik ile federal yöneticilerin bir arada olduğu bir yapı oluşturulması amaçlanmıştır. Bunun devamında Rusya Federasyonu Sivil Kamarası (Russia Federation Civic Chamber) 4 Nisan 2005 yılında Kremlin'in de desteği ile kurulmuştur. Sivil Kamara'da 126 temsilci bulunmaktadır. Birinci aşamada devlet başkanı toplam sayının üçte birini seçmektedir. İkinci aşamada, ilk grupta seçilenler tarafından 42 kişi sivil toplum kuruluşlarından seçilmektedir. Üçüncü aşamada ise seçilmiş 84 kişi tarafından Rusya'da çeşitli bölgelerde bulunan sivil oluşumlardan üyeler seçilmektedir. Bu oluşumun kuruluş amacı vatandaşların kamu politikaları yapım sürecinde talep ve çıkarlarının dikkate alınmasını sağlamak ve böylece kamu ve yerel yöneticiler ile sivil toplumu arasında iletişim ve etkileşimi sağlamaktır (Evans, 2010:16-17).

Şekil 2. Moskova’da Kentsel Koruma Politikalarına Sivil Katılım



Batı kaynaklı bazı yazarların devlet başkanlığının inisiyatifi ve direktifi ile kurulan bu oluşumun ne kadar sivil toplumu temsil edeceği ile ilgili kuşkuyla yaklaşımlar (Salmenniemi, 2010:309) olsa da, Rusya'nın siyasal, sosyal ve tarihsel koşulları dikkate alındığında belli işlevleri olan özgün bir model olduğu düşünülebilir. Evans'ın (2010:5) aktarımına göre Rusya'da sivil toplumun zayıf olmasından ötürü, Rus devlet yetkilileri böylesi bir aygıtı devreye koyarak sivil toplumun sesini hükümet politikalarına yansıtmaya çalışmışlardır. Nitekim Rus devlet başkanlığı sözcülerinden Viladislov Surkov, “Eğer toplum kendi sesini duyuracak inisiyatifler geliştiremiyorsa devlet bu işe el atar” demiştir. Yine benzer şekilde federal parlamentonun en popüler üyelerinden olan Antolii Kucherena, “Yeni oluşmakta olan sivil toplumun devlet desteğine ihtiyacı var” şeklinde beyanda bulunmuştur. Evans (2010:5) ayrıca Sivil Kamara'nın üyelerinden Evgenii Veliikhov'un, “Biz Rusya'daki sivil aktivizmin baştan gelişmesine önayak olmaktadır” dediğini belirterek aslında “Sivil Kamara”nın Rusya özgülünde bazı işlevlerinin olduğuna işaret etmektedir.

Evans, Moskova'nın Rechnik mahallesindeki olayı örnek vererek “Sivil Kamara”nın sivil toplum lehine işlevini örneklemektedir. Rechnik Mahallesi'ndeki konutların Moskova kent yönetimi tarafından yıkılması ile ortaya çıkan haksız durum, Sivil Kamara sözcülerinin devreye girip çeşitli sivil çevreleri ve hükümetin ilgili yetkililerini de bilgilendirmesiyle hukuki yoldan başarı elde etmiştir. Moskova yönetiminin Rechnik sakinlerine yönelik haksız konut yıkımı, Sivil Kamara'nın etkisi ile durdurulmuş ve evleri yıkılanlara kayıpları tanzim edilmiştir (Evans, 2010:11-13).

5.1.2. Halk Duruşmaları

Halk duruşmaları (Public Hearings), merkezi ya da yerel yönetimlerin karar alma süreçlerine halkı dâhil etme araçlarından biridir (<https://dictionary.cambridge.org/>). Türkiye'deki kent konseyleri oluşumuna benzemekle birlikte bu toplantılar açıkoturum şeklinde düzenlenmektedir. Yasal çerçevesi olan bu organizma demokratik ilkelerin işlevselliğinin sağlanması açısından sivil halkın muhtemel çözümlere dâhil olmasını sağlamayı hedeflemektedir.

Halk duruşmaları olgusu 1990'lı yıllara dayanmaktadır. Bu kavram Rusya'da 2003 yılında ortaya çıkmıştır. Yasal dayanağı olan bir süreçtir. Bazı ülkelerde sivil konferans ya da sivil toplum duruşmaları şeklinde isimlendirilmektedir. Sözcüleri Amerika'da Citizen's Jury (vatandaş duruşması), Danimarka ve diğer bazı AB ülkelerinde Consensus Conferences (konsensus konferansları), Rusya'da da public hearings (Halk Duruşmaları-Toplantıları) olarak kavramsallaştırılmıştır. 21 Temmuz 2014 yılında Rusya Federasyonu 212 no'lu yasa ile yerel yönetimlerin, bölgesel ve merkezi hükümetlerin karar alma süreçlerine vatandaş katılımı yasalaştırılmıştır. Halk

Duruşmalarının doğrudan demokrasiye katkıda bulunmak üzere sivil katılımın önemli bir bileşeni olduğu düşünülmektedir. Bu mekanizma ile kamu yöneticilerine ve yerel yönetimlere iyi tasarlanmış sonuç bildirelileri sunulur. Çeşitli taslaklar hazırlanarak ilgili yöneticilere iletilir (Danilina vd., 2019:3).

Rusya Federasyonu, kentsel planlama mevzuatına göre vatandaşlara kentsel planlama süreçlerine dâhil olma hakkını tanımaktadır. Bu duruşmalar kentsel yenileme kentsel gelişme ve kamusal alan kullanımına yönelik planlamalarda zorunludur. Kent planlama yasası insanların düzenli bir ortamda yaşaması, kent sakinlerinin meşru haklarının savunulması için yerleşim yerlerinde yaşayanların katılımları ile planlamaların yapılmasını ve yerel halk duruşmalarının yapılmasını şart koşmaktadır. Özellikle halk duruşmaları yerel bazda uygulanmakta olan bir süreçtir. Ancak yasalar halk duruşmalarının sonuçlarının yasal bağlayıcı bir niteliğinin olduğuna dair herhangi bir belirlemede bulunmamaktadır. Halk duruşmalarının sonuç bildirelilerinden yola çıkarak yerel yöneticiler, söz konusu bir projeyi belediye meclisine gönderip göndermemek ya da reddedip revizyona göndermek konusunda halk duruşmalarının görüşlerini dikkate almak zorunda değildir. Sözgelimi Moskova hükümetine bağlı bir bölgenin komitesi halk duruşmalarının sonuçlarını kaydedip raporlaştırıyor ve bunları hükümete aktarıyor. Ivanova (I2017:4), söz konusu makalesinde halk duruşmalarının etkisizliği ile ilgili üç temel tespitte bulunuyor;

- Bir projenin karar alım sürecinde vatandaş katılımının sağlanmasına yönelik yerel yöneticilerin ve proje uygulayıcılarının ilgisizliği
- Sivil toplulukların açık oturumlarından elde edilen görüşlerin yasal sürece dâhil edilmedeki yasal düzenlemelerin olmaması
- Yerel halkın bu süreçlere katılım ile ilgili isteksizlikleri ve bu sürece katılımı boşa zaman harcama olarak değerlendirmeleri ve hükümetlerin politikalarını gerektiğinde kontrol edebilen bir sivil toplum anlayışının Rusya'nın kendi tarihsel şartlarından da kaynaklı olarak gelişmemiş olması gibi nedenler, sivil katılımın yetersizliğinin temel gerekçeleri olarak belirtilmektedir.

Sofronova vd.'ne (2014) göre sivil katılımın Rusya'nın genelinde yaygınlaşması için Rus devletinin uluslararası çevre doğa ve tarihi varlıkların korunması süreçlerinde toplumsal katılımı teşvik eden ve yasal çerçevede garanti eden düzenlemeler gerekmektedir. Özellikle doğanın korunması meselesine yönelik STK'lar önemli rol almalıdırlar. Aynı çalışma ilginç bir çerçevede ortaya çıkarmıştır. Bir taraftan kamusal değişimler isteyen Rus toplumunun öte yandan sivil toplum farkındalığının ise oldukça düşük olduğunu ileri sürmektedir.

Rus halkının nüfusunun yaklaşık %21'inden fazlası STK'ların varlığından haberdardır. Nüfusun sadece %1.13'ü STK'lar tarafından istihdam edilmektedir. Bu oran Avustralya'daki %48, ABD'deki %5,8, Fransa'daki %5,9 ve Almanya'daki %7'ye göre oldukça düşüktür. Bu durumun farklı nedenleri olmakla beraber ülkenin komünist geçmişi, STK bünyesinde oluşabilecek muhtemel tehdit unsuru potansiyelleri ve STK işlevine yönelik yetersiz farkındalık gibi birçok etmen kamusal alanın üzerinde gölge oluşturmaktadır (Sofronova vd., 2014:346). Ancak öte yandan Petukhov (2014:14)'un çalışmasında belirttiği üzere genelde Rusya'da özelde Moskova'da kentlilerin kolektif tutum göstermekten ziyade bireysel tutum gösterme eğilimindedirler. Birtakım hak arayışları konusunda özerk tutum gösterirken kendi gündelik yaşamları, apartmanları ve fiili olarak yüz yüze kaldıkları sorunlarla ilişkili ise katılım göstermektedirler.

Moskova kent halkının yerel politikalarla katılım düzeyi ve yerel yönetim algıları üzerinde yapılan eleştirel diğer bir araştırmaya göre halkın önemli bir kısmı yerel öz yönetimleri alt düzey bir devlet otoritesi, merkezi iktidar yapısının bir parçası olduğu şeklinde görüş belirttiklerine işaret etmekte ve yerel halkın paternalist tutumlara eğilimli olduklarına işaret etmektedir. İnsanlar yerel özyönetim organlarından destek ve koruma beklemekte ve kendilerini yönetim erkinin nesnelere olarak görmektedirler (Maykova ve Simonova, 2015:147). Diğer yandan Rusya'daki halkın STK'lara katılımdaki isteksizliğinin nedenini Sovyet döneminden kalan devlet temelli organizasyonlarda yer alma baskısına bağlayan Sofronova'ya göre sivil halkın katılımlarının herhangi bir işlevinin olmaması, vatandaşların karar alma mekanizmalarında aktif olmamalarının yanında yetkililere ulaşmada ve iletişim kurmada yaşadıkları zorluklardır. Bir diğer neden ise devletin dış dünya ile ilişkilerde kuşkulu olması ve uluslararası ilişkilere mesafeli olmasıdır (Sofronova vd., 2014:353).

Özellikle kentsel yenileme konusunda Rus hukukunda özel mülkiyet ile devlet mülkiyetinin sınırlarının net olmaması da etkilidir. Vatandaşlar sadece bir dairenin kendisine sahiptirler. Bina çevresi ve dışındaki alanlar devlet mülkiyeti olduğu için yenileme süreçlerinde vatandaşın pasif kalmasına, öte yandan devletin yenileme ajanslarının kentsel yenileme üzerinde sıkı bir kontrole sahip olmalarına olanak sağlamaktadır. Moskova'da yapılan bir araştırmada halkın bir kısmı kentsel politikaların ve düzenlemelerin uzmanlara bırakılması gerektiğini dile getirmiştir (Horgan ve Dimitrijević, 2019:17).

Yerel yönetim ve merkez ilişkilerinin yasal ve anayasal çerçevesi açısından bakıldığında, Rusya'nın Türkiye'ye nazaran daha farklı olduğu göze çarpmaktadır. Merkezle ilişkiler konusunda Türkiye'de anayasada mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine göre yürütülmesi, kamusal görevlerde birliğin sağlanması ve toplum yararının sağlanması ile mahalli gereksinimlerin gereği gibi karşılanması amacıyla kanunda belirlenen usul ve esaslara bakıldığında merkezi idari bir vesayet olduğu (md.127) bilinmektedir. Benzer şekilde Rusya'da da yerel yönetim organları kanunları uygulamaları için gereken mali kaynakların sağlanmasında devlet yetkileri ile donatılmışlardır. Verilen yetkilerin kullanımı devlet denetimine tabidir (md.132) şeklinde ifade edilmektedir (Akhundova, 2012:83).

Büdenbender ve Zupan'a göre (2017:14) Moskova kent yönetimi özellikle son 15 yılda neoliberal ve küresel politikalar bağlamında yarattığı yeni imajın tek başına başarılmadığını, sivil toplum inisiyatiflerinin ve yeni katılımcı mekanizmalarının burada önemli bir payının olduğuna işaret etmektedirler. Kent yönetiminin mevcut interaktif araçlar ve platformlar aracılığı ile şehir bürokrasisine yönelik eleştirel söylemlere ve tartışmalara erişim sağlaması, daha fazla açıklık ve hesap verebilirlik yönündeki popüler talepleri yansıtan şeffaf, aşağıdan yukarıya bir şehircilik görünümünün yaratılması büyük önem taşımıştır.

Rusya'da sivil toplumun yerel yönetim politikalarına yerel oylama ve referandum, belediye seçimleri, yerel meclisin üyesi tarafından oylama çağrısı, vatandaş toplantıları, vatandaş yasama teşebbüsleri gibi mekanizmaların yanında Sivil Kamara, halk duruşmaları, vatandaş konferansları ve vatandaşların yerel özyönetime müracaat hakları gibi katılım mekanizmaları da göze çarpmaktadır. Rusya'da AB ve BM gibi uluslararası örgütlerin küreselleşmenin bir gereği olan yerelleşme ve yerel politikaları, sivil katılımın aktifleştirilmesi ilkelerine yönelik ölçüleri Rusya Federasyonu için bir öncelik olmamakla birlikte yerelleşme eğilimleri daha çok "*çağdaş küresel eğilimler*" olarak değerlendirilmiştir. Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların bazı sözleşmelerine imza atmış olsa da Rusya'nın kararlara uyma konusunda bir zorunluluk duymadığı görülmektedir (Akhundova, 2012:88).

6. VIYANA VE MOSKOVA'DA SİVİL KATILIM DİNAMİKLERİ KARŞILAŞTIRILMASI

Yapılan literatür tarama sonucunda elde edilen verilere baktığımızda birbiri ile örtüşen ve ayrışan katılım türleri ile karşılaşmaktayız. Viyana kentinin tarihi ve toplumsal değişim süreçleri ile bağlantılı bir katılım mekanizması dikkat çekmiştir. Viyana modelinde görüldüğü üzere kamu, sivil ve yerel yönetimlerin kent, proje ya da mahalle bazlı iş birliği kurdukları otonom bir katılım dinamiği işlemektedir. Demokratik teamüllere nispeten daha yakın, liberal toplumsal ve siyasal bir eğilimin ürünü olan bu katılım dinamiğinde yürütülen kentsel koruma politikalarında sivil toplumun, özel alanın ve yerel yönetimin özerk bir örgütlenme yöntemi ile iş birliği halinde karar aldıkları dikkat çekmektedir.

"*Özerk Kontrol Ofisi*", farklı disiplinlerden uzmanların ve sivil toplum temsilcilerinin, özel sektör ve kamu kuruluşlarından yetkililerin iş birliği yapmak üzere bir araya geldiği bir mekanizmadır. Bu ofis, proje başlangıcından sonuna kadar süreci takip ve kontrol eder. "*Toplum Hizmeti*" özellikle kentsel yenileme ve koruma projeleri için kamu yetkilileri hariç, toplumun çeşitli kesimlerinden temsilcilerin, uzmanların ve STK'ların bir araya geldiği ve proje bazlı işlev gören bir mekanizmadır. Bu mekanizma kent yönetiminin sivil toplumu ilgilendiren projeleri ile ilgili toplum lehine yerel yönetim ile iş birliği kurarak proje süreçlerine dâhil olmaktadır.

Moskova kentine baktığımızda kentin kendine özgü tarihsel toplumsal şartları ve dünya konjonktüründeki jeopolitik ve Sosyopolitik yapısı ile ilişkili olduğu düşünülen katılım mekanizmaları görülmektedir. Bilindiği üzere devlet, sivil toplum ve karar alma süreçlerine katılım tartışmaları literatürde Batı toplumları ve devletleri göz önüne alınarak analiz edilmekte olduğu için Moskova'daki uygulamaların bir kısmı sıra dışı ve kente özgü olarak değerlendirilebilmektedir. Sözgelimi çalışmada açıklandığı gibi "*sivil kamara*" denilen formal katılım aracı merkezi yönetim tarafından çerçevesi yine resmi olarak belirlenmiş, devlet görevlileri tarafından yürütülen bir katılım mekanizmasıdır. Bazı düşünürlerce demokratik olmadığı ileri sürülse de diğerleri tarafından Rus toplumunun Sosyopolitik yapısı göz önüne alındığında pozitif bir işlevinin olduğu ileri sürülmektedir.

Sivil Kamara, Rusya devlet başkanı Viladimir Putin'in kendine özgü geliştirdiği yasal ve normatif bir sivil katılım sistemi olarak değerlendirilirken, Halk Duruşmaları ise yerel bazda daha çok halkın açık oturum şeklinde dinlenmesi ve taleplerinin raporlaştırılarak yetkili kurullara sunulması şeklinde işlemektedir. Bunun yanında özellikle kentsel yenileme ve dönüşüm politikalarında Moskova yerel yönetimleri sivil katılımı, kentsel planlama süreçlerinden sonra daha çok bilgilendirme ve duyurma şeklinde yürüttükleri için bazı kentsel politika uygulamalarına karşı sivil - sosyal hareketler protesto şeklinde tepkilerini sergilemektedirler. Tartışmalı bir

boyut olsa da sivil toplumun ya da kentsel politikardan direkt etkilenecek kitlelerin karar alma süreçlerine katılmamasının ya da pasif katılmasının bu tepkileri doğurduğu düşünülmektedir. Çünkü aktif bir katılımı yerel halk, alınan kararlardaki inisiyatiflerinden dolayı iletişim halinde kalmayı tercih edebilmekte ve yapılan işleri daha çok sahiplenmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Viyana kentinin uluslararası kuruluşların sivil toplum ve kentsel koruma ile ilgili ortaya koydukları sivil toplum katılımı ve kentsel korumayla alakalı ilke ve sözleşmelerine uyması, kette yürütülen koruma politikalarına katılımın daha işlevsel olmasını sağlamaktadır (Bucher ve Kolbitsch, 2019). Öte yandan Moskova'ya baktığımızda bu uluslararası ilke ve sözleşmeler açıktan ret edilmese de dış dünya ve Batı ile ilişkilerinde kuşkulu tutum gösterildiği göze çarpmaktadır (Powell, 1977). Moskova'nın bu ilke ve sözleşmelere uymada pasif davranması politika yapım süreçlerine katılımın niteliğini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda Viyana ve Moskova kentlerinin kentsel korumada sivil toplum katılımı açısından mevzuat ve yasalarla ilişkili uluslararası yasa ve sözleşmelere uyulması durumunda sivil katılımın daha istendik şekilde olacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Viyana ve Moskova Kentsel Korumaya Sivil Katılımda Benzerlikler ve Farklılıklar Tablosu

Özellik	Benzerlikler	Farklılıklar
Yeşil Alanlar	Her iki şehir de yeşil alanların korunmasının önemini vurgulamaktadır.	Viyana, şehir planlamasına entegre edilmiş daha yüksek %de yeşil alana sahiptir.
Yasal Çerçeve	Her iki şehirde de kentsel korumayı destekleyen yasal çerçeveler mevcuttur.	Viyana'nın yasal çerçevesi, kamu katılım mekanizmaları ile daha entegredir.
Kamu Bilinci Çabaları	Her iki şehir de koruma konusunda kamu bilinci ve eğitimi sağlamaktadırlar.	Viyana, daha kapsamlı kamu katılım stratejileri uygulamaktadır.
Kamu Katılım Düzeyleri	Kamu katılımının önemli olduğu her iki şehirde de kabul edilmiştir.	Viyana, Moskova'ya kıyasla daha yapısal ve kurumsallaşmış katılım mekanizmalarına sahiptir.
Katılım Mekanizmaları Türleri	Her iki şehir de kamu katılımı için resmi mekanizmalar kullanmaktadırlar.	Viyana'nın mekanizmaları daha çok topluluk odaklı iken Moskova daha üstten aşağıya yaklaşım kullanmaktadır
Tarihsel Bağlam	Her iki şehir de korumayı etkileyen zengin tarihsel arka plana sahiptirler.	Viyana, kamu katılımında daha uzun bir geleneğe sahipken Moskova yeni katılım yöntemlerine uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Viyana'daki katılım dinamikleri daha özgün ve merkezi yönetimden özerk olduğu için bütüncül ve sürdürülebilir kentsel koruma politikalarının geliştirilmesinin daha muhtemel olduğu görülürken, Moskova kentindeki sivil kamara uygulamasında sivil toplumun bu süreci biraz kuşku ile karşıladığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak Viyana'da ki sivil paydaşlar kentsel koruma politikalarına sorumluluk ve sahiplenme duygusu gösterirken, Moskova'da bazı projelere protesto şeklinde tepkiler olmakta ve kentsel koruma politikalarına karşı yetersiz bir sorumluluk olduğu göze çarpmaktadır.

İki kentin kentsel koruma politikalarında sivil toplum katılımını karşılaştırırken dikkat çeken temel nokta, söz konusu toplumun tarihsel ve toplumsal değişim süreçlerinde demokrasi ile ilişkisinin günümüzde sivil toplum katılım sürecinin niteliğini direkt etkileyen bir olgu olduğunun görülmesidir. Bu bağlamda kentin yönetiminin demokratikliği ile kentsel politikalara toplumsal katılımı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmek mümkündür.

7. SONUÇ

Sonuç olarak, Viyana kentsel politikalarına sivil katılımın kentin sosyoekonomik gelişimi ve tarihsel arka planı ile alakalı bir seyir izlediği göze çarpmaktadır. Her ülkenin ve kentin kendi özgün sosyal, siyasal ve ekonomik gelişimine paralel olarak katılımcı demokrasi, hak ve özgürlükler gibi üst değerler etkileşim halinde değişim geçirirler. Bu bağlamda, Viyana kentinde gelişmiş bir sivil toplum yerel yönetim iş birliğinin ve çağdaş katılım dinamiklerinin olduğu bir “*Viyana Modeli*” göze çarpmaktadır. Viyana modelinde yasal çerçevede işleyen katılım dinamiklerinin yanında “*Özerk Kontrol Ofisi*” ve “*Toplum Hizmeti*” gibi iki temel süreç dikkat çekmektedir.

Moskova özelinde ise kentsel koruma politikalarına sivil katılım süreçlerini genel politika yapım süreçlerine katılım ile birlikte değerlendirerek daha anlamlı bir çıkarım yapmak mümkündür. Moskova şehrinin siyasal ve sosyolojik özellikleri, kentsel rejim ve vatandaş devlet ilişkileri dikkate alındığında gelişmiş bir katılım mekanizmasından söz etmek mümkün değildir. Daha doğrusu batılı tarzda bir katılım sürecinden ziyade

yönetim ve hükümet temelli yürüyen ve daha çok danışma ve bilgilendirme bağlamında çeşitli katılım mekanizmaları mevcuttur. Ancak dikkate değer özgün katılım mekanizmaları olarak merkezi hükümete bağlı işleyen ama yerel yönetim süreçlerinde de bulunan “*Sivil Kamara*” ve yerel olarak işleyen “*Halk Duruşmaları*” gibi iki katılım mekanizmasından söz etmek mümkündür.

Türkiye ile karşılaştırmak istediğimizde hem Viyan’ın hemde Moskova’nın kendilerine özgü sosyo politik ve tarihsel koşulları olmasına rağmen sivil toplum ile kent yönetimleri arasında kentsel korumaya yönelik işleyen mekanizmalardan bazı çıkarımlar yapmak ve bazı dersler almak mümkündür. Her ne kadar tarihsel ve toplumsal koşullar toplumların demokratik kültürünün gelişmesinde temel parametre olarak düşünülse de farklı toplumlardaki katılım dinamiklerinden öğrenilecek pratiklerin de demokratik kültürün gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ayrıca kentsel korumaya sivil toplum katılımında Türkiye’de yürütülen çalışmalar ile birlikte değerlendirilmesi durumunda daha anlamlı somut çıktılar elde edilmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan Türkiye’de yerel yönetimlerin kentsel koruma politikalarına sivil toplumun nasıl bir katılım dinamiği ile dâhil olduğu sorusunu aydınlatacak çalışmaların önemini ortaya koymaktadır. Türkiye’deki kentsel koruma politikalarında sivil toplumun katılımı göz önüne alınarak üç temel öneri sunulabilir;

- Türkiye geniş bir coğrafya ve farklı kültürel ve Sosyopolitik özelliklere sahip kentleri ve bölgeleri olduğu için kentler ve bölgelerin kendi iç dinamiklerine uygun katılım mekanizmaları geliştirilebilir. Bunun için yerel yönetimlerin kent bazlı ya da proje bazlı sivil toplum katılımını otonom bir boyutta sağlaması mümkün olabilir. Sözelimi Antalya ya da Rize kentlerindeki kent toplumlarının sosyo-politik yapıları dikkate alındığında tekil bir mekanizmayla karar süreçlerini gerçekleştirmek mümkün olmayabilir. Bu bağlamda yerel yönetimler kendi demokratik mekanizmalarını yaratmak için daha otonom bir yetkiye sahip olabilirler.
- Türkiye’de uygulanan kent konseyleri daha genel bir katılım dinamiği olduğu için alan bazlı ya da konu bazlı katılım mekanizmaları geliştirmek için alan bazlı STK’lar ile iş birliği içinde kentsel koruma politikalarını geliştirmek ve uygulamak daha yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.
- Kentsel koruma ve sivil toplum katılımı gibi konularda tüm dünya kentlerinin muhatap olduğu BM, UNESCO, ICOMOS gibi uluslararası kuruluşların ilke ve sözleşmelerinin yasallaşması ile mevzuat ve yönetmelik sorununun önemli oranda çözülmekte olduğu değerlendirilmektedir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS’ CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1** ve **Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1** ve **Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1** ve **Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- AKHUNDOVA, Jale (2012), “Rusya’da ve Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun Karşılaştırılması”, **Avrasya İncelemeleri Dergisi**, S.1(2), ss.63-97.
- ARGENBRIGHT, Robert (1999), “Remaking Moscow: New Places, Newselves”, **Geographical Review**, S.89(1), ss.1-22.
- BABANOĞLU, Cenay, ÇOBANOĞLU, Sedat ve GÖÇOĞLU, Volkan (2018), “Kamu Politikalarına Sivil Katılımda Farklı Bir Model”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.23(1), ss.69-77.
- BERMUDEZ, Juan Carlos Carvajal ve KONIG, Reinhard (2021), “The Role of Technologies and Citizen Organizations in Decentralized Forms of Participation; A Case Study About Residential Streets in Vienna”, **Technology in Society**, S.66, ss.(101604).
- BOBILEY, Sergei (2013), **Sustainable Development in Russia**, Brot Publications, St Petersburg (Rusya).
- BUCHER, Barbara ve KOLBITSCH, Andreas (2019), “Coming to Terms with Value: Heritage Policy in Vienna”, **Heritage & Society**, S.12(1), ss.41-56.
- BÜDENBENDER, Mirjam ve ZUPAN, Daniela (2017), “The Evolution of Neoliberal Urbanism in Moscow: 1992–2015”, **Antipode**, S.49(2), ss.294-313.
- DANILINA, Nina ve IVANOVA, Zinaida (2019), “Perfection of the Public Hearings Procedure in Russia: Two-Stage Model”, **EDP Sciences**, S.135, ss.4-14.
- ELNOKALY, Amira ve ELSERAGY, Ahmed (2013), “Sustainable Heritage Development: Learning From Urban Conservation of Heritage Projects in Non Western Contexts”, **European Journal of Sustainable Development**, S.2(1), ss.31-41.
- EVANS, Alfred (2010), “The Public Chamber and Social Conflicts in Russia”, **Western Political Science Association** (Toplantı İçin Kişisel Yayın), California (US), ss.(1-29).
- FRÖNLICH, Christian (2020), “Urban Citizenship Under Post-Soviet Conditions: Grass Roots Struggles of Residents in Contemporary Moscow”, **Journal of Urban Affairs**, S.42(2), ss.188-202.
- HICKEY, Samuel ve MOHAN, Giles (2004), “Towards Participation as Transformation: Critical Themes and Challenges”, **Participation: From Tyranny to Transformation, Exploring New Approaches to Participation in Development** (Ed. Samuel Hickey), Zed Books Press, London (UK), ss.3-24.
- IVANOVA, Zinaida (2017), “Self-Government Elements in Town-Planning of the Russian Federation: Public Hearings Experience”, **EDP Sciences**, S.106, ss.(08014).
- İNCİ, BASA (2018), “Ödünç Kentsel Mekânlar: Bir Meydan Çözümlemesi, Viyana Belediye Meydanı (Wiener Rathausplatz)”, **İdeal Kent Dergisi**, S.23, ss.236-257.
- KAZEPOV, Yuri ve VERWIEBE, Roland (2021), **Is Vienna Still a Just City? The Challenges of Transitions**, Vienna Routledge Press, London (UK).
- KELEŞ, Ruşen (1998), **Kent Bilim Terimleri Sözlüğü**, İmge Kitabevi, Ankara, 2. Baskı.
- KUMNIG, Sarah (2017), “Between Green Image Production, Participatory Politics and Growth: Urban Agriculture and Gardens in the Context of Neoliberal Urban Development in Vienna”, **An International Journal for Critical Geographies**, S.16, ss.232-248.
- KURAK AÇICI, Funda (2021), “Tarihi Kent Dokusunun Sürdürülebilirliği ”, **Doğu Karadeniz Yapılı Çevre Tartışmaları** (Ed. Dilek Beyazlı), Livre de Lyon Yayınları, Lyon (France), ss.25-48.
- MASON, Robert J. ve NIGMATULLINA, Liliya (2011), “Suburbanization and Sustainability in Metropolitan Moscow”, **Geographical Review**, S.101(3), ss.316-333.
- MAYKOVA, Eleonora Yurievna ve VALERYEVNA SIMONOVA, Elena (2015), “The Participation of Russian Citizens in Local Self-Government: Potential and Real-Life Social Practices”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, S.5(3), ss.142-150.
- MOROZOVA, Elena V. ve LOMAEVA, Anastasiya K. (2022), “Civic Participation Platform”, **Galactica Media: Journal of Media Studies**, S.4(4), ss.63-75.

- MUMFORD, Lewis (2019), “*What Is a City?*”, **Historic Cities: Issues in Urban Conservation**, ss.8-49.
- NOVY, Andreas ve HAMMER, Elisabeth (2007), “*Radical Innovation in the Era of Liberal Governance: The Case of Vienna*”, **European Urban and Regional Studies**, S.14(3), ss.210-222.
- ÖZEN, Sanem, AYDEMİR, Şinasi ve AYDEMİR, Saliha (2021), “*Ortahisar Kenti Örneği Üzerin den Bütünleşik Kentsel Koruma ve Ekonomisi*”, **Doğu Karadeniz Yapılı Çevre Tartışmaları** (Ed. Dilek Beyazlı), Livre de Press, Lyon (FR), ss.1-24.
- PETUKHOV, Vladimir (2014), “*Political Participation and Civic Self-Organization in Russia*”, **Russian Social Science Review**, S.43(3), ss.6-24.
- POWELL, David E. (1977), “*Politics and the Urban Environment: The City of Moscow*”, **Comparative Political Studies**, S.10(3), ss.433-454.
- RASMUSSEN, Anne ve REHER, Stefanie (2019), “*Civil Society Engagement and Policy Representation in Europe*”, **Comparative Political Studies**, S.52(11), ss.1648-1676.
- SALMENNEMI, Suvî (2010), “*Struggling for Citizenship: Civic Participation and the State in Russia*”, **Demokratizatsiya**, S.18(4), ss.309-328.
- SHOMINA, Yelena, KOLOSSOV, Vladimir ve SHUKHAT, Viktoria (2002), “*Local Activism and the Prospects for Civil Society in Moscow*”, **Eurasian Geography and Economics**, S.43(3), ss.244-270.
- SOFRONOVA, Ekaterina, HOLLEY, Cameron ve NAGARAJAN, Vijaya (2014), “*Environmental Non-Governmental Organizations and Russian Environmental Governance: Accountability, Participation and Collaboration*”, **Transnational Environmental Law**, S.3(2), ss.341-71.
- THORNS, David C. (2004), **Kentlerin Dönüşümü** (Çev. Esra Nal, Hasan Nal), Soyak Yayınları, İstanbul.
- TUMAY, Murat ve OKATAN, Firdevs (2015), “*Alexis De Tocqueville’e Göre Sivil Toplum*”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.19(3), ss.321-340.
- WEBER, Max (2022), **Kent** (Çev. Salih Gözek, Necib Asım), Dorlion Yayınları, Ankara.
- ZUPAN, Daniela, SMIRNOVA, Vera ve ZADORIAN, Amanda (2021), “*Governing Through Stolichnaya Praktika: Housing Renovation from Moscow to the Regions*”, **Geoforum**, S.120, ss.155-164.
- https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ub0ZRTEHfoYC&oi=fnd&pg=PA29&dq=community+engagement+in++urban+renewal+in+Vienna&ots=V6GXQBrXq&sig=E6iwiQbBr_MaOEBHTSf979_L4kY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true (Erişim Tarihi: 17.11.2023).
- https://conference.corp.at/archive/CORP2010_101.pdf (Erişim Tarihi: 20.05.2024).
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-turkish/> (Erişim Tarihi: 20.11.2023).
- <https://helision.com/documents/ParticipatoryApproatcesinUrbanDevelopmentin-Viennaand-Austria.pdf> (Erişim Tarihi: 20.09.2024).
- <https://www.aboutvienna.org/city.html> (Erişim Tarihi: 11.11.2023).
- <https://www.ci.moscow.id.us/434/Fort-Russell-Historic-District> (Erişim Tarihi: 11.12.2023).
- <https://www.mapsland.com/europe/austria/vienna/map-of-center-vienna-city> (Erişim Tarihi: 10.06.2023).
- <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=287&RecID=1631> (Erişim Tarihi: 11.12.2023).
- https://www.nationsonline.org/oneworld/map/google_map_Moscow.htm (Erişim Tarihi: 10.11.2023).
- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/academic/conservation?q=conservation> (Erişim Tarihi: 03.06.2023).
- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/city?q=city> (Erişim Tarihi: 03.04.2023).
- <https://www.wien.gv.at/bezirke/dezentralisierung/organe/> (Erişim Tarihi: 14.11.2023).
- <https://www.wien.gv.at/english/history/commemoration/housing.html> (Erişim Tarihi: 18.11.2023).

İş Tatmininin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Organizational Climate in the Effect of Job Satisfaction on Cyberloafing Behavior

Şevval Nur MERİÇ

Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, sevvalnurmeric@ksu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-8672-0591>

Makale Başvuru Tarihi: 24.06.2024

Makale Kabul Tarihi: 13.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Ali AKSOY

Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
ali.aksoy@inonu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-6234-0631>

ÖZET

Bu çalışma, iş görenlerin yaptıkları işten duydukları doyum düzeyini ifade eden iş tatmini kavramının, çalışma saatleri içerisinde internetin bireysel amaçlı faaliyetlerde kullanımı için tanımlanan sanal kaytarma kavramı üzerindeki etkisini ve bu etkisi üzerinde yine iş görenlerin örgüte ilişkin algılarını şekillendiren örgütsel iklim kavramının düzenleyici rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Saha araştırması bir büyükşehir belediyesinin ana hizmet binasında görevli personel ile yürütülmüştür. Çalışmada veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi ile toplam 300 anket dağıtılmış olup 270 anket geri dönmüştür. Elde edilen bulgular sonucunda hem sanal kaytarma hem de sanal kaytarmanın alt boyutları olan önemli ve önemsiz sanal kaytarma üzerinde düzenleyici etkinin varlığına işaret eden etkileşimsel terime ait anlamlılık düzeyinin (0,05)'ten küçük olması ve güven aralığının (LLCI-ULCI; [0,0605-0,2308]) sıfır (0) değerini içermediği göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

This study was conducted in order to determine the effect of the concept of job satisfaction, which expresses the level of satisfaction of the employees with their work, on the concept of cyberloafing defined for the use of the internet in individual activities during working hours and whether the organizational climate concept that shapes the perceptions of the employees about the organization has a regulatory role on this effect. The field research was carried out with the personnel working in the main service building of a metropolitan municipality. In study, a total of 300 questionnaires were distributed with the survey method, which is one of the data collection methods, and 270 questionnaires were returned. Based on the obtained findings, the significance level of the interactional term, which indicates a regulatory effect on the important and unimportant cyberloafing sub-dimensions, should be less than 0.05, and the confidence interval (LLCI-ULCI; [0.0605-0.2308]) should be less than 0.05. Considering that it does not contain a zero (0) value, it was concluded that the regulatory effect was significant.

Anahtar Kelimeler:

İş Tatmini,

Sanal Kaytarma,

Örgütsel İklim,

Belediye,

Keywords:

Job Satisfaction,

Cyberloafing,

Organizational Climate,

Municipality,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): MERİÇ, Şevval Nur ve AKSOY, Ali (2024), “İş Tatmininin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Rolü”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.20-34, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1504138>

1. GİRİŞ

Örgütlerin başarılı bir ivme sergilemesinin temelinde yer alan bireylerin, işlerini sevmeleri ve haz duymaları olarak literatürde karşılık bulan iş tatmini kavramı uzun yıllardır çalışılmış ve günümüzde de sıkça çalışılan konular arasındadır. Bunun sebebi ise iş hayatı mevcut oldukça ve insanlar da çalışmaya devam ettikçe tatmin olma veya olmama durumları hep olacaktır. Bireyin başarılı olması demek yer aldığı örgütün de başarılı olması demektir. Bu bağlamda yapılan işten tatmin duyulması hem bireyin hem de örgütün etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır. Hackman ve Oldham iş tatminini, bireyin üstlendiği işi ve bu anlamda yaşadığı doyum duygusunun bir çıktısı olarak yaşadığı memnuniyet olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımla, bireyler işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutum sergileyebilirler bunun üzerine çıktılar sonucu elde edilecek olan olumlu his iş tatmini; olumsuz his iş tatminsizliği olarak tanımlanabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

Teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte günlük hayatımızın hemen hemen her alanında kullanılan internet işletmeler için de vazgeçilmez bir unsur olmaya başladığından beri hem pozitif hem de negatif etkiler bırakmaya devam etmektedir. Bu etkilerden biri olarak karşımıza çıkan ve gün geçtikçe yaşanan bu gelişmeler ile birlikte iş hayatımızda daha çok yer edinen sanal kaytarma kavramı, bireylerin çalışma saatleri içerisinde iş yerinin internetini kişisel amaçlı faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanması olarak tanımlanmaktadır (Karataş ve Avcı, 2017).

Bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın, bireyin iş ortamında yaşadığı stresi azalttığını ve kişisel gelişim ve farkındalığını, yaratıcılığını artırdığı ve çok yönlü bir bakış açısı kazandırdığı düşüncesiyle üretken iş davranışı olarak nitelendirirken (Blanchard ve Henle, 2008; Block, 2001; Greenfield ve Davis, 2002) bazı araştırmacılar ise bireyin iş performansını azalttığı, görevlerin yerine getirilme sürelerinin arttığı ve yoğun internet kullanımı sonucu ağ tabanlarında yavaşlama olduğu düşüncesiyle üretken karşıtı iş davranışı olarak nitelendirmektedir (Lim, 2002; Robinson ve Bennett, 1995). Günlerinin çoğunu iş yerlerinde geçiren kişiler için buldukları ortama ilişkin algılamaları oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Çalıştıkları örgütün atmosferi iş görenlerin motivasyonu üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Bir örgüte ilişkin iş görenlerin algılamaları ve o örgütün atmosferinin tanımı “*örgütsel iklim*” kavramı olarak yazında karşılık bulmaktadır. Örgütsel iklim, örgütsel değerler, normlar, inançlar, uygulamalar ve prosedürler hakkında kişilerin benimsediği düşüncelerdir (Silva, 2004:208).

İş görenlerin örgütsel iklimden olumlu bir enerji almaları iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, performans vb. gibi başarı kriterlerinde etkili bir rol oynadığı için hem iş görenlerin hem de örgütlerin başarılı olmalarında büyük bir öneme sahiptir. Ancak algı kavramı çok boyutlu bir kavramdır ve sezgisel algı boyutu öznel bir olguya dayandığı için kişiden kişiye değişebilme özelliği barındırmaktadır (Arbak vd., 2004:35). Bu durumda da her bireyin örgüt iklimine ilişkin algılaması tek gerçektir demek doğru olmayacaktır. Algılama var olan bir gerçekten ziyade bir kavranma biçimidir. Kişileri uyaran tek olsa da herkesin algılama düzeyleri birbirinden farklıdır. “*Tıpkı aynı nehirde yıkanmak, aynı sulara yıkanmak demek değildir*”, cümlesindeki gibi aynı örgüt içerisinde bulunmak da herkesin aynı duyguları yaşayacağı anlamına gelmemektedir (Tutar ve Altınöz, 2010:196).

Bu çalışma; tatmin duygusunun kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rol oynayıp oynamadığını tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk olarak iş tatmini, sanal kaytarma ve örgütsel iklim değişkenlerinin açıklamalarına yer verilmiş olup sonrasında verilerin toplanma yöntemi, analizleri ve rapolaştırmalarına yer verilmiştir. Son olarak da sonuç kısmında yapılan çıkarımlar ile tartışma ve bu değişkenler ile çalışmak isteyen araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN İŞ TATMİNİ, SANAL KAYTARMA VE ÖRGÜTSEL İKLİM

Araştırmanın daha iyi anlaşılması açısından, araştırmaya konu olan “*iş tatmini*”, “*sanal kaytarma*” ve “*örgütsel iklim*” kavramları ana hatlarıyla ele alınması yararlı olacaktır.

2.1. İş Tatmini

Bireyler, günlerinin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu bakımdan yapılan işin sevilmesi ve anlamlı bulunması oldukça önemlidir. Yaşanılan bu durum ise literatürde “*iş tatmini*” kavramı ile karşılık bulmaktadır. Pincus (1986:396) yazdığı makalede iş tatmini kavramının 25 yıldan fazladır çalışıldığını;

Locke’de bu konu üzerine tahmini 3000’den fazla makale yazıldığını ifade etmiştir. Kavramın tarihi eskiye dayanmaktadır. Ancak çok çalışılan bir konu olma özelliği günümüzde de devam etmektedir. İnsanın olduğu her iş alanında iş tatmini/tatminsizliği konuları üzerinde durmak muhtemelen devam da edecektir.

Yerli ve yabancı literatürde bu kavram ile ilgili birden fazla tanıma rastlamak mümkündür. Örneğin iş tatmini; bireyin işine karşı bağlılık duyması, işini kendi içinde anlamlandırarak istekli bir şekilde yapması sonucu yaşadığı mutluluk durumudur (Asar, 2018:35). Bir başka tanımla, bireyler işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutum sergileyebilirler. Bunun üzerine çıktılar, sonucu elde edilecek olan olumlu his iş tatmini; olumsuz his iş tatminsizliği olarak tanımlanabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Eren (2014) ise beklentiler ile elde edilen arasındaki tutarlılık durumu şeklinde bir yorum getirmiştir (Turunç ve Ögen, 2022:121).

Hackman ve Oldham (1974) iş tatminini, bireyin üstlendiği işi ve bu anlamda yaşadığı doyum duygusunun bir çıktısı olarak yaşadığı memnuniyet olarak tanımlamaktadır. Literatürde iş tatmini kavramı ile ilgili geliştirilmiş olan teoriler “Kapsam” ve “Süreç” başlıkları altında ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Kapsam teorilerinden bazıları: “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi” ve “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı”; süreç teorilerinden bazıları ise “Adams’ın Eşitlik Kuramı” ve “Vroom’un Beklenti Kuramı” şeklindedir (Köse, 2019:133; Öztürk ve Şahbudak, 2015:494).

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında; ihtiyaçların tatmin düzeyine ulaştıkça karşılandığı düşüncesi vardır. Birey, var olan yapı içerisinde birtakım ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaçlar piramit yapısı içerisinde önem düzeyine göre ilerlemekte ve en alt basamakta bulunan ihtiyaçlar giderildikçe bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlara geçiş olacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda ihtiyaçlar bir doyum düzeyine ulaştıkça karşılanmış olacak ve bir basamak sonraki ihtiyacın de karşılanabilmesi için harekete geçilecektir (Benson ve Dundis, 2003:317-318).

Herzberg’in Çift Faktör Kuramında, bireyin yer aldığı örgüt içerisinde tatmin olmasının temelinde yer alan içsel faktörler (*başarı, sorumluluk, onaylanma, işin kendisi, ilerleme ve gelişme*) ile tatminsizliğine neden olan dışsal faktörler (*ücret, yönetim, çalışma koşulları, iş güvenliği*) var olduğu ileri sürülmektedir. Yani Herzberg’e göre örgüt içerisinde bireyler yaptıkları işte iki ayrı nokta olan tatmin ve tatminsizlik duygularını bir arada deneyimleyebilir (Alshmemri vd., 2017:13-14).

Vroom’un Beklenti Kuramının temelinde bireyin tercihlerini rasyonel şekilde şekillendirdikleri yatmaktadır. Yani birey iş ortamında kendisini başarıya götüreceği davranış kalıplarını kendi belirlemektedir (Lee, 2007:789). Adams Eşitlik Kuramında ise adalet temeli çerçevesinde hareket edilerek örgüt içerisinde kaynak veya ödüllerin paylaşılmasında çalışanların kendilerini diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı teraziye koyup, bunun sonucunda da ulaştıkları eşitlik veya eşitsizlik durumuna atıf yapılmaktadır. Bu durumda da verilecek tepkilere bağlı olarak iş tatmini ya da tatminsizliğin geliştiğini öne sürülmektedir (Greenberg, 1987:11).

İş tatmini veya tatminsizliğine bireysel veya örgütsel faktörler neden olabilir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017:177). Bireyin doğrudan kendisinden kaynaklı olan ve kişiye özgü olarak nitelendirilebileceğimiz yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik özellikleri, temel yetenekler, değer ve tutumlar ve statü vb., kişiden kişiye değişkenlik gösterebilen bireysel faktörler iş tatminini etkilemektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014:254). Örgütsel faktörler ise işin niteliği, maaş, kariyer imkanları, çalışma ortamındaki arkadaşlıklar, ast-üst arasındaki ilişkileri, çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi, çalışma ortamının koşulları (*kaynak tedarik edilebilirliği, ergonomiklik vb.*), örgüt kültürü ve iş güvenliği, örgüt yapısı (büyüklük), rol belirsizliği, rol çatışması vs. şeklindedir (Çetin ve Basım, 2011:84).

İş tatmini değişkenine ilişkin yerli ve yabancı literatür incelendiğinde değişken genellikle; yaşam kalitesi, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, işten ayrılma niyeti, motivasyon kavramlarıyla sıklıkla çalışılmıştır. Altınışik ve Onağ (2021) iş tatmini ile yabancılaşma arasında zıt yönlü bir ilişki, Atalay ve Çakırel (2022), tükenmişlik ile iş tatmini arasında zıt yönlü bir ilişki; Bayer vd., (2021) iş tatmini ve işten ayrılma – motivasyon arasında zıt yönlü bir ilişki; Meriç (2023) yaşam kalitesi ve iş tatmini arasında zıt yönlü bir ilişki; Akpınar vd. (2024) iş tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı ilişki; Wardiansyah vd. (2024) performans ve motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

2.2. Sanal Kaytarma

Sanal kaytarma, internetin günlük hayatımızdaki kullanımının yanı sıra iş hayatında da artan yeri ile birlikte önem arz etmeye devam eden bir kavramdır (Karataş ve Avcı, 2017:2322). Kavram, uluslararası yazında “cyberslacking”, “cyberloafing” ve “cyberbludging” formlarında kullanılırken, Türkçe yazında ise “sanal kaytarma”, “siber aylaklık” ve “siber kaytarma” formlarında kullanılmaktadır (Örücü ve Yıldız, 2014:100).

Kaytarma Türkçe’de “*iş yapmaktan kaçınma*” olarak tanımlanırken (Türk Dil Kurumu, 2022), sanal kaytarma ise kaçınma davranışlarının iş ortamında bilgisayar ve türevi araçlar ile internet kullanılarak kişisel menfaatlerin gerçekleştirilmesi için yapılması olarak tanımlanmaktadır (Lim, 2002:677). Bazı araştırmacılar sanal kaytarmanın, bireyin iş ortamında yaşadığı stresi azalttığını ve kişisel gelişim ve farkındalığını, yaratıcılığını artırdığı ve çok yönlü bir bakış açısı kazandırdığı düşüncesiyle üretken iş davranışı olarak nitelendirirken (Blanchard ve Henle, 2008; Block, 2001; Greenfield ve Davis, 2002) bazı yazarlar da bireyin iş performansını azalttığı, görevlerin yerine getirilme sürelerinin arttığı ve yoğun internet kullanımı sonucu ağ tabanlarında yavaşlama olduğu düşüncesiyle üretken karşıt iş davranışı olarak nitelendirmektedir (Lim, 2002; Robinson ve Bennett, 1995).

Anandarajan ve Simmers ise sanal kaytarmanın etkilerine ilişkin olarak yöneticilerin görüş olarak iki gruba ayrıldıklarını savunmaktadır. Bu ayrıma göre birinci grup yöneticiler siber-bürokratlardır ve bu kişiler iş görenlerin sanal kaytarma davranışlarını kesinlikle tolere etmeyip taviz vermemektedirler. İkinci grup yöneticiler ise siber-hümanist olarak adlandırılan ve iş görenlerin sanal kaytarma davranışlarının hayatlarını düzenleyici bir role sahip olduğunu düşünen ve sanal kaytarma davranışını siber bürokratlara göre daha hoşgörü ile karşılayan kişilerdir (Özkan ve Erbay, 2021:146).

Sanal kaytarma kavramı, boyut sınıflandırması olarak çeşitlilik göstermektedir. Ancak genel kabul görmüş olan Blanchard ve Henle (2008)’in geliştirip literatüre kazandırdığı önemli ve önemsiz olarak ayırdığı iki boyutlu sınıflandırmadır (Seçkin, 2020:1211). Önemsiz sanal kaytarma davranışlarını e-postaları kontrol, spor ve haber sitelerinde gezinme, çevrimiçi alışveriş yapma ve banka ve finans sitelerinde gezinme vb. olarak; önemli sanal kaytarma davranışlarını ise bahis ve kumar sitelerinde gezinme, yetişkin sitelerde gezinme, müzik, film veya uygulama indirme vb. olarak kategorize etmektedir (Eyel ve Tutcu, 2020:3598; Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017:432; Çetin ve Akyelli, 2020:43).

Sanal kaytarma ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde duyarsızlaşma, iş tatminsizliği, örgütsel yabancılaşma, iş stresi, psikolojik sözleşme, istismarcı yönetim sanal kaytarmayı pozitif etkileyebilmekte (Yıldırım, 2018; Altınışık ve Onağ, 2021; Kasap, 2021; Uyanık vd., 2021; Yıldız vd., 2016; Sezici ve Güven, 2017); sosyal mübadele, psikolojik güvenlik, örgütsel güven, otantik liderlik, özyeterlilik algısı, psikolojik güçlendirme ise sanal kaytarmayı negatif etkileyebilmektedir (Seçkin, 2020; Soyalm, 2021; Örucü ve Özudoğru, 2018; Erkutlu ve Özdemir, 2018; Örucü vd., 2020; Kesen, 2015). Korzynski ve Protsiuk (2022) sanal kaytarmanın, yüksek iş yükü, düşük öz yeterlilik ve zayıf zaman yönetimi becerileriyle ilişkili iş tatminsizliğine neden olduğunu; Zhang vd. (2025) sanal kaytarmanın, iş tatminini etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

2.3. Örgütsel İklim

Köken olarak Yunanca’dan gelen ve eğilim anlamı taşıyan iklim kelimesi örgüt ile birlikte kullanıldığı zaman örgüt üyelerinin örgüt atmosferini nasıl yorumladıklarını anlatmaktadır. Yani fiziksel durumları tanımlamasının yanı sıra sosyal bilimler alanında psikolojik durumları da tasvir etmek için kullanılmaktadır (Karcıoğlu, 2001:268). Örgütsel iklim kavramını ilk kullanan kişi Argyris olup, örgütlerin psikolojik yönlerinin de olduğunu göstermiştir. Literatürde örgütsel iklim ile ilgili genel kabul görmüş tek bir tanım olmamakla beraber bunun sebebinin örgütün atmosferini etkileyen dış çevre, konum, ilişkiler, politikalar, benimsenen normlar, değerler, tutum ve davranışlar, yönetim tarzları vb. etmenler olması olarak açıklanabilmektedir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012:423).

Örgütsel iklim, örgütsel değerler, normlar, inançlar, uygulamalar ve prosedürler hakkında kişilerin benimsediği düşüncelerdir (Silva, 2004:208). Bir başka tanımla örgütsel iklim, örgüt ortamının oluşup şekillenmesini sağlayan duygular, davranışlar ve kişilerin işlerine karşı aldıkları genel tavır, iş ortamına dair algıları ve örgütün diğer örgütlerden ayrışmasını sağlayan, zamanla devamlılık gösteren özellikler dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Deniz ve Çoban, 2016:51; Halis ve Uğurlu, 2008:104). Bu özellikleri itibarıyla örgütsel iklim bireysel görüşleri barındıran çok boyutlu öznel bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır (Çiftçi ve Altın, 2020:355).

Araştırmacılar, örgütsel iklim boyut sınıflandırması yaparken ayrılmış ve Campbell vd. örgütsel iklimi “*bireysel özerklik, ödüllendirmeye yönelik olma, saygınlık-içtenlik ve destek, konumunun yapısal düzeyi*” olarak dört boyutta sınıflandırmış (Gürcüoğlu ve Uyar, 2020:234); Litwin ve Stringer “*sorumluluk, yapı, dayanışma, benimseme, ödüller ve cezalar, çatışma, tehlike, standartlar*” şeklinde sekiz boyutlu bir sınıflandırma yapmış (Aydoğan ve Dinçer, 2017:51); Locke ise “*açıklık, uyum ve adalet arzusu, meydan okuma, bağımsızlık ve*

sorumluluk arzusu, iş kolaylaştırma, destek ve fark edilme arzusu, samimi ve arkadaşça ilişkiler arzusu” olmak üzere dört boyut şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır (James, 2008:9).

Yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiş olup, Fettahlıoğlu ve Yaşan (2017) örgütsel iklim algılamalarının iş tatminini pozitif yönlü etkilediği; Özkan ve Erbay (2021) örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönlü etkilediği; Mumcu ve Erol (2023) örgüt iklimi alt boyutlarının çalışanların sanal kaytarma davranışını negatif yönlü etkilediği; Suprayitno ve Hermawan (2022) örgütsel iklim ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Yaşanmakta olan dijital çağda internet kullanımının beraberinde getirdiği avantajlar ve dezavantajlar, iş görenlerin çalıştıkları örgütün atmosferinin kendilerini nasıl etkilediği ve işlerine karşı duydukları memnuniyet düzeyleri mevcut çalışmada sanal kaytarma, örgütsel iklim ve iş tatmini kavramlarını araştırma güdüsü oluşturmuş ve bu sebeple yapılan çalışmada iş tatmininin sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. İş tatmininin sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimi düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığını incelemek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı yürütmek için İnönü Üniversitesi Etik Kurulundan 20.10.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

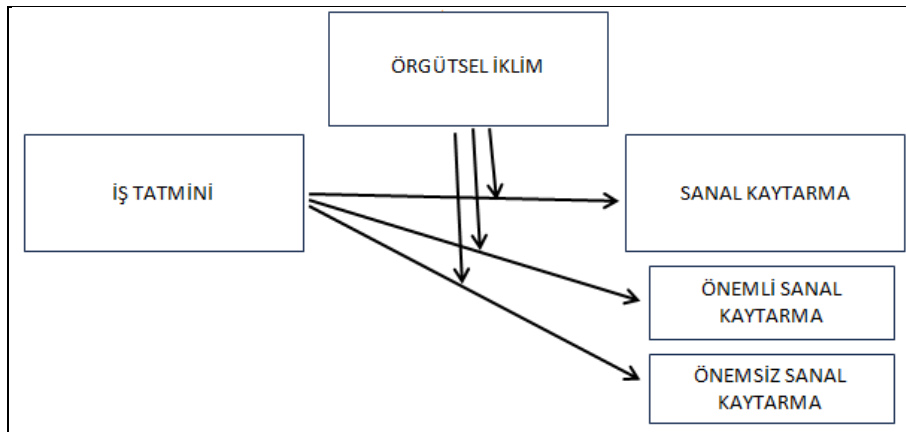
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini bir büyükşehir belediyesinin hizmet binasında çalışan idari personel oluşturmaktadır. Zaman, maliyet ve tüm katılımcılarla birebir görüşebilme imkanının yoksunluğundan dolayı anket formlarının bir bölümü elden bir bölümü de e-mail yoluyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplamda 300 anket dağıtılmış olup, 270 adet anket formunun geri dönüşü olmuştur. 15 adet anket formu hatalı bir şekilde ve rastgele doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplamda anket formlarını dolduran 255 kişi çalışmamızın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir. Modelde iş tatmini, örgütsel iklim ve sanal kaytarma arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Gezer ve Barutçu (2020); Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu (2017); Çetin ve Akyelli (2020); Yıldırım (2018); Özdemir (2016); Özkan ve Erbay (2021); Arık (2016); Bayramoğlu ve Palabıyık (2020); Mumcu ve Erol (2023); Özer vd. (2013) çalışmalarından yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: İş tatmini ile sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: İş tatmini ile önemli sanal kaytarma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İş tatmini ile önemsiz sanal kaytarma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İş tatmininin sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H2a: İş tatmininin önemli sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H2b: İş tatmininin önemsiz sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplamak amacıyla “*sanal kaytarma ölçeği*”, “*iş tatmini*” ve “*örgütsel iklim*” ölçekleri kullanılmıştır. İlgili ölçekler ve özellikleri kısaca aşağıdaki gibidir;

- **Sanal Kaytarma Ölçeği:** Sanal Kaytarma davranışlarını ölçebilmek için; Örucü ve Yıldız’ın (2014) “*İş Yerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma*” isimli çalışmalarında kullandıkları “*Sanal Kaytarma Ölçeği*” kullanılmıştır. Çalışmada α değeri 0,888 olarak tespit edilmiştir. Ölçek; Lim (2002), Blanchard ve Henle (2008) ile Özkalp vd. (2012) çalışmalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Ölçek, 2 boyutlu olup; önemli sanal kaytarma (1-8 arasındaki maddeler) ve önemsiz sanal kaytarma (9-14 arasındaki maddeler) şeklindedir ve 14 maddeden meydana gelmektedir.
- **İş Tatmini:** İş görenlerin iş tatmin düzeylerini ölçebilmek için Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilmiş olan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bağcı ve Demir (2017) *Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma** isimli çalışmasındaki soruları kullanılmış olup, α değeri 0,839 olup tek boyuttan oluşan ölçek 5 maddeden meydana gelmektedir.
- **Örgütsel İklim:** Bock vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Bock vd. (2005) çalışmalarında, örgüt iklimini 3 boyutlu olarak ele almış ve Bağ Kurma (4 madde), Adalet (3 madde) ve Yenilikçilik (3 madde) şeklinde belirlemişlerdir. Ölçek soruları Korkmaz (2020) “*Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*” isimli çalışmada alınmış olup, çalışmada α değeri 0,954 olarak bulunmuştur.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi ile ilgili olarak normallik testi yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen demografik değişkenlere ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

5.1. Normallik Testi

Verilerin normal dağıldığının söylenebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5, -2 ile +2, -3, +3 aralığında bir değer alması istenmektedir (Kalaycı, 2008:209; George ve Mallery, 2010). Mayers (2013), örneklem grubu sayısı üzerinden bir aralık sınıflandırması yapmış ve <50 olan örneklem grupları için normal dağılım aralığı +1,96; 51-100 örneklem grupları için +2,58; >100 örneklem grupları için +3,29 olarak bir tanımlama yapmıştır (Mayers, 2013:53).

George ve Mallery (2010), Hair vd. (2014), sosyal bilimlerde anket ile yapılan çalışmalarda normal dağılımın sağlanmasının güç olduğunu ve çarpıklık basıklık değerlerine bakmanın daha güvenilir sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir (Tatlı vd., 2021:1272). Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini açıklayan çarpıklık basıklık değerlerini tespit edebilmek amacıyla elde edilen analiz sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Normallik Testi

Ölçekler	Skewness	Kurtosis
İş Tatmini	0,510	-0,263
Sanal Kaytarma	0,240	1,143
Örgütsel İklim	0,724	0,938

Analiz sonuçlarına göre iş tatmini, sanal kaytarma ve örgütsel iklim ile ilgili hesaplanan veri setleri sonuçlarına göre normal bir dağılımın olduğu söylenebilir.

5.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen demografik bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Demografik değişkenler “cinsiyet”, “medeni durum”, “kurumda çalışma”, “eğitim” ve “toplam çalışma” olarak tasnif edilmiştir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	101	39,6	39,6	39,6
Erkek	154	60,4	60,4	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	
Medeni Durum				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	172	67,5	67,5	67,5
Bekar	83	32,5	32,5	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	
Kurumda Çalışma				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	63	24,7	24,7	24,7
10	69	27,1	27,1	51,8
11-15	75	29,4	29,4	81,2
16-20	32	12,5	12,5	93,7
21 ve üzeri	16	6,3	6,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	
Eğitim				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	13	5,1	5,1	5,1
Ön lisans	87	34,1	34,1	39,2
Lisans	118	46,3	46,3	85,5
Yüksek Lisans	26	10,2	10,2	95,7
Doktora	11	4,3	4,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	
Toplam Çalışma				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	24	9,4	9,4	9,4
6-10	39	15,3	15,3	24,7
11-15	58	22,7	22,7	47,5
16-20	61	23,9	23,9	71,4
21-25	39	15,3	15,3	86,7
26 ve üzeri	34	13,3	13,3	100,0
Toplam	255	100,0	100,0	

Çalışmaya katılanların %60,4'ü erkek; %39,6'si kadın olup, örneklemin %67,5'i evlidir. Örneklemin; %34,1'i ön lisans; %46,3'ü lisans; %10,2'si de lisans mezunudur. Örneklemin %23,9'u 31-35 ve 36-40 yaş aralığında yer almaktadır. 18-25 yaş aralığında olanların oranı %3,9; 26-30 yaş aralığında olanların oranı %15,7; 41-45 yaş aralığında olanların oranı %20,0; 46-50 yaş aralığında olanların oranı %7,5; 51-55 yaş aralığında olanların oranı %1,6; 56 yaş ve üzeri olanların oranı ise %3,5'dir. Katılımcıların %24,7'si 5 yıldan az; %27,1'i 6-10 yıl; %29,4'ü 11-15 yıl; %12,5'i 16-20 yıl; %6,3'ü de 21 yıl ve üzeri olarak mevcut kurumdaki işlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %9,4'ü 5 yıldan az; %15,3'ü 6-10 yıl; %22,7'si 11-15 yıl; %23,9'u 16-20 yıl; %15,3'ü de 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri olarak toplam çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde, örneklemin büyük çoğunluğunun erkek (%60,4); evli (%67,5) ve 31-40 yaş aralığında (%23,9) olduğu; lisans mezunu (%46,3) ve mevcut iş yerlerinde 11-15 yıl (%29,4), toplam çalışma sürelerinde 16-20 yıl (%23,9) gibi bir süre zarfında çalıştığı ifade edilebilir.

Tablo 3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	KMO	Madde Sayısı
İş Tatmini	0,902	0,809	5
Sanal Kaytarma	0,814	0,811	14
Örgütsel İklim	0,921	0,887	10
Tüm Anket	0,870	0,863	29

İç tutarlılık durumunun ve soruların birbirleri ile tutarlılıklarının ölçülmesinde en çok tercih edilen yöntem "Cronbach Alpha"dır. Cronbach Alpha değerinin en az 0,70 ve üstü bir değere sahip olması istenmektedir (Seçer, 2015:217). Tablo 3'de belirtildiği gibi kullanılan ölçeklerin aldığı değerler 0,70 değerinin üzerindedir. Böylece tercih edilen ölçekler güvenilirlerdir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8
İş Tatmini	1							
Sanal Kaytarma	0,011 0,861 255	1 255						
Örgütsel İklim	0,718** 0,000 255	0,008 0,898 255	1 255					
Önemli SK	0,013 0,835 255	0,945** 0,000 255	0,017 0,787 255	1 255				
Önemsiz SK	0,005 0,941 255	833** 0,000 255	-0,009 0,886 255	0,606** 0,000 255	1 255			
Bağ Kurma	0,591** 0,000 255	-0,045 0,473 255	898** 0,000 255	-0,031 0,618 255	-0,057 0,367 255	1 255		
Adalet	0,719** 0,000 255	0,144* 0,021 255	0,871** 0,000 255	0,151* 0,016 255	0,095 0,132 255	0,667** 0,000 255	1 255	
Yenilik	0,561** 0,000 255	-0,086 0,173 255	0,837** 0,000 255	-0,085 0,187 255	-0,065 0,304 255	0,639** 0,000 255	0,594** 0,000 255	1 255

*: p<0,05, **: p<0,01

Yapılan basit korelasyon analiz yöntemi ile sanal kaytarma, örgütsel iklim ve iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş olup, iş tatmini ile sanal kaytarma ve değişkenin alt boyutları olan önemli ve önemsiz sanal kaytarma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken; iş tatmini ile örgütsel iklim ve değişkenin alt boyutları olan bağ kurma, adalet ve yenilik değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun sonucunda;

H1: İş tatmini ile sanal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ret edilmiştir.

H1a: İş tatmini ile önemli sanal kaytarma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ret edilmiştir.

H1b: İş tatmini ile önemsiz sanal kaytarma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ret edilmiştir.

Düzenleyici etki kavramı, X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin W değişkenine yani düzenleyici değişkenine bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedir. Düzenleyici etkinin olması değişkenler arasındaki ilişkilerin hangi durumlarda ve koşullar altında ne düzeyde değişebileceğini anlatmaktadır. Örneğin örgütsel bağlılık ile işten ayrılma davranışı arasında ilişki olduğu söylenebilmektedir. Örgütlerine bağlı bireyler işten ayrılma düşüncesi içine girmezler. Ancak daha iyi iş fırsatlarının varlığı bu durumu değiştiremez mi? İşte bu noktada iş fırsatları düzenleyici etkiye sahip olabilmekte ve koşulları değiştirebilmektedir (Gürbüz, 2021:90).

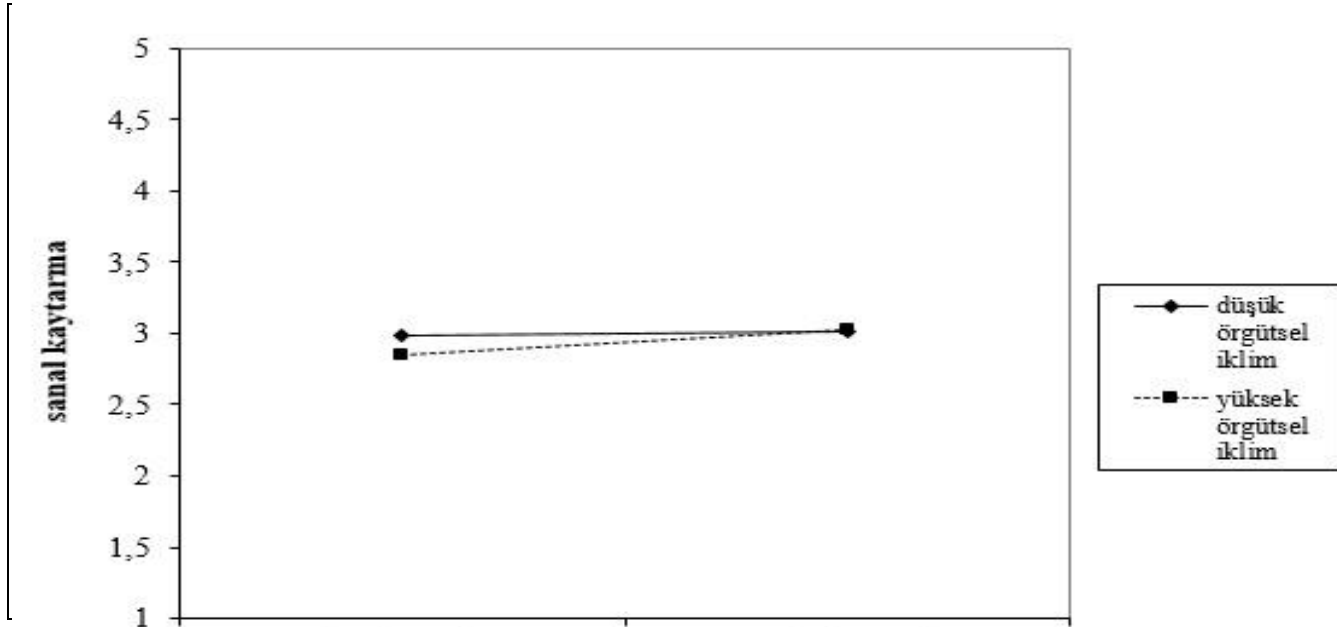
Tablo 5. Sanal Kaytarma Üzerine Düzenleyicilik Analizi

	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	3,120	0,141		22,153	0,000
istatmini_ort	0,003	0,051	0,006	0,063	0,949
örgütseliklim_ort	-0,082	0,071	-0,109	-1,154	0,250
Düzenleyicilik	0,098 [0,0605-0,2308]	0,029	0,237	3,367	0,001

a. Bağımlı Değişken: sanalkaytarma_ort

İş tatmininin sanal kaytarma üzerine olumlu veya olumsuz etkisi olmakta veya olmamaktadır. Ancak örgütün atmosferi olarak ifade edilebilecek olan örgütsel iklim değişkeni bu ilişkiye dahil edildiğinde ilişkinin yönünü değiştirebilmektedir. Çalışmamızda ise örgütsel iklim değişkeni, tatmin ve kaytarma davranışları arasındaki ilişkiye düzenleyici etki değişkeni olarak dahil edilmiş ve etkisi olduğu saptanmıştır.

Şekil 2. Düzenleyicilik Etkisi



Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden etkileşimsel terime ait anlamlılık düzeyinin (0,05)'ten küçük olması ve güven aralığının (LLCI-ULCI) sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir. Anlamlılık düzeyinin (0,05)'ten düşük olması ve güven aralığının sıfır değerini içermediği (LLCI-ULCI; [0,0605-0,2308]) göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

H2: İş tatmininin sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. Önemli Sanal Kaytarma Üzerine Düzenleyicilik Analizi

	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	2,771	0,171		16,212	0,000
örgütseliklim_ort	-0,091	0,086	-0,100	-1,062	0,289
istatmini_ort	-0,003	0,062	-0,004	-0,041	0,968
Düzenleyicilik [0,0566-0,1960]	0,126	0,035	0,250	3,570	0,000

a. Bağımlı Değişken: Onemli Sanal Kaytarma Ort.

Anlamlılık düzeyinin (0,05)'ten küçük olması ve güven aralığının sıfır değerini içermediği (LLCI-ULCI; [0,0566-0,1960]) göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

H2a: İş tatmininin önemli sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. Önemsiz Sanal Kaytarma Üzerine Düzenleyicilik Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Sabit)	3,586	0,137		26,164	0,000
örgütseliklim_ort	-0,069	0,069	-0,096	-1,002	0,317
istatminit_ort	0,011	0,050	0,020	0,220	0,826
Düzenleyicilik [0,0047-0,1164])	0,061	0,028	0,152	2,137	0,034

a. Bağımlı Değişken: onemsiz sanal kaytarma ort.

Anlamlılık düzeyinin (0,05)'ten küçük olması ve güven aralığının sıfır değerini içermediği (LLCI-ULCI; [0,0047-0,1164]) göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

H2b: İş tatmininin önemsiz sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

Tanımlayıcı ve kesitsel türde olan bu çalışma, bir büyükşehir belediye binasında çalışan personel üzerinde yapılmış olup, veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Toplamda 300 adet anket dağıtılmış olup, 270 anket geri toplanabilmektedir. Bu çalışmada iş tatmininin sanal kaytarma davranışı üzerine etkisinde örgütsel iklim değişkeninin düzenleyici rolünün var olup olmadığı incelenmiştir. Bireyler günlerinin büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu yüzden bağlı oldukları örgütlerdeki atmosfer, beşerî ilişkilerin derecesi, yürütülen politika ve prosedürler karşısında bireylerde oluşan düşünce tarzı ve bakış açıları ile yaptıkları işi anlamlı bulup sevmeleri oldukça önemlidir.

Haz duyularak yapılmayan işlerde bireyler bir süre sonra sıkılmaya başlayıp kaytarma davranışı sergileyebilmektedir. Bu bağlamda önemli örgütsel davranış konularından birisi olan sanal kaytarma davranışı örgütlerde sıklıkla görülmeye başlayan bir durum olmakla beraber bu durumun çıktıkları hem bireyleri hem örgütleri olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Elde edilen verilen sonucu gerçekleştirilen analizler sonucunda, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini açıklayan çarpıklık basıklık değerlerini tespit edebilmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini, sanal kaytarma ve örgütsel iklim ile ilgili hesaplanan veri setleri sonuçlarına göre normal bir dağılımın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan basit korelasyon analiz yöntemi ile sanal kaytarma, örgütsel iklim ve iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiş olup, iş tatmini ile sanal kaytarma ve alt boyutları olan önemli ve önemsiz sanal kaytarma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde çalışmanın sonucuyla benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur.

Çivilidağ, 2017; Eysel ve Tutcu, 2020; Yılmaz, 2018 vb. İş tatmininin sanal kaytarmayı etkilememesi durumunu bireylerin artık telefonla veya bilgisayarla uğraşmayı bir kaçış olarak görmemesi, gündelik hayatın olağan işleyişinde normal bir süreç olarak görmesinden kaynaklı olması sebebiyle açıklanabilir. Yani yaptığı işten haz duyma veya duymamaya bağlı olmaksızın bireyler, teknolojiyle iç içe olmayı kaçış veya kaytarma olarak görmemektedir. Literatürde elde edilen sonucu destekleyen çalışmalar olmakla beraber, büyük çoğunluğu ilişkinin varlığı yönündedir. Ancak çalışmanın gerçekleştiği şehir, birim ve bireylerin farklı demografik

özelliklere sahip olması bu sonuçta önemli rol oynamaktadır. Netice itibarıyla insanlar farklı özelliklere, farklı bakış açılarına, farklı düşünce tarzlarına sahiplerdir. Bu farklılık da çeşitliliği beraberinde getirmekte ve araştırmacılara farklı sonuçlar da görülebileceğini göstermektedir.

İş tatmini değişkenine ilişkin yerli ve yabancı literatür incelendiğinde değişken genellikle; yaşam kalitesi, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, işten ayrılma niyeti, motivasyon kavramlarıyla sıklıkla çalışılmıştır. Altınışik ve Onağ (2021) iş tatmini ile yabancılaşma arasında zıt yönlü bir ilişki, Atalay ve Çakırel (2022), tükenmişlik ile iş tatmini arasında zıt yönlü bir ilişki; Bayer vd., (2021) iş tatmini ve işten ayrılma – motivasyon arasında zıt yönlü bir ilişki; Meriç (2023) yaşam kalitesi ve iş tatmini arasında zıt yönlü bir ilişki; Akpınar vd. (2024) iş tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı ilişki; Wardiansyah vd. (2024) performans ve motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

Sanal kaytarma ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde duyarsızlaşma, iş tatminsizliği, örgütsel yabancılaşma, iş stresi, psikolojik sözleşme, istismarcı yönetim sanal kaytarmayı pozitif etkileyebilmekte (Yıldırım, 2018; Altınışik ve Onağ, 2021; Kasap, 2021; Uyanık vd., 2021; Yıldız vd., 2016; Sezici ve Güven, 2017); sosyal mübadele, psikolojik güvenlik, örgütsel güven, otantik liderlik, özyeterlilik algısı, psikolojik güçlendirme ise sanal kaytarmayı negatif etkileyebilmektedir (Seçkin, 2020; Soyalm, 2021; Örücü ve Özüdoğru, 2018; Erkutlu ve Özdemir, 2018; Örücü vd., 2020; Kesen, 2015). Korzynski ve Protsiuk (2022) sanal kaytarmanın, yüksek iş yükü, düşük öz yeterlilik ve zayıf zaman yönetimi becerileriyle ilişkili iş tatminsizliğine neden olduğunu; Zhang vd. (2025) sanal kaytarmanın, iş tatminini etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiş olup, Fettahloğlu ve Yaşan (2017) örgütsel iklim algılamalarının iş tatminini pozitif yönlü etkilediği; Özkan ve Erbay (2021) örgüt ikliminin çalışanların sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönlü etkilediği; Mumcu ve Erol (2023) örgüt iklimi alt boyutlarının çalışanların sanal kaytarma davranışını negatif yönlü etkilediği; Suprayitno ve Hermawan (2022) örgütsel iklim ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürde yer alan Özer vd. (2013)'ün çalışmalarında ise örgütsel iklimin psikolojik sermaye ile iş doyumunu arasındaki ilişkide düzenleyici rolü araştırılmış ve çalışmamızla benzer şekilde örgütsel iklimin düzenleyici etkisinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gelecekte bu değişkenlere ilgili konuları çalışmak isteyen araştırmacılara ise şu önerilerde bulunulabilir: Kavramları farklı değişkenlerle ilişkilendirme, farklı iş kollarının olduğu sektörleri çalışma alanı olarak belirleme ve farklı demografik özelliklere sahip örneklem grupları belirleyerek çalışmalarını gerçekleştirebilirler. Şu bir gerçek ki çalışılmış olan iş tatmini, sanal kaytarma ve örgütsel iklim değişkenleri çalışanların etkili ve verimli olmalarında oldukça önemlidir. Bu sebeple farklı sektörlerde farklı kişilerle çalışmaların gerçekleşmesi ile okuyuculara değerli bilgiler aktarılacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak İnönü Üniversitesi Etik Komisyonundan 20/10/2022 tarih ve 2022/19-12 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 20/10/2022 and numbered 2022/19-12 was obtained from the Ethics Committee of the University of İnönü.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- AKPINAR, Abdullah Mesut vd. (2024). “Mesleki Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme” **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, 10(2), ss.23-29.
- ALSHMEMRI, Mohammed, SHAHWAN-AKL, Lina ve MAUDE, Phillip (2017), “Herzberg’s Two-Factor Theory”, **Life Science Journal**, S.14(5), ss.12-16.
- ALTINIŞIK, Fatih ve ONAĞ, Zeynep (2021), “İş Tatmini ve Sanal Kaytarma Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, S.6(1), ss.197-207.
- ARBAK, Yasemin, ÖZMEN, Ömür ve SAATÇİOĞLU, Ömür (2004), “Bilişsel Tarz ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ege Academic Review**, S.4(1), ss.31-43.
- ARIK, Menduha (2016), “Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Örgüt İklimi: İstanbul İli Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ASAR, Ramazan (2018), “Çalışanın İşe Tutulması”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.27(2), ss.33-43.
- ATALAY, Muhammet ve ÇAKIREL, Yasin (2021). “Sağlık Sektörü Çalışanlarında İş Yükü, İş Tatmini ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S.20(1), ss.431-463.
- AYDOĞAN, Enver ve DİNÇER, Evren (2017), “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4(9), ss.48-66.
- BAĞCI, Zübeyir ve DEMİR, Gürol (2017). “Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.6(4), ss.343-357.
- BAYER, Nukhet, GÖLBAŞI, Zehra, UZUNTARLA, Yasin ve AKARSU, Kamile (2021), “Job Satisfaction, Burnout and Turnover Intention of Nurses Working in Hospital During the Pandemic COVID-19 in Turkey”, **Journal of Clinical Medicine of Kazakhstan**, S.18(6), ss.69-75.
- BAYRAMOĞLU, Gökben ve PALABIYIK, Nida (2020) “Sanal Kaytarma Davranışında Örgüt İkliminin Etkisi: Kamu ve Özel İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi**, S.2(1), ss.13-38.
- BENSON, Suzanne G. ve DUNDIS, Stephan P. (2003), “Understanding and Motivating Health Care Employees: Integrating Maslow’s Hierarchy of Needs, Training and Technology”, **Journal of Nursing Management**, S.11, ss.315-320.
- BLANCHARD, Anita L. ve HENLE, Christine A. (2008), “Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control”, **Computers in Human Behavior**, S.24, ss.1067-1084.
- BLOCK, Walter (2001), “Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics”, **Journal of Business Ethics**, S.33(3), ss.225-231.
- BOCK, Gee-Woo, ZMUD, Robert W., KIM, Young-Gul ve LEE, Jae-Nam (2005), “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate”, **MIS Quarterly**, S.29(1), ss.87-111.
- BROWN, Steven P. ve PETERSON, Robert A. (1994), “The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction”, **Journal of Marketing**, S.58(2), ss.70-80.
- ÇAVUŞOĞLU, Selin ve PALAMUTÇUOĞLU, Türker B. (2017), “İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.9(19), ss.430-444.
- ÇETİN, Cemile ve AKYELLİ, Nihan (2020), “Sanal Kaytarma ve İş Doyumu İlişkisi”, **İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.3(1), ss.41-59.

- ÇETİN, Fatih ve BASIM, H. Nejat (2011), “*Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.13(3), ss.79-94.
- ÇİFTÇİ, Gamze Ebru ve ALTIN, Şaban (2020), “*Örgütsel İklimin Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması*”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.10(2), ss.353-375.
- ÇİVİLİDAĞ, Aydın (2017), “*İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın İş Stresi ve İş Doyumu ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **Akademik Bakış Dergisi**, S.59, ss.355-373.
- DENİZ, Mehmet ve ÇOBAN, Ramazan (2016), “*Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma*”, **Birey ve Toplum Dergisi**, S.6(2), ss.49-72.
- ERKUTLU, Hasan Vahit ve ÖZDEMİR, Halil Özcan (2018), “*Otantik Liderlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*”, **Social Sciences (NWSASOS)**, S.13(2), ss.119-125.
- EYEL, Cafer Şafak ve TUTCU, Alper (2020), “*İş Doyumunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Gaziantep İlinde Özel Sektörde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.12(4), ss.3596-3612.
- FETTAHLIOĞLU, Ömer Okan ve YAŞAN, Dilara (2017). “*Örgütsel İklimin İş Doyumuna Etkisine Yönelik Zihinsel Engelliler Öğretmenleri Üzerine Alan Çalışması*”, **International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies**, S.3(2), ss.100-114.
- GEORGE, Darpen ve MALLERY, Paul (2010), **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, Pearson Publisher, London (UK), 10th Edition.
- GEZER, Hüseyin ve BARUTÇU, Esin (2020), “*Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*”, **Journal of Internet Applications and Management**, S.11(1), ss.35-48.
- GREENBERG, Jerald (1987), “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*”, **The Academy of Management Review**, S.12(1), ss.9-22.
- GREENFIELD, David N. ve DAVIS, Richard A. (2002), “*Lost in Cyberspace: The Web@Work*”, **Cyberpsychology and Behavior**, S.5(4), ss.347-353.
- GÜRBÜZ, Sait (2021), **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- GÜRCÜOĞLU, Sinan ve UYAR, Mesut (2020), “*Örgütsel Çatışma ile Örgütsel İklim Arasındaki İlişkinin Ortaöğretim Öğretmenleri Perspektifinden İncelenmesi*”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.23(43), ss.229-254.
- HACKMAN, J. Richard ve OLDHAM, Greg R. (1974), **The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-Design Projects, Technical Report**, Yale University Press, Connecticut (US).
- HALİS, Muhsin ve UĞURLU YAŞAR, Özlem (2008), “*Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi*”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.10(2), ss.101-123.
- JAMES, Lawrence R., CHOI, Carol C., KO, Chia-Huei Emily, McNEIL, Patrick K., MINTON, Matthew K., WRIGHT, Marry Ann ve KIM, Kwang-Il (2008), “*Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.17(1), ss.5-32.
- KALAYCI, Şerif (2008), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 3. Baskı.
- KARATAŞ, Adnan ve AVCI, Salih (2017), “*Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.22(15), ss.2321-2346.
- KARCIOĞLU, Fatih (2001), “*Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi*”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.15(1-2), ss.265-283.
- KARCIOĞLU, Fatih ve AYKANAT, Zafer (2012), “*Örgüt İklimi ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme*”, **International Journal of Social Science**, S.5(7), ss.421-436.

- KASAP, Mesut (2021), “*Örgütsel Yabancılaşmayla Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*”, **Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.8(1), ss.561-576.
- KESEN, Mustafa (2015), “*Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır Mı?*”, **Journal of Yasar University**, S.10(38), ss.6478-6554.
- KORKMAZ, Hatice (2020) “*Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- KORZYNSKI, Pawel ve PROTSIUK, Olga (2022), “*What Leads to Cyberloafing: The Empirical Study of Workload, Self-Efficacy, Time Management Skills, and Mediating Effect of Job Satisfaction*”, **Behaviour & Information Technology**, S.43(1), ss.200–211.
- KÖSE, Ertuğrul (2009), “*Çalışanların İş Tatmini Algıları ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması*”, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.4(1), ss.131-148.
- LARSON, Milan ve LUTHANS, Fred (2006), “*Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes*”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, S.13(1), ss.45-62.
- LEE, Seongsin (2007), “*Vroom’s Expectancy Theory and the Public Library Customer Motivation Model*”, **Library Review**, S.56(9), ss.788-796.
- LIM, Vivien K. G. (2002), “*The it Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.23(5), ss.675-694.
- MAYERS, Andrew (2013), **Introduction to Statistics and SPSS in Psychology**, Pearson Education, New Jersey (US).
- MERİÇ, Şevval Nur (2024). “*İş Tatmini, Yaşam Kalitesi ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişki: Alışveriş Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.9(1), ss.1-12.
- MUMCU, Şakire ve EROL, Yücel (2023), “*Örgüt İkliminin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi*”, **Journal of Organizational Behavior Studies**, S.3(1), ss.57-72.
- ÖRÜCÜ, Edip ve ÖZÜDOĞRU, Mesut (2018), “*Örgütsel Güven ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma*”, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.5(3), ss.66-80.
- ÖRÜCÜ, Edip ve YILDIZ, Harun (2014), “*İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.14(1), ss.99-114.
- ÖRÜCÜ, Edip, GİZLİER, Ömer ve DEMİRKAN, Mavera (2020), “*Özyeterlilik Algısının Sanal Kaytarma Davranışına Etkisi: Gönen İlçesindeki Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, S.11(2), ss.461-473.
- ÖZAYDIN, Mehmet Merve ve ÖZDEMİR, Ömer (2014), “*Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.6(1), ss.251-281.
- ÖZDEMİR, Ayla (2016), “*Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Aksaray Üniversitesi Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ÖZER SÜRAL, Pınar, TOPALOĞLU, Tayfun ve ÖZMEN TİMURCANDAY, Ömür N. (2013), “*Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi*”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.13(4), ss.437-447.
- ÖZKAN, Sema ve ERBAY, Elif Özge (2021), “*Örgüt İkliminin Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi*”, **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, S.3(1), ss.145-153.
- ÖZTÜRK, Meral ve ŞAHBUDAK, Ercan (2015), “*Akademisyenlikte İş Doyumu*”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.8(40), ss.494-501.
- PINCUS, David J. (1986), “*Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance*”, **Human Communication Research**, S.12(3), ss.395-419.

- ROBINSON, Sandra L. ve BENNETT, Rebecca J. (1995), “A Typology of Deviant Workplace Behavior: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, S.38(2), ss.555-572.
- SEÇER, İsmail (2015), **SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz Raporlaştırma**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- SEÇİLMİŞ, Cihan ve YILMAZ, Barış (2018), “Seyahat Acentesi Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Kesit Akademi Dergisi**, S.4(17), ss.20-37.
- SEÇKİN, Şeyda Nur (2020), “Algılanan Sosyal Mübadele, İşe Yabancılaşma ve Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkiler Mi? Mübadele İdeolojisinin Düzenleyici Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.34(4), ss.1207-1227.
- SEVİMLİ, Figen ve İŞCAN, Ömer Faruk (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Academic Review**, S.5(1), ss.55-64.
- SEZİCİ, Emre ve GÜVEN, Ömer Zafer (2017), “İstismarcı Yönetici Algısının Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.28(1), ss.58-68.
- SILVA, Siliva, LIMA, Maria Luisa, BAPTISTA, Conceicao (2004), “OSCI: An Organizational and Safety Climate Inventory”, **Safety Science**, S.42, ss.205-220.
- SOYALIN, Mesut (2021), “Psikolojik Güvenlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.23(41), ss.279-290.
- SUPRAYITNO, Degdo ve HERMAWAN, Eric (2022), “The Effect of Organizational Climate and Competence on the Performance of Pt. Saharjo Enam Sembilan”, **PJAE**, S.19(3), ss.929-944.
- TATLI, Hasan Sadık, EYİTMİŞ, Ahmet Melih ve ZÜMRÜT, Muhammet Zeki (2021), “İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Çalışma Yaşamı Kalitesinin Aracılık Rolü”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, S.18, ss.1256-1284.
- TUNÇBİLEK, Mehmet Murat ve AKKUŞ, Adil (2017), “Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.3, ss.169-197.
- TURUNÇ, Ömer ve ÖĞEN, Ali Rıza (2022), “Aşırı İş Yükü Tükenmişlik İlişkisinde, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Rolü: Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama”, **Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.7(2), ss.118-128.
- TUTAR, Hasan ve ALTINÖZ, Mehmet (2010), “Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.65(2), ss.196-218.
- TÜRK DİL KURUMU (2022), “Kaytarma”, **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 05.08.2022).
- UYANIK, Selin, UMAT, Ülkü Gül ve GÜRDOĞAN, Arzu (2021), “Marina İşletmeciliği Çalışanlarının İş Stres Düzeyleri ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin Marina Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi”, **Journal of Travel and Tourism Research**, S.19, ss.80-101.
- WARDIANSYAH, Defri Ramadan, INDRAWATI, Khusniyah Nur ve KURNIAWATI, Desi Tri (2024), “The Effect of Employee Motivation and Employee Engagement on Job Performance Mediated by Job Satisfaction”, **International Journal of Research in Business and Social Science**, S.13(1), ss.220–231.
- YILDIRIM, Fatih (2018), “Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(13), ss.302-313.
- YILDIZ, Harun, YILDIZ, Bora ve İYİGÜN, Necla Öykü (2016), “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.47, ss.147-165.
- ZHANG, Xin, GUO, Hao, MA, Liang ve ZHANG, Ge (2024), “Minor and Serious Cyberloafing in the Workplace: Antecedents and Effects on Job Satisfaction”, **Behaviour & Information Technology**, S.44(2), ss.387-406.

İş Tatmininin Aracılık Rolü ile Entelektüel Sermayenin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi¹

The Mediating Role of Job Satisfaction and the Impact of Intellectual Capital on Employee Performance

Zeynep ÖZTÜRK

Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü, zozturk@artvin.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-0475-1357>

Makale Başvuru Tarihi: 05.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 10.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Tuncay PEHLİVANLAR

Blm. Uzm., Bağımsız Araştırmacı,
tuncaypehlivanlar@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3363-3958>

ÖZET

Bu çalışma, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisini ve bu etkiyi çalışan memnuniyeti odaklı bir faktör olan iş tatmini aracılığıyla incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde entelektüel sermayenin iş gören performansına etkisini ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, bu etkiyi aracı mekanizmalar üzerinden değerlendiren ve çok değişkenli normallik varsayımı ihlallerine uygun istatistiksel yaklaşımlar kullanan araştırmalar sınırlıdır. Özellikle Türkiye’de, çay sektörü gibi bölgesel odaklı bir alanda bu tür araştırmalar eksiktir. Araştırma, Rize ilindeki kamu ve özel sektöre ait çay fabrikalarında çalışan 430 iş görenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İş gören performansı üzerine entelektüel sermayenin etkisi hem iş tatmininin aracılığıyla hem de doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak, doğrudan etkisi negatif iken, dolaylı ve toplam etkisi pozitif yöndedir. Entelektüel sermayenin alt boyutlarından insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin iş gören performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunurken, yapısal sermayenin iş gören performansı üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bulgular, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerinde karmaşık bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Doğrudan etkisinin negatif bulunması, entelektüel sermaye unsurlarının uygun yönetilmediği durumlarda performansı düşürebileceğini göstermektedir. Ancak iş tatmini aracılığıyla dolaylı etkisinin pozitif olması, çalışan memnuniyetinin bu olumsuz etkiyi dengelediğini ve hatta performansı artırdığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler:

Entelektüel Sermaye,

İş Tatmini,

İş gören Performansı,

Aracılık Rolü,

Yapısal Eşitlik Modeli,

ABSTRACT

This study was conducted to examine the impact of intellectual capital on employee performance and to investigate this effect through job satisfaction, a factor focused on employee satisfaction. Despite the existence of studies in the literature examining the impact of intellectual capital on employee performance, research that evaluates this impact through mediating mechanisms and uses statistical approaches suitable for violations of multivariate normality assumptions is limited. In particular, research of this nature is scarce in a regionally focused area such as the tea sector in Turkey. The study was conducted with the participation of 430 employees working in public and private sector tea factories in Rize province. The effect of intellectual capital on employee performance was found to be statistically significant both through job satisfaction and directly. However, while the direct effect is negative, its indirect and total effects are positive. While the sub-dimensions of intellectual capital, human capital and customer capital, have a statistically significant effect on employee performance, the effect of structural capital on employee performance has not been found to be statistically significant. The findings indicate that the impact of intellectual capital on employee performance is complex. The finding that its direct effect is negative indicates that the elements of intellectual capital can reduce performance when not properly managed. Nevertheless, the favorable indirect impact of intellectual capital on job satisfaction demonstrates that employee satisfaction serves to offset this negative effect and even enhance performance.

Keywords:

Intellectual Capital,

Job Satisfaction,

Employee Performance,

Mediator Role,

Structural Equation
Modelling,

1 Bu çalışma 2. yazarın, 1. yazar danışmanlığında hazırladığı ve 2023 yılında Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme A.B.D.’nda kabul edilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ÖZTURK, Zeynep ve PEHLİVANLAR, Tuncay (2025), “İş Tatmininin Aracılık Rolü ile Entelektüel Sermayenin İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.35-50, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1596945>

1. GİRİŞ

Meydana gelen küresel değişimler, işgücünün azalmasına, entelektüel kapasite ve bilgiye verilen önemin artmasına yol açmıştır. Sınırsız teknolojik gelişmeler ile gelişmekte olan pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin misyon ve vizyonlarını zamanın talepleriyle uyumlu hale getirmesi, etkili bilgi yönetimi ve değer yaratmaya odaklanması gerekmektedir (Drucker, 2001). Entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve modern iş dünyasında başarılı olmasında kritik bir faktördür. İş tatmini ve işgören performansı ise, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan insan faktörüne dayanmaktadır (Youndt, 2004).

Edvinsson (1997) tanımına göre entelektüel sermaye, maddi olmayan varlıklardan değerli kaynaklar üretme sürecini içermektedir. Bu kavram bir şirketin kaynakları, süreçleri, iş gücü teknolojileri, fikri mülkiyet hakları, çalışanların yetenekleri ve paydaşları arasındaki etkileşimi kapsar (Şamiloğlu, 2002). Aynı zamanda insan sermayesini (*bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri*), yapısal sermayeyi (*rutinler, süreçler ve veri tabanları*) ve müşteri sermayesini (*müşteri ve onların ilişki ağları aralarındaki etkileşimleri*) içerir.

İş görenler, iş başarısına ulaşmada ve ek değer üretmede önemli bir rol oynamaktadır. İş tatmini ise, bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyet düzeyini gösteren önemli bir kavramdır ve performans üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabilmektedir. Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkinin iş gören performansına olan etkisi üzerine literatürde yeterince detaylı ve bütüncül bir inceleme bulunmamaktadır. Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkileri ve iş tatmininin bu süreçteki aracı rolü yeterince araştırılmamıştır. Mevcut literatür incelendiğinde bu araştırma için seçilen örneklem ve model, ilgi çekici görünmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisini, özellikle iş tatmini aracılığıyla araştırmak için uygun bir araştırma çerçevesi oluşturmaktır. Ayrıca bu çalışma, insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayeyi kapsayan entelektüel sermaye alt boyutlarının iş gören performansı üzerindeki etkilerini analiz etmeyi hedeflemektedir. Aracılık etkilerini tahmin etmek için literatürde sıklıkla kullanılan Baron ve Kenny (1986) geleneksel yaklaşım ile dolaylı etki tahmini için Sobel testi (Sobel, 1982) ve Fritz ve MacKinnon (2007); MacKinnon vd. (2002); Preacher ve Hayes (2004, 2008a, 2008b) tarafından önerilen modern yaklaşım bulunmaktadır.

Bu çalışmada modern yaklaşım Bootstrap tahminleme süreci ile tahminler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki karmaşık ilişki ve etkileri kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Çalışma, işletmelerin çalışan memnuniyetini ve entelektüel sermayesini artırarak pazara aktif katılımlarına, üretkenliklerini artırmalarına ve maksimum değer üretmelerine iş tatmini ve entelektüel sermaye bazında nasıl sağlayabileceklerine ışık tutacaktır. Makalenin ikinci bölümünde entelektüel sermaye, iş gören performansı ve iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeve, literatür ve hipotezler verilmektedir. Üçüncü bölümde veri ve modele dair araştırma yönteminden bahsedilmektedir. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları ile tartışma ve sonuç verilerek makale tamamlanmaktadır.

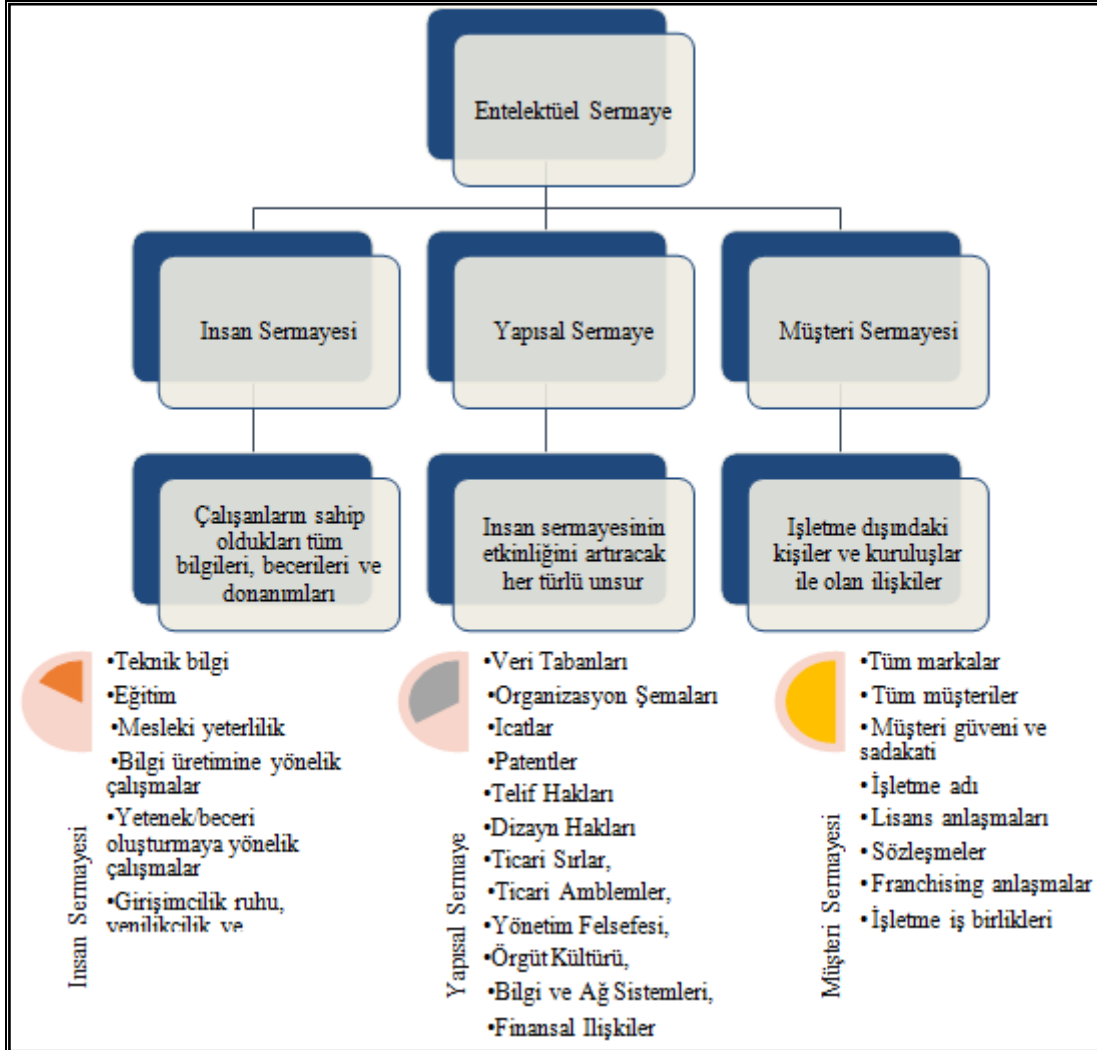
2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Günümüzde işletmelerin başarısı, aldıkları bilgiyi ne kadar etkili kullandıklarına bağlıdır. Şirketler için entelektüel sermaye kavramı şirketlerin amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilen bir kavram olduğundan önemlidir. Stewart (1997); entelektüel sermayeyi “*iş görenlerin bildiği ve şirkete sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan her şey*” olarak tanımlamıştır. Yani “*iş görenlerin tüm bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimleri*”dir. Entelektüel sermaye, raporlanmasını, ölçülmesini ve yönetimini kolaylaştırmak amacıyla alt boyutlara ayrılmıştır.

Entelektüel sermayenin alt boyutlarına dair farklı görüşler bulunmaktadır (Öztürk,2023). Ancak, ortak anlayış entelektüel sermayenin Stewart (1997) sınıflandırmasına dayandığı yönündedir. Bu sınıflandırmaya göre

entelektüel sermaye “*yapısal sermaye*”, “*insan sermayesi*” ve “*müşteri sermayesi*” olmak üzere üç temel alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada Stewart (1997) sınıflandırması tartışılmaktadır. Entelektüel sermayenin unsurları, tanımları ve içerikleriyle birlikte Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Entelektüel Sermayenin Unsurları ve İçerikleri



Kaynak: Öztürk, 2023.

Bir işletme, örgütü oluşturan tüm birim ve departmanlarla uyum içinde çalışarak hedeflerine ulaşabilir. Yöneticilerin koordinasyonu sağlamadaki başarısı, iş görenlerin iş hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasına bağlıdır. İşlerine ve çalışma ortamına ilişkin beklentileri karşılanan iş görenlerin iş tatmini oluşur. En basit tanımla, iş görenlerin işine karşı olumlu tutumu iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Temel, 2009).

İşletmelerin giderek artan rekabet ortamında etkili iş yönetimi stratejik bir hedefdir. En üst yönetici kademesi ve en alt kademedeki iş görenlere kadar örgütteki herkesin belli bir başarı düzeyine ulaşması ve bu başarıyı sürdürülebilir kılması kritik önem taşımaktadır. Bireysel performans, iş performansı, çalışan performansı gibi farklı ifade edilen iş gören performansı, iş görenin, şirket tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarısı olarak tanımlanır (Motowildo vd., 1997).

Entelektüel sermayesi yüksek olan işletmelerde; öğrenmeye ve öğretmeye açık, uzun süreli çalışmaya istekli ve örgüte bağlı iş görenlerin yüksek olduğuna dair bulgular görülmektedir. İş görenlerin istekli olması işletmenin genel sermayesini ve müşteri ilişkilerini de olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda entelektüel sermaye işletmeye kazandırdığı kârlılığın iş gören ücretlerine de olumlu yönde yansıdığı ve bununla beraber iş tatminini de olumlu etkilediği görülmektedir (Özdemir ve Balkan, 2010). Entelektüel sermaye alt boyutlarının, iş tatmini üzerine pozitif yönde anlamlı etkisi de vardır (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015). Kurumların entelektüel sermayesine Demir (2018) öğretmenlerin iş tatminleri üzerine yaptığı çalışmada insan ve yapısal sermaye ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtirken, müşteri sermayesi ile iş tatmininin birbirini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

H₁: Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde, iş gören performansı ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki için farklı yaklaşımlara yer verildiği görülebilir. Bu bağlamda bu alanda çalışmaları olan araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalarda iş gören performansı üzerinde entelektüel sermayenin tüm alt boyutlarının etkili olduğu gözlemlenirken, bazılarında ise bu etkileşimin karşılıklı olduğu ve birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceği ifade edilmektedir.

Firer (2003) entelektüel sermayenin alt boyutları olan insan, müşteri ve yapısal sermayeler ile performans faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bulgular tespit etmiştir. Chen vd. (2005) entelektüel sermaye ve firma performansı ilişkisi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemiştir. Pekersen vd. (2022) entelektüel sermayenin, iş gören performanslarını olumlu yönde orta seviye de etkilediği ve cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş gibi demografik özellik gibi faktörler ile hem iş gören performansı hem de entelektüel sermaye arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenirken, medeni durum ile herhangi bir anlamlı bulguya ulaşılmadığı gözlemiştir. Kurgun ve Akdağ (2013), entelektüel sermaye ve firma performansı arasında entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan müşteri ve yapısal sermaye ile firma performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yorulmaz ve Alkan (2018) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde insan ve yapısal sermaye ile firma performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki gözlenmiş, firma performansı ile müşteri sermayesi arasında anlamlı bir ilişki gözlemlememişlerdir. Entelektüel sermaye ve işletme performansı etkileşimini teorik bir yaklaşım ile araştıran Kanıbir (2004) ise çalışmasında entelektüel sermayenin işletme performansına yönelik etkisinin yöneticilerin düşünce yapısıyla birlikte aynı zamanda iş görenlerin de birikiminin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkabileceğini iddia etmektedir. Bozdemir (2009), entelektüel sermayenin işletmeler üzerindeki etkisini incelemek için iş gören motivasyonu, hastanın tatmin düzeyi ve işletmenin rekabeti açısından avantaj elde etmesinin artırılmasında entelektüel sermayenin en önemli seçeneklerden birisi olduğunu tespit etmiştir.

H₂: Entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: İnsan sermayesi ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄: Müşteri sermayesi ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅: Yapısal sermaye ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmacılar iş tatmini ve iş gören performansı kavramlarını araştırmalarında ele almışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında iş tatmini konusunu iş görenlerin iş ortamı koşullarıyla ilişkili olarak incelemişlerdir. İş görenleri etkileyen faktörlerin de işletme performansını ve başarısını da etkileyebileceği söylenebilir. İş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı geliştirdikleri davranış, tutum ve değerler bütünü hem performanslarını hem de iş tatminlerini etkilemektedir. İş tatmini ve iş gören performansı konusu araştırmacılar tarafından birçok çalışma da ele alındığı ve bu araştırmaların farklı sektörlerde de yapıldığı incelenen çalışmalar sonucunda görülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki gibidir. İş tatmini ve iş gören performansının, arasında bir ilişkinin olduğu Fisher ve Locke (1992) tarafından yapılan çalışmada tespit edilmiştir.

Odabaş (2004) iş tatmini ve iş gören performansı arasında düşük düzey de ve pozitif bir yönde ilişki gözlemiştir. Tekingündüz vd. (2015) iş tatmini ve iş gören performansı ile işten ayrılma düşüncesi ve iş stresi arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Doyan (2019), iş tatmin ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki gözlemiştir.

H₆: İş tatmini ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Literatürde, iş tatmini ile iş gören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışma ise, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile entelektüel sermayenin iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı üzerindeki etkisini araştırarak literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

H₇: Entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışma, entelektüel sermayenin ve alt boyutlarının iş gören performansı üzerindeki etkisini anlamak ve bu etkiyi iş tatmini aracılığıyla incelemeyi amaçlamaktadır.

3.1. Araştırmanın Örneklem ve Ölçüm Araçları

Bu çalışmada, entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı ölçekleri daha önce kanıtlanmış ölçeklerdir. Nazari vd. (2011) geliştirip, İpçioğlu ve Şahin (2012) tarafından uyarlanan 19 maddelik “*Entelektüel Sermaye Ölçeği*” kullanılmıştır. Ayrıca 18 maddelik Brayfield ve Rothe (1951) geliştirdiği, Judge vd. (1998) düzenleyerek 5 maddelik son haline dönüştürdüğü, Başol ve Çömlekçi'nin (2020) Türkçeye uyarladığı “*İş Tatmini Ölçeği*” ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulan, Çöl (2008) tarafından uyarlanan 4 maddelik “*İş gören Performansı Ölçeği*” kullanılmıştır.

Bir grup araştırmacı, gerekli örneklem büyüklüğünü katılımcı sayısı temelinde değerlendirmiştir. Bu çalışmalarda örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiği ifade edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1984). Bunun yanı sıra, örneklem büyüklüğünün 100 ile 200 arasında olması gerektiği (Boomsma, 1985) veya 200 ile 400 arasında bir büyüklüğün yeterli olduğu belirtilmiştir (Jackson, 2001). Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uymadığı durumlar için ise en az 250 katılımcının gerektiği rapor edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Yu, 2002).

Comrey ve Lee (1992), örneklem büyüklüğünü değerlendirmek için bir sınıflandırma sunmuş; 300 kişilik bir örneklem “*iyi*”, 500 kişilik örneklem “*çok iyi*” ve 1000 kişilik bir örneklem “*mükemmel*” olarak nitelendirilmiştir. Bazı araştırmacılar ise örneklem büyüklüğünü değişken sayısı veya ölçekteki madde sayısı temelinde incelemiştir. Cohen vd. (2013), her değişken için minimum 10 katılımcının gerekli olduğunu savunurken, Muthén ve Muthén (2002), değişken başına 50 ile 100 arasında katılımcının gerektiğini belirtmiştir. Stevens (2002) ise ölçekte yer alan her bir madde için 5 ile 20 arasında değişen katılımcı sayısını önermiştir. Goodwin (1999), minimum katılımcı sayısının değişken sayısının üç katı kadar olması gerektiğini, ancak bunun 50 katına kadar çıkabileceğini ifade ederek geniş bir aralık tanımlamıştır. Ayrıca modeldeki serbest parametre sayısı da örneklem büyüklüğünü belirlemede önemli bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Tanaka (1987), serbest parametre sayısının 5 katı kadar, Jöreskog ve Sörbom (1996) ise 10 katı kadar katılımcı gerektiğini belirtmiştir. Bentler ve Chou (1987), Bollen (1989) ve Muthén ve Muthén (2002) ise bu oranın 5 ile 10 katı arasında olması gerektiğine dikkat çekmiştir.

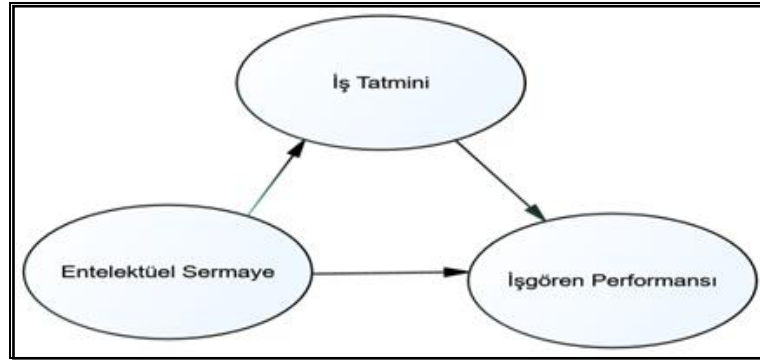
Etik Kurul onayı sonrasında anketin uygulanabilirliği için izin alınan tüm kamu ve özel sektöre ait çay fabrikalarına ulaşmak hedeflenmiş olsa da fabrikaların iş gücü, süre kısıtı, tüm çalışanlara ulaşamaması, geri dönüş alınamaması ve bazı fabrikalara ulaşımın zor olması nedenleriyle çalışma sadece ulaşılabilen bireyler ile gerçekleştirilmiştir. Rize'nin çay fabrikaları, bölgenin ekonomik kalkınmasının, istihdamın, kültürel kimliğin ve çay tarımına dayalı kırsal yaşamın temel taşı olduğundan araştırmanın örneklemini Rize ili sınırları içerisinde Çaykur ve özel çay fabrika iş görenleri kapsamaktadır. İş görenlerden 454'üne ulaşılmıştır.

Maddelerin puanlarının dağılımında aşırı uçlarda yer alan (*çok düşük* ya da *çok yüksek*), tüm maddelere veya ölçek maddelerine aynı yanıtı (örneğin, sürekli “5” veya “hiç katılmıyorum”) veren, sorular arasındaki mantık ilişkisini kontrol ederek baştan savma yanıt veren, kayıp verisi %5'i aşan katılımcıların yanıtları çıkarılmıştır. Kayıp verisi %5'in altında olan katılımcıların yanıtları çoklu atama yöntemlerinden ortalama yöntem ile doldurulmuştur. Son analiz için 430 katılımcıdan oluşan geçerli bir örnek elde edilmiştir. Çalışmada, entelektüel sermaye için ET, iş tatmini için İT ve iş gören performansı için ise, İGP kısaltmaları kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 2'de yer almaktadır. Şekil 2'deki modelde entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de iş tatmini değişkeni aracılığıyla dolaylı etkileyeceği varsayılmaktadır. Araştırmada yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Yapısal Eşitlik Modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkileri analiz eden çok değişkenli bir yöntemdir. Bu yöntem, varyans, kovaryans, faktör ve çoklu regresyon analizleri gibi birçok analizin birleşiminden oluşur. Gizil değişkenler, doğrudan gözlemlenemeyen, ancak ölçülebilen yapıların temsilcisidir. Gözlenen değişkenler ise, doğrudan gözlemlenebilen ve ölçülebilen değişkenlerdir (Byrne, 2010). YEM beş temel aşamada gerçekleştirilir: model belirleme, model tanımlama, , model uyumu, model tahminleme ve model modifikasyonu.

Yapısal eşitlik modellerinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkiler bulunmaktadır. Doğrudan etki, iki değişkenin herhangi bir aracı olmadan doğrudan bağlanmasıdır. Dolaylı etki ise, en az bir aracı değişkenin varlığıyla hem doğrudan hem de dolaylı etkileri içermesidir. Bu durum aracılık etkisi olarak açıklanır ve sıklıkla YEM ile analiz edilir (Baron ve Kenny, 1986; Preacher ve Hayes, 2004). Aracılık etkisini analiz etmek için genel olarak kabul gören geleneksel yaklaşım (*Baron ve Kenny'nin aracılık testi yöntemi (1986)*) ve modern yaklaşım (*Fritz & MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2002; Preacher & Hayes, 2004, 2008a, 2008b*) bulunmaktadır.

Geleneksel yaklaşımın (Baron ve Kenny, 1986) aksine modern yaklaşıma göre (Hayes, 2018), aracılık modellerinin analizinde şu hususlar öne çıkmaktadır;

- Toplam etkinin anlamlı olması zorunlu değildir. Toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dolaylı etkinin anlamlı olduğu aracılık modelleri bulunabilir.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmez.
- Bağımsız değişkenin etkisi kontrol edildiğinde, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması şart değildir.
- Kısmi ve tam aracılık kavramları kalitatif yargularla sınırlandırılmamalıdır. Bunun yerine, doğrudan etki dolaylı etki ve toplam etki değerleri hesaplanarak bulgular sayısal olarak sunulmalıdır. Bu yöntem, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımı temsil eder.
- Doğrudan ve toplam etkilerin anlamlı olmaması, dolaylı etkiyi ortadan kaldırmaz veya aracılık modelini geçersiz kılmaz.
- Aracılık modellerinin değerlendirilmesi niteliksel betimlemelerle sınırlı kalmamalıdır. Standartlaştırılmış doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler hesaplanarak, bu etkilerin büyüklükleri ve göreceli farkları rapor edilmelidir.
- Dolaylı, doğrudan ve toplam etkilerin anlamlılığı, bootstrap güven aralığı yöntemleriyle incelenmelidir. Bootstrap tahminleme mümkün değilse Monte Carlo güven aralığı kullanılabilir. Sobel testi yerine bootstrap güven aralıklarından elde edilen sonuçların yorumlanması daha güvenilirdir.

Geleneksel yöntemde, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel testi (Sobel, 1982) kullanılır. Sobel testi dolaylı etkinin normal dağılıma uyduğu varsayımıyla gerçekleşir. Dolaylı etkinin normal dağılıma uymadığı durumlarda aracılık modellerinde Sobel testi yerine bootstrap (önyükleme) güven aralıklarının kullanılması, daha gerçekçi ve güvenilir sonuçlar elde edilmesine olanak tanımaktadır (Preacher ve Hayes, 2008a; Preacher ve Hayes, 2008b; Hayes, 2018).

Bu çalışmada, verilerin çok değişkenli normal dağılımı sağlamaması nedeniyle modern yaklaşım tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği, orijinal veri setindeki gözlemlerin tekrar kullanılmasıyla farklı yeni veri setleri oluşturularak istatistiksel hesaplamaların bu veri setleri üzerinden yapılmasına dayanır ve normallik varsayımının ihlal edildiği durumlarda daha güvenilir sonuçlar sunarak, modeldeki yanlılık ve çarpıklık sorunlarını azaltır (Efron, 1987). Modern yaklaşımda, bir aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı, bootstrap analizinden elde edilen %95 güven aralığındaki değerlere göre belirlenir. Eğer dolaylı etkinin alt ve üst güven aralığı sıfır (0) değerini içermiyorsa, bu etkinin anlamlı olduğu ve aracılık etkisinin bulunduğu kabul edilir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen veriler öncelikle demografik bulgular açısından ele alınacaktır. Sonrasında ise çok değişkenli normallik analizi sonuçları incelenecektir. Yine güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine de yer verilecektir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi açıklandıktan sonra ise yapısal eşitlikçi model tahminlerine geçilecektir.

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların demografik bilgileri; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurumun adı, kurum içindeki görev, çalışma şekli, kampanya dışındaki çalışma durumu, kurumda çalışma süresi, iş ile ilgili alınan eğitim ve çay geliri hakkında istatistikî bilgiler verilmiştir;

- Araştırmaya katılan 430 çalışandan %26,5'i kadın, %73,5'i ise erkektir.
- Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı ise şu şekildedir: %8,4'ü 18-27 yaş arası, %28,8'i 27-36 yaş arası, %19,8'i 45-54 yaş arası, en yüksek katılım oranı ise %39,3 ile 36-45 yaş grubundadır. En düşük katılım %3,7 ile 54-63 yaş arası çalışanlardadır.
- Ankete katılan iş görenlerin öğrenim durumlarında en yüksek oranla (%34) lise mezunu çalışanlar, ilkökul-ortaokul mezunu %18,4, lisans mezunu %27,7, yüksekokul mezunu %16,5 ve son olarak yüksek lisans mezunu çalışan %3,5'tir. Anket çalışmasına katılanlar arasında doktora mezunu bulunmamaktadır.
- Ankete katılım sağlayan iş görenlerin çalıştığı kurumlar; W (%59,8), X (%25,6), Y (%1,9) ve Z (%12,8) olarak elde edilmiştir.
- İşgörenlerin bağlı bulunduğu departmanlara dair dağılım incelendiğinde; idari kadroda çalışan 95, teknik ve imalat bölümünde 179 ve son olarak çeşitli kısımlarda çalışan 156 kişi katılım sağlamıştır.
- İşgörenlerin 198'i gündüz, 232'si ise vardiya sistemiyle çalışmaktadır.
- İşgörenlerin %59,3ü kampanya dışında çalışmakta ve %40,7'si çalışmamaktadır.
- 268 iş gören 0-10 yıl arasında en düşük tecrübeyle çalışmaktadır.
- Eğitim alan iş görenlerin sayısı 315 iken, eğitim almayan iş görenlerin sayısı ise, 115'tir.
- %29,77'sinin çay geliri yoktur. 1-5 ton arası çay gelirine sahip olanlar %52,33 ünü, 5-10 ton arası olanlar %15,12 sini, 10-15 ton arası olanlar %2,33'ü, 15-20 ton arası olanlar ise, %0,47'sini içermektedir.

4.2. Araştırmanın Çok Değişkenli Normallik Analizi ile Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada toplanan verilerin dağılımını belirlemek ve uygulanacak analizlere karar vermek amacıyla çoklu normallik testi yapılmıştır. Çok değişkenli normallik testinden elde edilen Mardia katsayısı basıklık değeri 20'den büyükse, verilerin normal dağılım göstermediği kabul edilir (Kline, 2010). Verilerin basıklık değeri 271,893 (Kritik Oran (C.R.)=68,778) olarak bulunmuştur. Bu nedenle, veri çok değişkenli normal dağılıma uygun değildir. Entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri ve Madde Sayıları

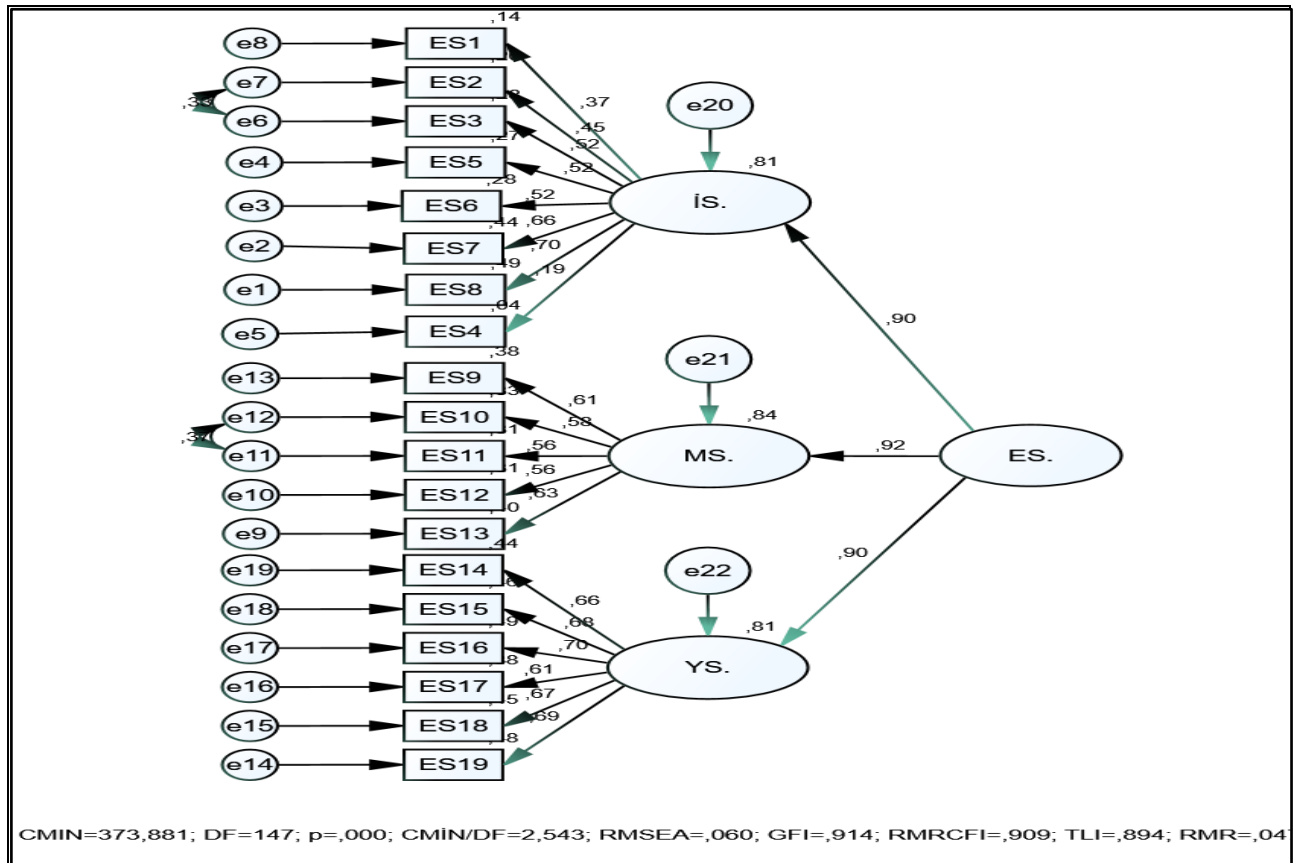
	Entelektüel Sermaye	İş tatmini	İşgören Performansı
Cronbach's Alpha	0,88	0,90	0,82
Madde Sayısı	19	5	4

Tablo 1'den, Cronbach's Alpha ile incelenen ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır. Tüm ölçekler ortalama güvenilirlik katsayısı değerlerine göre yüksek güvenilirliğe sahiptir. Bu çalışmada literatürde birden fazla kez test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve AMOS prosedürü ile analiz edilmiştir.

4.3. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile entelektüel sermaye ölçeğinin faktör yapısının uygunluğu değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 3'te sunulmaktadır.

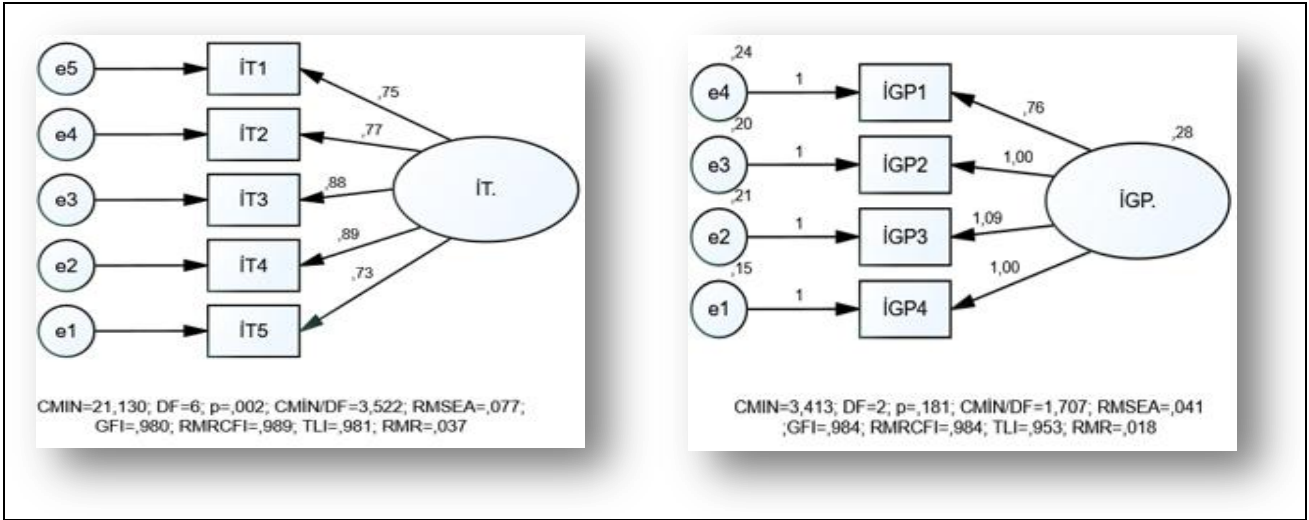
Şekil 3. Entelektüel Sermaye Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 3'te entelektüel sermaye ölçeğine dair DFA yol diyagramı elde edilmiştir. Uyum indeksi düşük hata terimlerinin modifikasyon indeksleri incelenmiş ve model uyumunun daha iyi hale getirilmesinde modifikasyon yapılmıştır. Yol diyagramı incelendiğinde yapılan modifikasyon sonucunda oluşan modelde model uyum değerlerine bakıldığında (χ^2/sd) değeri $2,543 < 3$ iyi uyum olarak kabul edilmektedir. RMSEA değer 0,06 kabul edilebilir uyum değeri sınırında, GFI (0,914) değeri ise iyi derece uyum sınırlarında, TLI (0,894) ve CFI (0,909) kabul edilebilir uyum değerlerinde elde edilir.

Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile iş tatmini ölçeği ve iş gören performansı ölçeğine dair tek faktörlü yapının uygunluğu test edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 4 yer almaktadır.

Şekil 4. İş Tatmini ve İş Gören Performansı Ölçekleri Birincil Düzey Doğrulamalı Faktör Analiz



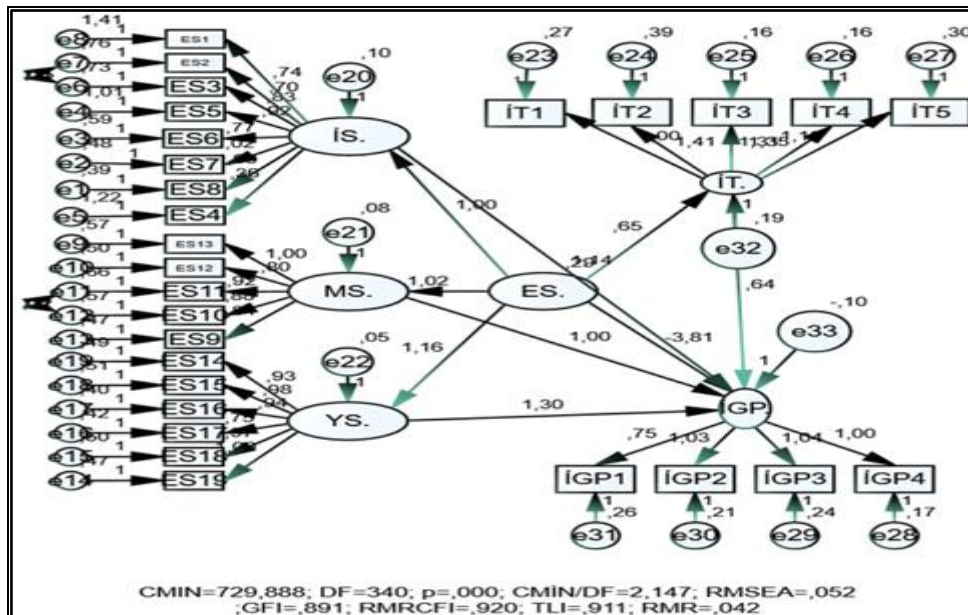
Şekil 4'teki iş tatmini ve iş gören performansı ölçeklerine ilişkin doğrulamalı faktör analizi (DFA) modelleri incelendiğinde, verilerin modele uyumlu olduğu görülmektedir. İş tatmini DFA modelinde Model Fit (χ^2/sd) değeri 3,522 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir uyum sınırları içindedir. RMSEA değeri 0,077 ile kabul edilebilir aralıkta yer almakta ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. GFI değeri 0,980 ile iyi uyum sınırlarında olup, modelin ve verinin uyumlu olduğunu, ölçme aracının doğru olduğunu göstermektedir. TLI (0,981) ve CFI (0,989) değerleri de iyi uyum sınırlarında bulunmaktadır.

Şekil 4'teki iş gören performansı ölçeğinde ise Model Fit (χ^2/sd) değeri 1,707 olarak bulunmuş ve bu değer iyi uyum olarak değerlendirilmiştir. RMSEA değeri 0,041 ile 0,05'in altında olup, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtmektedir. GFI değeri 0,984 ile iyi uyum sınırlarında olup, model ve verinin uyumlu olduğunu ve ölçme aracının doğru olduğunu göstermektedir. TLI (0,953) ve CFI (0,984) değerleri de iyi uyum aralıklarında yer almaktadır.

4.4. Yapısal Eşitli Model Tahminleri

Modern yaklaşıma göre, entelektüel sermaye ile işgören performansı arasındaki ilişki, iş tatmini aracılığıyla bir yapısal eşitlik modeliyle incelenmiştir. Model ve modele ilişkin bulgular Şekil 5'de yer almaktadır.

Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 5'de, verileri iyileştirmek amacıyla yapılan modifikasyon sonrasında elde edilen uyum indeksi analizleri incelenmiştir. Model Fit (χ^2/sd) değeri 2,147 olarak bulunmuş ve bu değer 3'ün altında kaldığı için iyi uyum olarak değerlendirilmiştir. Modelin RMSEA değeri 0,052 ile kritik değer olan 0,08'in altında olup, entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracılık etkisini açıklayan yapısal eşitlik modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. GFI değeri 0,891 ile kabul edilebilir uyum sınırlarında bulunmakta, bu da modelin ve verinin uyumlu olduğunu ve ölçme aracının doğru olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, TLI değeri 0,911 ve CFI değeri 0,920 olarak ölçülmüş olup, her iki değer de kabul edilebilir uyum sınırları arasında yer almaktadır.

Tablo 2'de, entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin aracı rolünü belirlemeye yönelik parametre tahminleri sunulmaktadır.

Tablo 2. Değişkenlerin İş gören Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bootstrap Tahminleri

İş Tatmini(İT), Yapısal Sermaye(YS), Müşteri Sermayesi(MS) ve İnsan Sermayesi (İS) Etkileri						
İGP		Standartlaştırılmış Tahmin	Standard Hata	Bootstrap Güven Aralığı		p değeri
Doğrudan	İT	0,644	0,113	0,376	0,943	<0,001
	YS	1,298	0,913	-0,134	5,883	0,155
	MS	1,141	0,115	0,971	1,360	<0,001
	İS	1,142	0,341	0,577	2,710	<0,001
Entelektüel Sermayenin Etkileri						
		Standartlaştırılmış Tahmin	Standard Hata	Bootstrap Güven Aralığı		p değeri
Doğrudan	ES	-3,814	1,424	-8,511	-1,329	0,007
Dolaylı		4,091	2,465	1,832	8,595	-
Toplam		0,272	0,150	0,026	0,528	-

Tablo 2'ye göre, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisi negatif olup, istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta_1 = -3,814; p = 0,007$). İş gören performansı üzerinde insan sermayesinin (İS) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta_2 = 1,142; p < 0,001$). Ayrıca, müşteri sermayesinin (MS) de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta_3 = 1,141; p < 0,001$). Yapısal sermaye (YS) iş gören performansı üzerinde pozitif bir etki gösterse de, bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta_4 = 1,298; p = 0,155$). Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir ($\beta_5 = 0,062; p < 0,001$). İş tatmini (İT) ise iş gören performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta_6 = 0,667; p < 0,001$). Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta_7 = 4,091; GA = [1,832; 8,595]$). Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki toplam etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta_8 = 0,272; GA = [0,026; 0,528]$).

5. SONUÇ

Bilgi, günümüz finansal sermayenin önemli bir parçasıdır ve bir işletmenin büyümesi, sürdürülebilirliği, rekabet avantajı, verimliliği ve etkili stratejileri açısından büyük öneme sahiptir. İşletmelerin entelektüel sermayeyi tanınması, değer yaratmaya ve bilginin sermayeye dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisinin doğrudan ve iş tatmini aracılığıyla detaylı olarak incelenmektedir. Literatürde Nazari vd. (2011), İpçioğlu ve Şahin (2012), Judge vd. (1998), Kirkman ve Rosen (1999) ve Çöl (2008) tarafından oluşturulan veya geliştirilen ölçekler bu çalışmada kullanılmıştır ve Rize'de faaliyet gösteren çay fabrikalarının iş görenlerine uygulanmıştır.

Entelektüel sermaye, iş tatmini ve iş gören performansı konusundaki literatürde, entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar (Adıgüzel ve Kayadibi, 2015; Özdemir ve Balkan, 2010; Demir, 2018), entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar (Kanibir, 2004; Pekersen vd., 2022) ve iş tatmini ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalar (Odabaş, 2004; Doyan, 2019) bulunmaktadır. Ancak, bu üç değişkenin bir arada incelendiği herhangi bir çalışma literatürde rastlanmamıştır. Bu çalışma, entelektüel sermayenin iş tatmini aracılığıyla iş gören performansı

üzerindeki etkisini analiz ederek, hem yöntem hem de örneklem tercihleri açısından literatüre özgün bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bir çalışmada, insan sermayesi ve yapısal sermaye ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, müşteri sermayesi ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Yorulmaz ve Alkan, 2018, s. 829-839). Bu çalışmada ise, insan sermayesi ve müşteri sermayesinin iş gören performansı üzerindeki etkileri pozitif ve anlamlı ($\beta_2 = 1,325; p < 0,001$, $\beta_3 = 1,141; p < 0,001$) olarak bulunmuştur. Yani, insan sermayesi ve müşteri sermayesi arttıkça çalışanların iş gören performansları da artmaktadır. Ancak yapısal sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta_4 = 1,610; p = 0,155$).

Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir ($\beta_5 = 0,062; p < 0,001$). Literatürde, entelektüel sermayenin işletmelere olan katkısının incelendiği çalışmalarda, Özdemir ve Balkan (2010) entelektüel sermayesi yüksek olan işletmelerde, iş görenlerin öğrenmeye açık, örgüte bağlı ve uzun süreli çalışma konusunda istekli olduklarını bulmuşlardır. Bu durumun işletmenin genel sermayesi ve müşteri ilişkileri üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca entelektüel sermaye, işletmenin kârlılığını artırarak iş gören ücretlerine ve iş tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır. Adıgüzel ve Kayadibi (2015) ise entelektüel sermaye unsurlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu gözlemlemiştir.

İş tatmini ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin analiz sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuş ($\beta_6 = 0,667; p < 0,001$) ve ilgili hipotezin desteklendiği belirlenmiştir. Literatürde yapılan önceki çalışmalarda da benzer şekilde iş tatmini ile iş gören performansı arasında pozitif ilişkiler rapor edilmiştir (Tekingündüz vd., 2015; Doyan, 2019).

Entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalarda, Chen vd. (2005) Tayvan firmalarında entelektüel sermaye ile performans arasında pozitif bir ilişki gözlemiştir. Benzer şekilde, Kanıbir (2004), Bozdemir (2009) ve Pekersen vd. (2022) de entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ancak bu çalışmada entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı, fakat negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yani entelektüel sermayenin artması, çay sanayinde çalışanların iş gören performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Beklenen sonuçtan ve literatürden farklı bir sonuç elde edilmiş ve fabrikada çalışanlarla görüşülerek bu sonucun nedenleri aşağıda tartışılmıştır.

Bu çalışmada, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisi negatif olup, istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta_1 = -3,814; p = 0,007$). Entelektüel sermayenin iş tatmininin aracılık etkisiyle iş gören performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir ($\beta_7 = 4,091; GA = [1,832; 8,595]$). Bu durum, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki doğrudan etkisinin negatif olmasına karşın, dolaylı etkisinin pozitif ve toplamda pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta_8 = 0,272; GA = [0,026; 0,528]$).

Bu sonuçlar, çay sanayinin entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yöneterek, iş tatminini artırarak iş gören performansını arttırabileceklerini göstermektedir. Çay sanayinde entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerinde negatif bir etki göstermesi beklenmedik ve incelenmeye değer bir bulgudur. Entelektüel sermaye, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini içerir ve bu sermayenin iş gören performansı üzerinde olumlu bir etki yaratması beklenir. Ancak elde edilen bulgular bu beklentinin aksine bir durumu ortaya koymaktadır. Bu negatif etkiyi değerlendirirken, şu faktörler üzerinde durulabilir. İlk olarak, çalışanların yeterli eğitim veya gelişim fırsatlarından yoksun olması, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve becerilerin iş süreçlerine tam olarak yansıtılmadığı veya kullanılmadığı hissine kapılabilirler. Bu durum, onların performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Yönetim ve iletişim sorunları olabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin değerlendirilmemesi veya bu bilgilerin etkin bir şekilde kullanılmaması motivasyon kaybına yol açabilir.

Entelektüel sermayeyi doğru yönetemeyen bir organizasyonel yapı da, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve performanslarının düşmesine neden olabilir. Entelektüel sermaye genellikle yenilik ve değişimle ilişkilendirilir. Ancak çay sanayinde geleneksel yöntemlere bağlı kalmak isteyen çalışanlar, yeni bilgi ve tekniklerin uygulanmasına direnç gösterebilir. Bu direnç, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerinin yeni

sistemlere adaptasyonu konusunda zorluklar yaşamasına ve dolayısıyla performanslarının olumsuz etkilenmesine yol açabilir.

Entelektüel sermaye düzeyi yüksek olan bir organizasyon, çalışanlarından sürekli yenilik ve başarı bekleyebilir. Bu, işgörenlerde stres, tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açabilir. Eğer örgüt kültürü, çalışanların entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanmalarına destek olmuyorsa (*örneğin, işbirliğine dayalı bir yapı yoksa*), çalışanlar kendilerini soyutlanmış hissedebilir. Bu durum performansı doğrudan olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, çalışanların bilgi ve becerilerinin ödüllendirilmemesi veya takdir edilmemesi, motivasyon kaybına ve düşük performansa neden olabilir.

Müşteri sermayesi ile iş gören performansı arasındaki pozitif yönde istatistiksel ilişkiye dair; müşteri güven sadakati ve kurum dışındaki diğer kurumlarla olan ilişkiler iyileştikçe iş görenin performansında da artış gözlenir. Yapısal sermayenin iş gören performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemesi durumunun bazı nedenleri şunlar olabilir: yüksek işgücü devir hızı, mevsimlik işçilerin fazla olması, aidiyet eksikliği ve düşük iş bağlılığı gibi sorunlar. Ayrıca, insan sermayesini etkileyen faktörlerin samimi ve içten bir şekilde ele alınmaması veya hiç ele alınmaması, örgüt kültürünün ve organizasyon yapısının olumsuz etkileri ile yeni ve eski fabrikalar arasındaki fiziksel koşullar, altyapı ve teknoloji gibi önemli farklar, iş gören performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu faktörlerin, ilgili hipotezin desteklenmemesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Çay sanayinde, insan sermayesi ve müşteri sermayesine verilen önemin, yapısal sermayeye kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. İnsan sermayesi, iş görenlerin bilgi, tecrübe, yenilikçilik, yaratıcılık ve problem çözme yeteneklerini kapsarken; yapısal sermaye, işletmenin bilgi, teknoloji, altyapı, finansal yapı ve patent gibi varlıklarını temsil eder. Yapısal sermayenin daha iyi yönetilmesi, entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki etkisini artırabilir. Özellikle yapısal sermayenin geliştirilmesi için örgütsel hafıza oluşturulması, bilginin depolanması ve gelecekteki kullanımı açısından önemlidir (Edvinsson, 1997).

Bu çalışmaya dair elde edilen bulgular ışığında; işletme, yönetici, iş gören ve araştırmacılara bazı öneriler sunulabilir. Entelektüel sermayenin iş gören performansı üzerindeki negatif etkisini azaltmak ve entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanmak için, çay sanayindeki işletmelerin çalışanların eğitim ve gelişimine yatırım yapmaları, etkili iletişim ve yönetim stratejileri geliştirmeleri, değişim yönetimi süreçlerini iyileştirmeleri ve motivasyon artırıcı ödüllendirme sistemleri kurmaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların bilgi ve becerilerini tam olarak kullanabilecekleri ve kendilerini değerli hissedecekleri bir çalışma ortamı yaratmak da büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin eğitimine yatırım yapmak, rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

İş tatmini, iş gören motivasyonunu artırarak örgütsel hedeflere daha etkili katkı sağlar. Yöneticilerin entelektüel sermaye ve iş tatminine odaklanmaları, iş gören memnuniyetini artırabilir, işten ayrılma oranını düşürebilir ve verimliliği yükseltebilir. İnsan kaynakları departmanları, entelektüel sermaye yönetiminde liderlik yaparak, çalışanların yeteneklerini geliştirme, bilgi paylaşımı ve müşteri odaklı çalışmalarını teşvik etme konularında önemli bir rol oynayabilir. Bu şekilde, Türkiye'deki çay sanayi sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir.

Entelektüel sermayenin iş gören performansına etkisini araştırmak isteyen çalışmalar, aracı ve düzenleyici rol oynayan farklı değişkenleri belirleyerek çeşitli örneklem grupları üzerinde uygulamalar yapabilirler. Bu yöntem farklı büyüklükteki ve faaliyetteki şirketlerin entelektüel sermayesinin etkilerini daha spesifik ve doğru bir şekilde değerlendirmeye olanak tanır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler şunlardır;

- **Farklı Değişkenlerin Test Edilmesi:** İnovasyon, örgüt kültürü, işe bağlılık ve liderlik gibi değişkenlerin aracı rolü incelenerek daha detaylı bilgiler elde edilebilir.
- **Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi:** Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, özel ve kamu çay fabrikaları ve gelir düzeyi gibi demografik özellikleri analiz edilerek, elde edilen sonuçların farklı alanlarla karşılaştırılması sağlanabilir.

Bu tür çalışmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabilir ve entelektüel sermaye ile iş gören performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için fırsatlar sunabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Artvin Çoruh Üniversitesi Etik Komisyonundan 29/12/2022 tarih ve 75914 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 29/12/2022 and numbered 75914 was obtained from the Ethics Committee of the University of Artvin Çoruh.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKLAR

- ADIGÜZEL, Orhan ve KAYADİBİ, Kenan (2015), “*Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doyumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.7(4), ss.92-122.
- ANDERSON, James C. ve GERBING, David W. (1984), “*The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis*”, **Psychometrika**, S.49(2), ss.155-173.
- BARON, Ruben M. ve KENNY, David A. (1986), “*The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.51(6), ss.1173-1182.
- BAŞOL, Oğuz ve ÇÖMLEKÇİ, Mehmet F. (2020), “*İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.1(2), ss.17-31.
- BENTLER, Peter M. ve CHOU, Chih-Ping (1987), “*Practical Issues in Structural Modeling*”, **Sociological Methods & Research**, S.16(1), ss.78-117.
- BOLLEN, Kenneth A. (1989), “*A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models*”, **Sociological Methods & Research**, S.17(3), ss.303-316.
- BOOMSMA, Anne (1985), “*Nonconvergence, Improper Solutions, and Starting Values in LISREL Maximum Likelihood Estimation*”, **Psychometrika**, S.50(2), ss.229-242.
- BOZDEMİR, Neslihan Ö. (2009), “*Entelektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Örnekler*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BRAYFIELD, Arthur H. ve ROTHE, Harold F. (1951), “*An Index of Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology*”, **Journal of Applied Psychology**, S.35(5), ss.307-311.
- BYRNE, Barbara M. (2010), **Multivariate Applications Series. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts Applications, and Programming**, Taylor & Francis Group Press, New York - London.
- CHEN, Ming-Chin, CHENG, Shu-Ju, HWANG, Yuhchang (2005), “*An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance*”, **Journal of Intellectual Capital**, S.6(2), ss.159-176.

- COHEN, Jacob, COHEN, Patricia, WEST, Stephen G. ve AIKEN, Leona S. (2013), **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**, Routledge Publisher, New York (US), 3rd Edition.
- COMREY, Andrew L. ve LEE, Howard B. (1992), **A First Course in Factor Analysis**, Psychology Press, New York (US), 2nd Edition.
- ÇÖL, Güner (2008), “*Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.9(1), ss.35-46.
- DEMİR, Selçuk (2018), “*Entelektüel Sermaye ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma*”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.19(3), ss.205-215.
- DOYAN, Yeşim (2019), “*İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Özel Sağlık İşletmeleri Ankara Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DRUCKER, Peter F. (2001), “*Management Challenges for the 21st Century*”, HarperBusiness Publisher, New York (US).
- EDVINSSON, Leif (1997), “*Developing Intellectual Capital at Skandia*”, **Long Range Planning**, S.30(3), ss.366-373.
- EFRON, Bradley (1987), “*Better Bootstrap Confidence Intervals*”, **Journal of the American Statistical Association**, S.82, ss.171-185.
- FIRER, Steven ve WILLIAMS, S. Mitchell (2003), “*Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance*”, **Journal of Intellectual Capital**, S.4(3), ss.348-360.
- FISHER, Cynthia D., LOCKE, Edwin A. ve HENNE, D. L. (1992), “*The New Look in Job Satisfaction Research and Theory*”, **Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects Their Performance** (Eds. Patricia Cain Smith, C. J. Cranny, Eugene F. Stone), Lexington Books Publisher, New York, ss.165-194.
- FRITZ, Matthew S. ve MACKINNON, David P. (2007), “*Required Sample Size to Detect the Mediated Effect*”, **Psychological Science**, S.18, ss.233-239.
- GOODWIN, Laura D. (1999), “*The Role of Factor Analysis in the Estimation of Construct Validity*”, **Measurement in Physical Education and Exercise Science**, S.3(2), ss.85-100.
- HAYES, Andrew F. (2018), **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, The Guilford Press, New York, 2nd Edition.
- HU, Li-Tze ve BENTLER, Peter M. (1999), “*Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives: Structural Equation Modeling*”, **A Multidisciplinary Journal**, S.6(1), ss.1-55.
- İPÇİOĞLU, İsa ve ŞAHİN, Fatih, (2012), “*Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.4(1), ss.153-165.
- JACKSON, Dennis L. (2001), “*Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis: A Monte Carlo Investigation. Structural Equation Modeling*”, **A Multidisciplinary Journal**, S.8(2), ss.205-223.
- JORESKOG, Karl G. ve SORBOM, Dag (1996), **LISREL 8: User's Reference Guide**, Scientific Software International, Chicago (US).
- JUDGE, Timothy A., LOCKE, Edwin A., DURHAM, Cathy C., KLUGER, Avraham N. (1998), “*Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(1), ss.17-34.
- KANIBİR, Hüseyin (2004), “*Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları*”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, S.1(3), ss.77-85.

- KIRKMAN, Bradley L. ve ROSEN, Benson (1999), “*Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*”, **Academy of Management Journal**, S.42(1), ss.58-74.
- KLINE, Rex B. (2010), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford Publications, New York, 3rd Edition.
- KURGUN, Osman ve AKDAĞ, Gürkan (2013), “*Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, S.2(2), ss.155-176.
- MACKINNON, David P., LOCKWOOD, Chondra M., HOFFMAN, Jeanne M. ve WEST, Stephen G. (2002), “*A Comparison of Methods to Test The Significance of the Mediated Effect*”, **Psychological Methods**, S.7, ss.83-104.
- MUTHÉN, Linda K. ve MUTHÉN, Bengt O. (2002), “*How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power. Structural Equation Modeling*”, **A Multidisciplinary Journal**, S.9(4), ss.599-620.
- NAZARI, Jamal A., HERREMANS, Irene M., ISAAC, Robert G., MANASSIAN, Armond ve KLINE, Theresa J. B. (2011), “*Organizational Culture, Climate and IC: An Interaction Analysis*”, **Journal of Intellectual Capital**, S.12(2), ss.224-248.
- ODABAŞ, Zakir (2004), “*İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZDEMİR, Lütfiye ve BALKAN, Onur (2010), “*Entelektüel Sermaye Unsurlarının İşletmelere Sağladığı Katkılar*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.2(1), ss.115-121.
- ÖZTÜRK, Zeynep (2023), “*Entelektüel Sermaye, Entelektüel Sermaye Unsurları ve Firma Performansının Temettü Dağıtım Politikası Üzerine Etkisi ve Model Seçimi*”, **Fiscaoeconomia**, S.7(3), ss.2492-2515.
- PEKERSEN, Yeliz, TURPCU, Eray ve SARITAŞ, Emre (2022), “*Entelektüel Sermayenin Yiyecek-İçecek Sektöründe Çalışan İş Görenlerin İş Performansına Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama*”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.12(3), ss.2705-2722.
- PREACHER, Kristopher J. ve HAYES, Andrew F. (2004), “*SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models*”, **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, S.36(4), ss.717-731.
- PREACHER, Kristopher J. ve HAYES, Andrew F. (2008a), “*Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research*”, **The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research** (Ed. Andrew F. Hayes, Michael D. Slater, Leslie B. Snyder), Sage Publications, Thousand Oaks – California (US), ss.13-54.
- PREACHER, Kristopher J. ve HAYES, Andrew F. (2008b), “*Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models*”, **Behavior Research Methods**, S.40, ss.879-891.
- SOBEL, Michael E. (1982), “*Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models*”, **Sociological Methodology**, S.13, ss.290-312.
- STEVENS, James P. (2002), **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, Mahwah - New Jersey, 4th Edition.
- STEWART, Thomas A. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Crown Business Publisher, Michigan (US).
- ŞAMILOĞLU, Famil (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TANAKA, John S. (1987), “*How Big is Big Enough?: Sample Size and Goodness of Fit in Structural Equation Models with Latent Variables*”, **Child Development**, S.58(1), ss.134-146.
- TEKİNGÜNDÜZ, Sabahattin, TOP, Mehmet ve SEÇKİN, Mustafa (2015), “*İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği*”, **Verimlilik Dergisi**, S.4(39), ss.39-64.

- TEMEL EĞİNLİ, Ayşen (2009), “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.23(3), ss.35-52.
- YORULMAZ, Murat ve ALKAN, Güler (2018), “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Örgüt Performansa Etkisi: Denizcilik Sektöründe Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.11(58), ss.829-839.
- YOUNDT, Mark A., SUBRAMANIAM, Mohan ve SNELL, Scott A. (2004), “Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns”, **Journal of Management Studies**, S.41(2), ss.335-361.
- YU, Chin-Yu (2002), “Evaluation Cutoff of Model Fit Indices for Latent Variable Models with Binary and Continuous Outcomes”, **Dissertation of Doctor**, University of California, Los Angeles (US).



Administrative Processes and Principles of the Public in Siyasatnamas¹

Siyasetnamelerde Kamunun Yönetim Süreçleri ve İlkeleri

Saliha Gizem ÖNDER

PhD Student, The Academy of Public Administration of Azerbaijan,
Department of Administrative Management, ondersalihagizem@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0784-1729>

Makale Başvuru Tarihi: 17.08.2024

Makale Kabul Tarihi: 09.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Siyasetname,
Karar Verme,
Görevlendirme,
Denetleme,
Cezalandırma.

Siyasetnameler, hükümdarlara ve devlet görevlilerine yönetim hakkında tavsiyeler sunan eserlerdir. Bu tür metinler, yöneticilerin sahip olması gereken nitelikleri, yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkiyi, yönetimin kavramlarını, temel unsurlarını ve süreçlerini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Siyasetnameler, kamunun yönetiminin esaslarını açıklarken, aynı zamanda ideal bir yöneticinin nasıl davranması gerektiği konusunda rehberlik etmektedir. 10-14. yüzyıllar arasında, Endülüsten Maverainnehir'e kadar uzanan geniş coğrafyada hüküm süren Samaniler, Gazneliler, Karahanlılar, Abbasiler, Selçuklular, Eyyübiler, Memlükler, İlhanlılar ve Timurular gibi çeşitli devletlerin varlığında kaleme alınmış siyasetnameleri inceleyecek olan bu çalışma, eserlerin yönetim süreçlerine dair ortaya koyduğu ortak ilkeleri ele almayı amaçlamaktadır. Siyasetnamelerde karar verme, görevlendirme, denetleme ve cezalandırma olmak üzere dört temel süreçten söz etmek mümkündür. Bu çalışma, karar verme sürecini kanuniyet (yasallık), meşveret (danışma) ve müsavat (eşitlik); görevlendirme sürecini emanet (sorumluluk), liyakat (yeterlilik) ve menfaat (yararlılık); denetleme sürecini memuriyet (devlet görevlisi), raiyet (halk) ve adavet (düşman); cezalandırma sürecini ise kanuniyet (yasallık), tedbirat (caydırıcılık) ve muvazenet (eşdeğerlilik) kavramları çerçevesinde belirlenen ilkeler doğrultusunda değerlendirmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Siyasetnamas,
Decision-Making,
Assignment,
Supervision,
Punishment.

Siyasetnamas are works that offer advice on administration to rulers and state officials. These types of texts thoroughly address the qualities that administrators should possess, the relationship between the ruler and the ruled, the concepts, fundamental elements, and processes of administration. Siyasetnamas explain the principles of public administration and at the same time provide guidance on how an ideal administrator should behave. This study, which examines the siyasetnamas written during the existence of various states such as the Samanids, Ghaznavids, Karakhanids, Abbasids, Seljuks, Ayyubids, Mamluks, Ilkhanids, and Timurids, which ruled in a wide geographical area ranging from Andalusia to Transoxiana between the 10th and 14th centuries, aims to explain the common principles these works present regarding administrative processes. Four basic processes can be identified in the siyasetnamas: decision-making, assignment, supervision, and punishment. In this study, the decision-making process is addressed in accordance with the principles determined within the framework of the concepts of legality, consultation, and equality; the assignment process is examined within the framework of the concepts of entrustment, merit, and interest; the supervision process is discussed within the framework of the concepts of officialdom, subordination, and enmity; and the punishment process is addressed within the framework of the concepts of legality, deterrence, and proportionality.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ÖNDER, Saliha Gizem (2025), "Administrative Processes and Principles of the Public in Siyasatnamas", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.8(1), ss.51-73, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1534938>

¹ This article was prepared by using the author's master's thesis titled "Administrative Thought of Public in Siyasetnamas in the 10th-14th Centuries", which was accepted at the Bolu Abant Baysal University Institute of Social Sciences in 2019.

1. INTRODUCTION

Siyasatnamas are didactic works written in prose and verse that provides advice to rulers and state officials on the principles of administration (Devellioğlu, 1986:101). The term is derived from the combination of two words: "*siyasat*", denoting the path to be followed in administration, and "*nama*", signifying a written work in Persian. The subject matter of siyasatnamas encompasses the characteristics of the ruler, the relationship between the ruler and the ruled, the concepts, elements, and processes of administration. The objective of these works is to provide rulers with practical and theoretical information, thereby enabling them to demonstrate more effective and fair administration. The majority of research on the history of administration is concentrated on the period of the Ottoman Empire, with a particular emphasis on the analysis of its organizational structures. This study will adopt an alternative approach to the existing literature on the subject. It examines siyasatnamas written between the 10th and 14th centuries in the region extending from Andalusia to Transoxiana in the presence of states such as the Samanids, Ghaznavids, Karakhanids, Abbasids, Seljuks, Ayyubids, Mamluks, Ilkhanids, and Timurids. It discusses the processes and principles of administration through these works.

Given that the selection of the siyasatnamas is defined as occurring prior to the advent of the Ottoman Empire, the research period is thus limited to the 14th century. The chronological starting point is the 10th century. The 10th century marks a pivotal turning point and the advent of a new era in the geographical regions encompassed by the selected works. From 945 onward, Baghdad lost its status as a state center due to the intensifying pressure on the Abbasids from the Buwayhid dynasty. Over the following five centuries, the former caliphate society was replaced by a society with more than one understanding of administration, which continued its existence under independent rulers. During this period, no city, including Baghdad, could serve as a cultural hub. The Berber dynasties in the Maghrib region were unified in Spain and the Maghrib, while those in Egypt and Syria were unified in Cairo, along with other Arab lands. Iranian countries developed and spread their language, Persian, which became the most important carrier of culture. Muslims in Eurasia built a civilization of their own, as did the trade-oriented states of Muslims on the shores of the Indian Ocean (Hodgson, 1995:3,9). Since the siyasatnamas analyzed in this study were selected from these regions, the research period is defined as spanning the 10th to the 14th centuries².

In the classical understanding of management, as exemplified by Henri Fayol, there are five fundamental management functions: planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling. Similarly, four fundamental processes can be identified in siyasatnamas: decision-making, assignment, supervision, and

2 The works "*El-Medinetü'l-Fazıla*" and "*Es-Siyasetü'l-Medeniyye*" were authored by Farabi, a prominent figure within the Meshşai school of thought. The "*Pendname*" was authored by Sebüktegin, the inaugural ruler of the Ghaznavid State. "*El-Ahkâmü's Sultaniye*" was authored by Maverdi (974-1058), a Shafi'i jurist. "*Nehcü'l Belağa*" was written by the Mu'tazila author Sharif al-Radi. "*Âdâbü'l-Mülûk*", authored by Ebû Mansur es-Sealibi (961-1038), encompasses works on comparative philology, poetry criticism, and politics within Arabic literature. It was dedicated to the Turkish emir of Khwarazm, Ebu'l-Abbas Mamun b. Mamun Khwarazmshah. Written by the Great Seljuk vizier Nizam al-Mulk (1018-1092), "*Siyeru'l-Müluk*" was dedicated to the Great Seljuk ruler Melikshah. The "*Kutadgu Bilig*" was authored by the celebrated poet and statesman Yusuf Khass Hajib (1021-1070), who was nurtured within the Karakhanid State. Amir Keikavus wrote "*Kabusname*" for his son Gilan Shah. "*Nasiha-tu'l-Muluk*", a text written by Ghazali (1058-1111), an Ashari theologian, Shafi'i jurist, and mystic, was likely presented to the Great Seljuk Sultan Muhammad Tapar or Melik Sancer. "*Nahju's-Suluk fi Siyase-ti'l-Muluk*" was authored by Abu Najib Suhrawardi (1097-1168), a sufi, jurist. "*Siracü'l-Muluk*", written by Maliki jurist Muhammad b. Turtushi (1059-1126), was dedicated to Ma'mun al-Bataihi, the vizier of the Fatimid Caliph Amir-Biahkamillah. "*Telhisu's-Siyase*" was authored by Ibn Rushd, a philosopher, jurist, and physician who represented the Andalusian Meshsha'i school (1126-1198). The "*Yasa*" is attributed to Genghis Khan (1155-1227), the founder and inaugural ruler of the Mongol Empire. "*Mirsadü'l-İbad*" was authored by Najmeddin Daye (1177-1256), a Kübrevi sheikh and commentator. "*Tezkiretü'l-Hareviyye fi Hiyeli'l-Harbiyye*", a text written by Ali bin Abu Bekr al-Kharawi (1147/1148-1215), a traveler, poet, ambassador, and counselor, was dedicated to al-Malik al-Zâhir Ghâzi, the son of Salâhaddîn-i Ayyûbî. "*Ahlâk-ı Nasirî*" was authored by the Iranian scholar and philosopher Nasir al-Din al-Tusi (1207-1274), a representative of the Bâtinî school, in the 13th century. "*Nasihât al-Muluk*" was authored by Sadi Shirazi (1218-1291), a prominent figure in Persian literature. "*Siyasetü's-Şeriyye*," a treatise written by Ibn Taymiyyah (1263-1328), a Hanbali jurist and Salafi scholar, was dedicated to Muhammad b. Qalawun, the seventh ruler of the Mamluk State of the Bahri Dynasty of Turkish origin, who reigned in Egypt between 1279 and 1290. "*Al-Fahri*" a text written by the Shiite historian Ibn Tıqtaqa (1262-1309), was dedicated to Fahreddin İsa, the administrator of Mosul under the rule of the Ilkhanate ruler Gazan Khan. "*Tahrirü'l-ahkam fi tedbîriehli'l-İslâm*" was authored by Badraddin ibn Jamaa (1241-1333), a jurist of the Mamluk period. The "*Timur Tüzükati*" was authored by the founder and inaugural ruler of the Timurid State, Amir Timur (1336-1405). The "*Mukaddime (Third Part)*" was penned by the historian, social scientist, philosopher, politician, and statesman Ibn Khaldun (1332-1406).

punishment. This study focuses on the decision-making process, examining it through the lens of the principles of legality, consultation, and equality. Similarly, the assignment process is discussed in terms of entrustment, merit, and interest, while the supervision process is analyzed in light of the principles of officialdom, subordination, and enmity. The punishment process is discussed on the basis of the principles determined within the framework of the concepts of legality, deterrence, and proportionality.

The decision-making process is informed by a set of rules that are based on a legal framework. In the context of decision-making, where consultation is a fundamental aspect, the law applies to all individuals involved. In the context of appointments, the prevailing view is that public duties should be regarded as entrusted, that civil servants should be appointed on the basis of merit, and that the public interest should be taken into account in appointments and dismissals. In terms of supervision, the priorities are subject to change based on the oversight of state officials, the public, and those considered enemies. The texts posit the necessity of being aware of the situation of the ruled and of maintaining control over them. They also discuss the methods of supervision and the consequences of supervision and lack of supervision. Regarding the control of enemies, the authors emphasized the vital role of spies, the necessity of employing military force only as a last resort, the importance of not underestimating the capabilities of one's adversaries, the value of maintaining positive moral standards and benevolent intentions in one's approach towards enemies, and the necessity of responding to each enemy with an equivalent force. In the context of punishment, they proposed that penalties for criminal offenses should be determined in accordance with the relevant legislation, that they should be sufficiently deterrent to prevent reoffending, and that they should be commensurate with the gravity of the crime in question.

A recurring theme in *siyasatnamas* is the notion of a form of administration that is inherently reliant on maintaining a delicate equilibrium. The authors place significant emphasis on the establishment of administrative balance in the processes of decision-making, assignment, supervision, punishment, and in the relations between the ruler and the ruled. The term "*administrative ... of the public*" is used in the study's title in reference to the concept of "*public*" as "*people, community*", whereas "*public administration*" is understood as a systematic field of study in the modern era. Accordingly, the term "*administrative ... of the public*" is preferred over "*public administration*".

2. DECISION-MAKING PROCESS AND PRINCIPLES IN SIYASATNAMAS

The decision-making processes in *siyasatnamas* are predicated on the assumption that laws constitute the foundation of the state. It is incumbent upon the ruler to be knowledgeable about, safeguard, and enforce the laws. The ruler, who is expected to take a definitive stance, is advised to seek consultation when making judgments. The significance of consultation is underscored in works that encompass a comprehensive range of details, from the procedures of consultation to the qualifications of the individual to be consulted. They advanced the position that all individuals, including those in positions of authority, should be treated equally under the law.

2.1. Grounding Decisions in Laws: The Principle of Legality

One of the most fundamental tenets of decision-making processes in *siyasatnamas* is the assumption that all decisions are ultimately justified by reference to a law. The fundamental principles that underpin the establishment and functioning of administrations collectively constitute the *raison d'être* of states. These laws, which the rulers are obliged to obey, serve as the primary determinant of the relations between the ruler and the ruled. The concept of legality implies that decision-making processes should be grounded in the rule of law, and that discretionary decisions should be avoided.

The authors argue that the state will lose its inherent charm and majesty if it is not bound by any law. They equate the necessity of a ruler with the necessity of laws, suggesting that the two are inextricably linked. If the ruler enforces the laws in accordance with the requisite standards, thereby strengthens his sovereignty (Timur, 2010; Tusi, 2013). Yusuf Khass Hajib posits that the proper organization of laws is essential to preventing oppression, the assurance of justice, and the promotion of the people's prosperity. In his view, tyranny represents a destructive force that engulfs those who are exposed to it, whereas law serves as a source of beneficial growth (Yusuf Khass Hajib, 2010:166). Sebuktegin asserts that the ruler must recognize the source of their authority as contingent upon the establishment of laws and therefore must be diligent in their implementation (Sebuktegin, 1975:229). In establishing the laws, it is essential to consider the welfare of the ruled and the financial stability of the state.

The development of administrations is contingent upon the establishment of laws, which serve to maintain order and facilitate the attainment of competence. The observance of the law results in the transformation of social evil (nikmat) into social good (nimet) (Tusi, 2013:300). The continued existence of administrations is contingent upon the dissemination of knowledge regarding the laws in question, the safeguarding of these laws, and the implementation of said laws. The implementation of laws by rulers who are aware of the ruled is the primary requirement for maintaining order (Tusi, 2013; Yusuf Khass Hajib, 2010). The power that Ibn Taymiyyah listed among the elements of the *wilayah*, along with entrust is directly correlated with his knowledge and enforcement of the laws (Ibn Taymiyya, 1999:39). Similarly, Suhrawardi argued that the capacity to enforce legal provisions is indispensable for the resolution of administrative issues (Suhrawardi, 2013:41-42).

Genghis Khan, who asserted that administrations would be destabilized if khans and beys did not adhere to the established laws, also established the foundations of his authority on the rule of law (Genghis Khan, 1947:177). The virtue of wisdom, as identified by Ibn Rushd as a quality inherent to administrations, pertains to the possession of average qualities in understanding and applying laws (Ibn Rushd, 2013:87). The ruler, who is defined as a legislator, is first and foremost obliged to comply with the laws that they themselves have established. Furthermore, they are not permitted to make any demands of their officials that are contrary to the law (Al-Ghazali, 2016:71). The fact that even the ruler does not take any action contrary to the laws demonstrates that the rules should possess a sufficient degree of imperative qualities. The imperative and validity of the laws preclude any possibility of their violation (Nizam al-Mulk, 2015:83). If the laws are valid for all members of society, they will regulate the relationship between the ruler and the ruled by binding the ruler to them.

One of the crucial factors in the enactment of legislation is the capacity to persevere in decision-making. Ibn Rushd asserts that the ruler should act with decisive action in the implementation of laws and should not abandon their views, even in times of necessity (Ibn Rushd, 2013; Suhrawardi, 2013). The importance of ensuring the accuracy and stability of judgments as a result of determination cannot be overstated, as it is a crucial element in both the establishment of power and the maintenance of social order (Jamaa, 2010; Tıqtaqa, 2016). Tusi, in addition to considering the role of the ruler in determining competence, also emphasized the significance of the collective perseverance of both the people and state officials in achieving this goal (Tusi, 2013:293). The determination of the ruler and state officials to continue the implementation of the laws by observing the rights of the ruled will facilitate the administration.

2.2. Ensuring Consultation: The Principle of Consultation

Another crucial element of the decision-making process in siyasatnamas is the principle of consultation. Consultation signifies the act of soliciting the opinion of another individual on a particular matter, or the act of consulting. Additionally, consultation is one of the fundamental principles that a ruler must adhere to when making decisions. The act of consultation itself is a crucial element in the decision-making process. Nevertheless, the qualifications of the individual to be consulted and the procedures of consultation also influence the accuracy of the decision.

It is imperative that the ruler engage in continuous consultation with his advisors in order to ensure effective administration (Radi, 2016; Al-Kharawi, 2016). It is incumbent upon the ruler, whose administration is commended for its reliance on consultation, to recognize that consultation serves as the foundation of administration. An individual who acts independently without assuming responsibility is unsuited for a position of authority and cannot guarantee the longevity of their tenure (Jamaa, 2010; Shirazi, 2016). Sealibi cautioned the ruler against the assumption that seeking counsel would make him appear dependent on others. Sealibi likened the opinion of one person to a thread, the exchange of ideas between two people to a string, and the consultation of three people to a rope, emphasizing the accuracy of the decisions made as a result of consultation (Sealibi, 1997:97-98). Both the ruler and the ruled are in need of consultation. It is imperative that the ruler be receptive to consultation, given his role as the head of the administration and the significant influence he wields over its operations (Taymiyya, 1999; Turtushi, 2011).

In the view of Al-Ghazali, the ruler is duty-bound to seek the counsel of their advisors on matters of administration. It is imperative that they do not act unilaterally in order to ensure that they remain on the path of rectitude in their administration (Al-Ghazali, 2016:127). Suhrawardi identified consultation as a crucial means of resolving complex issues and asserted its significance in fostering harmonious administration (Suhrawardi, 2013:141). While the ruler is the ultimate decision-maker, it is nevertheless recommended that they consult with

individuals whose opinions they trust (Daye, 2017; Nizam al-Mulk, 2016; Sebuktegin, 1975). Amir Timur, who stated that he solved one-tenth of administrative problems with the sword and nine-tenths with consultation, also emphasized the importance of consultation (Timur, 2010:24). The ruler's consultation with those who are competent in decision-making will not only result in the implementation of beneficial policies but also contribute to the ruler's sense of responsibility towards those under his rule.

The significance of consultation in decision-making depends on the qualifications and expertise of the individual being consulted. This person should possess knowledge, intelligence, foresight, analytical ability, comprehension, and experience (Al-Kharawi, 2016; Yusuf Khass Hajib, 2010). The individual to be consulted, who is also expected to be free of egocentric sentiments, can be selected from among the elders who have no worldly aspirations (Al-Ghazali, 2016; Nizam al-Mulk, 2016). In his writings, Sharif al-Radi posits that individuals who should be excluded from the consultation process include those who are miserly, who may dissuade the ruler from generosity and instill fear of poverty; those who are cowardly, who may weaken the ruler in business matters; and those who are ambitious, who may drive the ruler toward greed and oppression (Radi, 2016:318). Ibn Tıqtaqa suggests that the sovereign should not consult the hungry until they are full, the captive until they are freed, the one who asks for something until they get what they want, the thirsty until they quench their thirst, and the one who has lost their way until they find their way (Tıqtaqa, 2016:60). Additionally, Turtushi suggests that the ruler should refrain from requesting licenses and friend at court from the people he consults during the consultation period. He also asserts that the individual being consulted and his family should not experience food scarcity (Turtushi, 2011:237-239). The authors of the *siyasatnamas* asserted individuals being consulted must possess the requisite qualifications to make an informed decision and that their needs must be met to ensure that their decisions are not unduly influenced.

A further crucial element of the consultation process is the manner in which it is conducted. The ruler must engage in consultation with the individual in private, as this safeguards confidentiality, ensures the discretion of opinions, and prevents suspicion from arising among others (Al-Ghazali, 2016; Tıqtaqa, 2016; Turtushi, 2011). Genghis Khan prescribed that during the consultation, the inferior should refrain from speaking unless the superior posed a question (Genghis Khan, 1947:176). In the event that the consultation occurs within the context of a consultative assembly, with multiple advisors present, the procedural norms undergo a corresponding adjustment. In a consultative assembly, Abu Bakr al-Kharawi asserts that an advisor should voice their objection and offer a correction if they perceive an inaccuracy in the other's statements. The consultation process should continue until a consensus is reached and a unified opinion is formed by the assembly. In the event that a consensus cannot be reached, it is not appropriate to proceed with a decision despite the presence of differing opinions (Al-Kharawi, 2016:81). It is recommended that a clerk and a scribe from a designated caste be present during the consultation council (Timur, 2010:107). In addition to one-on-one consultations with advisors, the consultation process allows for the input of multiple advisors simultaneously. While the majority of writers of *siyasatnamas* agree that matters of administration should be decided through consultation, some have proposed that it should be abolished in certain circumstances (Turtushi, 2011:579).

2.3. Guaranteeing Equality Before the Law: The Principle of Equality

An additional fundamental tenet of the decision-making process is that of equality. The concept of equality implies a state of parity and equivalence. The principle of equality in decision-making requires that laws apply uniformly to all individuals, and that the rules of law are applied in a non-discriminatory manner. The binding rules of law, which regulate the rights and responsibilities of those in positions of authority as well as those who are subject to their authority, also prevent the unaccounted disposition of property.

The tenets of public law apply equally to all individuals, regardless of their relative strength or weakness. It is unjust for the laws to be circumvented through mediation and gifts (Maverdi, 2017; Taymiyya, 1999). Maverdi suggests that impartiality in decision-making processes is contingent upon the judge's ability to refrain from ruling against his mother, father, or son; from presiding over cases involving them as parties; from considering witnesses who may be biased in favor of or against his family; and from being heard as a witness. The impartiality of the decision-making process is also ensured by the judge's refusal to rule in favor of or against an adversary (Maverdi, 2017:155).

Ibn Taymiyyah asserts that it is not within the purview of those in authority to mete out punishment selectively, i.e. to punish those they desire and to refrain from punishing those they do not desire (Taymiyya, 1999:81). Nizam al-Mulk posited that state officials who are reluctant to appear before a court where they may be punished should be subjected to trial by force (Nizam al-Mulk, 2016:55). Genghis Khan emphasized that office

holders who are to be punished must obey the orders of the sovereign, even if they are above the officials who will punish them, and must not impede the enforcement of the law, even if the penalty is execution (Genghis Khan, 1947:72). Additionally, Sadi Shirazi argued that it is manifestly unjust for a ruler to overlook the crimes of societal elites while imposing severe penalties on those in lower social strata (Shirazi, 2016:60).

In a case between a commoner and a person in authority, it is the responsibility of the sovereign to treat both parties equally and to pass judgment accordingly. Al-Ghazali posited that the ruler should refrain from conferring privileges upon any individual when administering the law (Al-Ghazali, 2016:119). It is unethical for a ruler to bestow wealth and authority upon individuals with whom they have familial or personal ties, even if they are undeserving (Taymiyya, 1999:65). Additionally, Shirazi regarded the ruler's failure to address the transgressions of those in his proximity and the imposition of harsh penalties on the general populace as a form of cruelty (Shirazi, 2016:82). In accordance with Suhrawardi's doctrine, the ruler is duty-bound to appoint and dismiss state officials solely on the basis of merit, without allowing personal sentiments to influence the decision-making process (Suhrawardi, 2013:150).

It is imperative that the ruler refrain from excluding himself from the process of establishing and enforcing the rules of administration. Even if the ruler's actions result in positive outcomes for his interests when he disobeys the laws, he should be aware that the rules also establish an area of responsibility for him (Taymiyya, 1999:147). Amir Timur posited that the laws should be observed primarily by the ruler, thereby deterring state officials and the general public from acting arbitrarily outside the confines of the established regulations (Timur, 2010:72). In the view of Al-Ghazali, if any member of the populace has a dispute or lawsuit with the ruler, the latter should conduct himself in accordance with the norms applicable to a citizen (Al-Ghazali, 2016:119). In contrast, Shirazi asserted that the laws are also applicable to the sovereign and discussed the capacity of the sovereign to impose penalties upon himself for an offence he has committed (Shirazi, 2016:85).

3. APPOINTMENT PROCESS AND PRINCIPLES IN SIYASATNAMAS

The appointment processes described in the siyasatnamas are grounded in the principle of meritocracy. The works underscore the notion that state duties are entrusted, and highlight the fact that property is not the exclusive domain of rulers and officials. They argue for a meritocratic approach to appointments, eschewing nepotism and conferring positions on those who merit them, rather than those who merely desire them. Furthermore, they underscored the significance of social acceptance in appointments and dismissals made with the public interest in mind. They assert that civil servants should be obligated to fulfill their duties if such appointments serve the greater good of society.

3.1. Creating Awareness of Responsibility: The Principle of Entrustment

The principle of entrustment in appointments posits that an office is not the personal property of state officials, that they are merely granted temporary authorization, and that they are not at liberty to rule in their positions as they see fit. Those who have been entrusted with an office are duty-bound to refrain from betraying the very positions that they themselves are not at liberty to dispose of. Furthermore, the awareness of accountability to the original trustee has also resulted in a concomitant sense of responsibility for administration.

The offices to which state officials will be appointed are, in fact, a trust (Turtushi, 2011:145). A trust is not a gift bestowed upon those in authority, nor is it a property that they may utilize at their discretion (Radi, 2016; Turtushi, 2011). In a letter to his administrator, Ali b. Abu Talib stated that he had made him a partner in his trust and emphasized that the trust was not the property of the ruler (Radi, 2016:304). In contrast, Ibn Taymiyya posits that one of the two elements of wilayah is entrustment, which corresponds to the fulfillment of the duty with merit, free from human fear (Ibn Taymiyya, 1999:39). When selecting state officials, the ruler should consider their ability to abide by the trust, as well as their competence and religious adherence (Daye, 2017:170).

The authors of the siyasatnamas suggest that those who occupy positions of authority and fulfill their duties and powers in an appropriate manner can be considered to have fulfilled the trust placed in them. While Sharif al-Radi asserts the necessity of fulfilling the trust and that those who are unfit for the trust will be disappointed, Bedreddin Ibn Jemaa underscores the significance of the viziers' fidelity to the trusts (Radi, 2016; Jamaa, 2010). Yusuf Khass Hajib is another author who posits that viziers should approach their office with a sense of trust while fulfilling their duties. Hajib asserts that a vizier should approach their role with integrity and a sense of

responsibility towards the trust placed in them (Yusuf Khass Hajib, 2010:180). Additionally, Al-Ghazali interpreted the vizier's refusal to allow the ruler to appoint an unqualified individual to a state office as a demonstration of respect for the trust (Al-Ghazali, 2016:130). In contrast, Maverdi defined the soldiers' surrender of the spoils they had acquired as an act of respect for the trust (Maverdi, 2017:108).

The designation of state offices as trusts directly engenders a sense of responsibility for the individual occupying that office. The individual occupying the position is aware that they are answerable to the proprietor of the trust in the fulfillment of their duties and that they are not at liberty to dispose of their position at their discretion. The concept of property as a trust serves to prohibit arbitrary practices with regard to public property and offices. The authors of the *siyasatnamas* advanced the argument that these positions, which were not at the individual's disposal, including that of the sovereign, should be based on merit, not nepotism.

3.2. Entrusting Tasks to Qualified Individuals: The Principle of Merit

In its most basic form, the principle of merit in appointments can be defined as the practice of selecting the most qualified individual for a position. The decision should not be based on the individual's desire for the position, but rather on their suitability for the task at hand. The implementation of a merit-based system for the appointment of state officials would result in a decline in the significance of factors such as nepotism and bribery in the selection process. The principle of entrustment in appointments dictates that the office is not the property of the authority holder, thereby preventing them from acting at their discretion. In contrast, the principle of merit guarantees that state responsibilities, which are not the exclusive property of any individual but rather belong to the collective society, are entrusted to capable individuals.

Individuals possess a range of characteristics, shaped by their creation, educational background, and inherent qualities. The ruler is responsible for organizing individuals and communities in accordance with their inherent characteristics (Al-Farabi, 2012:89). The determination of positions should be based on an assessment of individuals' abilities. It is the responsibility of the ruler to evaluate the merit of officials, select them for positions commensurate with their qualifications, and ensure that they perform their duties in accordance with their abilities (Nizam al-Mulk, 2016; Sebuktegin, 1975).

Farabi suggests that individuals who possess a proclivity for assuming an official role and those who have received a superior education among their peers are among those most suited to the position. In the event of equality in education, he deems the individual who exhibits superior ingenuity to be more meritorious (Farabi 2012:82-83). Sealibi posits that, given the necessity of quality leadership, it is incumbent upon the ruler to bestow authority and positions upon those who have demonstrated their capacity for excellence (Sealibi 1997:214). It is the responsibility of the ruler to appoint individuals who demonstrate competence in their respective roles (Taymiyya, 1999; Tıqtaqa, 2016). For each position, the ruler should select and appoint individuals who are trustworthy, skilled, worthy, and knowledgeable about the intricacies of the task at hand (Suhrawardi, 2013; Daye, 2017).

In the selection of state officials, merit entails not only the appointment of a candidate who is suitable for the given position, but also consideration of their experience. Sadi Shirazi posited that the sovereign should refrain from delegating significant responsibilities to those lacking the requisite experience and expertise (Shirazi, 2016:83). In addition to Suhrawardi, who cautions against appointing inexperienced individuals to state positions, Genghis Khan also emphasizes the importance of selecting leaders with military experience (Genghis Khan, 1947; Suhrawardi, 2013).

In the context of appointments, experience is regarded as a merit criterion, and it is also assumed that those in positions of authority possess an understanding of the circumstances of those they administrate. The authors of the *siyasatnamas* directly linked advancement in office to experience, operating under the assumption that an individual who had previously been among the ruled would eventually attain the position of ruler and thereby gain an understanding of the condition of the ruled. Genghis Khan asserted that commanders must ensure their soldiers are not subjected to hunger and thirst. He further stipulated that they should be seasoned individuals who have experienced such privation (Genghis Khan, 1947:176). Both Yusuf Khass Hajib, who asserts that a servant who serves can become a bey, and Nizam al-Mulk, who suggests that the measure of the service of slaves increases over time in proportion to their merit, illustrate that advancement in appointments is feasible according to experience and competence (Nizam al-Mulk, 2016; Yusuf Khass Hajib, 2010). The possibility of advancement contingent on one's tenure thus underscores the significance of merit. Furthermore, the

consideration of merit will prevent the determination of nepotism, bribery, and other factors that may be effective in appointments.

The practice of favoritism in appointments has the potential to diminish the influence of the sovereign in the administration. This, according to Abu Mansur al-Sealibi, could ultimately lead to the demise of sovereignty, which he considers to be the most significant challenge facing politics. He posits that the practice of purchasing and selling ranks, offices, and administratorships for financial gain represents the initial stage of political collapse (Sealibi, 1997:227). In contrast, Ibn Taymiyah asserts that it constitutes treason for a ruler to fail to appoint a meritorious and deserving individual on the basis of kinship, status as a slave or master, marital status, nationality, sect, cult, gender, race, wealth, personal welfare, enmity, or bribery (Taymiyya, 1999:35). Suhrawardi maintains that the ruler should make decisions regarding appointments and dismissals based on objective criteria, taking into account the prevailing sentiment and the prevailing opinion of the state (Suhrawardi, 2013:150).

The fundamental objective of electing state officials is to select the individual who is best suited to fulfill the responsibilities of the position. If the candidates are meritorious, the selection is based on who is most closely aligned with the purpose and nature of the task at hand. If the servant is intelligent and consistent, he should be appointed to the role of supply officer; if he is a bow and arrow maker, he should be assigned to that position; if his attitude is appropriate, he should be designated as a sealer; if he has a clean face, he should be appointed as a saki; if he is proficient in mathematics, he should be selected as a treasurer; and if he is intelligent and perceptive, he should be appointed as a scribe (Yusuf Khass Hajib, 2010:305).

In the appointment of administrators, if one of the two candidates possesses greater power and the other exhibits a greater sense of trustworthiness, the individual who is most beneficial for the province is selected. In the context of judicial appointments, the selection of the most suitable candidate hinges on the specific demands of the task at hand. If the role entails a degree of subtlety in judgment, the individual with a deeper understanding of the subject matter is likely to be appointed. Conversely, if the role is primarily about upholding moral standards, the candidate with a strong moral compass may be preferred. This is a concept espoused by Ibn Taymiyya (Ibn Taymiyya, 1999:39-40). If the state official is to serve as an army commander, he should exemplify generosity and vigilance. If he is to serve as a vizier, he should demonstrate the capacity to enforce the laws. If he is to serve as a “*hajib*”, he should refrain from accepting bribes. If he is to serve as a scribe or a secret scribe, he should possess the ability to maintain confidentiality. If he is to serve as a “*subaşı*” or “*ilbaşı*”, he should exhibit proficiency in hearing and seeing (Yusuf Khass Hajib, 2010:213). In the event that one candidate possesses greater knowledge and the other displays greater courage, the individual who is best suited to the prevailing circumstances should be appointed to a position of authority (Jamaa, 2010:36).

In addition to the qualifications previously mentioned, the ruler must also possess merit. Sharif al-Radi posits that unqualified rulers provide superfluous justifications when faced with a challenge, adhere to their personal beliefs exclusively, and amass superfluous treasures. He compares their administration to quenching thirst with bitter water (Radi, 2016:49). In the view of al-Farabi, the ruler must evince a proclivity for administration and a set of attitudes aligned with the responsibilities of administration (Al-Farabi, 2017:103). Nasir al-Din Tusi, who attributed the equilibrium of administration to the ruler's capacity to administrate, also censured the unqualified state officials (Tusi, 2013:243).

The authors of the siyasatnamas also underscored the significance of merit in appointments by elucidating the ramifications of entrusting the role to an unqualified individual. Keikavus asserted that an unqualified person to a role would lead to the mismanagement and waste of state resources (Keikavus, 1970:112). Al-Ghazali draws a parallel between bestowing a state position upon an unqualified individual and entrusting a body to a practitioner lacking medical expertise (Al-Ghazali, 2016:127). In contrast, Sharif al-Radi posits that state officials should be selected from among the superior members of society, those who are not indifferent to state affairs, those who do not engage in disputes with adversaries, those who do not persist in erroneous actions, those who investigate when making judgments, and those who do not arrogate praise (Radi, 2016:321).

The principle of merit in appointments is the process of identifying and appointing the most suitable individual for a position based on their qualifications and abilities. The aforementioned competence is equivalent to the selection of the most suitable individual to occupy a position within the administrative hierarchy. The qualifications of the individual to be appointed to an office are determined by the observation of public interest and social acceptance with regard to the appointment and dismissal of state officials.

3.3. Safeguarding the Public Interest: The Principle of Interest

The principle of self-interest in appointments is defined as the determination of appointments and dismissals based on considerations of social acceptance and benefit. The principle of self-interest, which also corresponds to the preservation of order and the prevention of possible disorder, indicates that appointments and dismissals should be made in favor of the ruled, with minimal consideration given to the interests of the officials. The primary objective of the principle of self-welfare in appointments is to ensure the preservation of social order.

The social welfare in the appointment of state officials is contingent upon the acceptance of the individual to be appointed by the populace. In the view of Ibn Tıqtaqa, the ruler should initially disseminate information regarding the individual to be appointed and the position to be held among the populace, and subsequently make a decision based on the response of the people. Those who are aware of the appointment process will engage in discourse regarding the candidate, resulting in a division of opinion. Those who align with the ruler's perspective will highlight the candidate's merits, whereas those who hold opposing views will emphasize his shortcomings. Ultimately, the ruler, who is cognizant of the prevailing sentiments, will make a determination in accordance with the prevailing social consensus (Ibn Tıqtaqa, 2016:42). In contrast, Nizam al-Mulk proposed that if individuals of merit, whose service could benefit the populace, refused to serve, the ruler should have the authority to compel them by force (Nizam al-Mulk, 2016:60). The extent to which the ruler may exert pressure on state officials in the welfare of the ruled is a matter of contention.

In addition to the cases of appointments previously discussed, there are also instances where the office in question is obtained through the use of force. The authors of the *siyasatnamas* argue that in order to guarantee social cohesion, the individual who was compelled to assume the position of authority should be vested with authority by the sovereign. The sovereign should issue an invitation to the malik who has seized control of certain towns by force, requesting that he submit to his authority and assume responsibility for administering these territories. According to Badraddin ibn Jamaa, the sovereign's approach toward an individual who has seized control of a region by force should be such that it ensures the unity of the ruled (Jamaa, 2010:40). Nevertheless, it is imperative that the sovereign refrain from allowing the individual who has assumed a position through force to act unilaterally in matters of administration. It is the responsibility of the sovereign to appoint another meritorious official to serve alongside the individual who has assumed the position through invasion. Maverdi considers this appointment, made to address the deficiencies of the dominant figure, indispensable for preventing the conflation of public and private interests and safeguarding the social welfare (Maverdi, 2017:87).

In the context of appointments, it is recommended that priority be given to individuals who demonstrate strength and courage, regardless of their moral standing, over those who exhibit weakness and incapacity. In the view of Ibn Taymiyya, the strength of a sinner who has committed wrongdoing is a burden for the people, whereas the consequences of his actions are for himself alone. Nevertheless, the virtuous but vulnerable individual's virtuous actions will be attributed to themselves, while their vulnerability will be perceived by others (Ibn Taymiyya, 1999:40). The authors suggest that property may persist in the absence of belief, but not in the presence of oppression (Suhrawardi, 2013; Timur, 2010). A nonbeliever who exercises just authority is preferred over a Muslim who is cruel. The rule of an infidel ruler is contingent upon the absence of oppression; otherwise, his rule is subject to termination (Al-Ghazali, 2016; Tıqtaqa, 2016; Turtushi, 2011). The continuity of administration can be ensured by guaranteeing justice, even in the event that the ruler is an unbeliever. However, the absence of justice renders the administration untenable. In the context of appointments, it is imperative that the appointments be made in a manner that is beneficial to the ruled and that the qualifications for the respective offices be determined in accordance with social acceptance.

The authors of the *siyasatnamas* posited that the appointment and dismissal of state officials should be conducted in accordance with the principle of self-welfare. Another issue pertaining to the appointment and dismissal of officials is that if the appointment is made on behalf of the public, it is challenging to dismiss, whereas if the appointment is made on behalf of the appointee's personal interests, it is relatively straightforward to dismiss. In the event that the administrator of a province is appointed by the caliph, the death of the caliph does not result in the dismissal of the administrator. Conversely, if the vizier is responsible for appointing the administrator, the vizier's death will lead to the dismissal of the administrator. This is due to the fact that the appointment of the administrator by the caliph is made on behalf of the public, whereas the appointment of the administrator by the vizier is made for the personal benefit of the vizier. A vizier appointed by the caliph is dismissed upon the caliph's death. Although this may appear to be a contradiction, it is based on a rationale that is analogous to the concept of the public interest. The sovereign appoints the vizier for his own benefit, on behalf of the sovereign's office. In contrast, the appointment of an administrator is a procedure carried out on behalf of the public (Maverdi, 2017:82).

While it is relatively straightforward to revoke an appointment made on behalf of the appointee, it is considerably more challenging to do so in the case of appointments made for the benefit of the public. The ruler is unable to dismiss the successor whom he appointed on the grounds of the people's right unless his condition changes (Maverdi, 2017:42). The pivotal point in appointments and dismissals is not the identity of the appointing or dismissing authority, but rather the extent to which the appointment or dismissal is made on behalf of the public. In the event that an appointment is made on behalf of the public, it becomes challenging to dismiss the appointee.

4. SUPERVISION PROCESS AND PRINCIPLES IN SIYASATNAMAS

The concept of supervision in siyasatnamas can be broadly classified into three categories: the supervision of state officials, the supervision of the public, and the supervision of enemies. The fundamental objective of supervision of state officials and the public is to maintain awareness of their activities and to ensure their compliance with established regulations and norms. In addition to the methods of control, they also discuss the consequences of control and the lack of control. In the context of supervising enemies who are not part of the ruled population, the authors underscore the importance of not underestimating the enemy, the necessity of employing military action only as a last resort, the role of moral rectitude and benevolence in achieving victories, and the necessity of responding to the enemy with equivalent forces.

4.1. Supervision of State Officials: The Principle of Officialdom

Effective supervision of civil servants necessitates that the sovereign possess a comprehensive understanding of the individuals in their employ. It is incumbent upon the sovereign to be cognizant of the individuals occupying the offices of state and to be apprised of the status of the officials with whom he works (Al-Ghazali, 2016; Nizam al-Mulk, 2016). Nizam al-Mulk, who proposes the establishment of intelligence centers along major transportation routes, asserts that officials should be subjected to scrutiny and with concerns regarding administrative matters conveyed either discreetly or publicly (Nizam al-Mulk, 2016:100). Sebüktegin asserts that the ruler must be aware of those under his administration and make the necessary inquiries. State officials under the administration must not take the people's property unfairly. In the event of any goods being stolen from merchants in the desert, it is reasonable to assume that they originated from the sovereign's treasury. Consequently, control measures should be reinforced (Sebüktegin, 1975:229-230). In addition, Amir Timur's charter stipulated the appointment of clerks in all border cities. Their role was to inform judges, the public, sipahis, soldiers, the treasury, caravans, and rulers in neighboring countries of all pertinent information, including the movement of goods and the activities of caravans (Timur, 2010:117).

It is recommended that the ruler dispatch individuals of integrity and loyalty as spies to conduct supervisions of state officials (Radi, 2016:322). The writers of the siyasatnamas advocate for the appointment of dependable spies and supervisors to oversee administrators, judges, and officers across the country (Al-Kharawi, 2016; Al-Ghazali, 2016). Sadi Shirazi, on the other hand, cautioned against the potential influence of spies from other states. He proposed that to mitigate any potential damage, it was essential to ascertain the identities and backgrounds of state officials and to appoint individuals with investigative expertise to monitor their activities (Shirazi, 2016:53). It is imperative that the ruler exercise control over the administrators of provinces situated at a considerable distance from the capital, with the objective of safeguarding the rights of the people (Suhrawardi, 2013:54). In the event of observing an individual of foreign origin among the ranks of the palace guards, sentinels, or guards, it is imperative to launch an investigation (Nizam al-Mulk, 2016:143). While the supervision of state officials is regarded as a necessity from an administrative standpoint, the manner in which such supervision is conducted is also of significant importance.

It is recommended that the supervision of state officials be conducted in a secretive manner, rather than in an overtly public setting (Nizam al-Mulk, 2016; Keikavus, 1970). The supervisor charged with the responsibility of conducting an supervision of a state official must do so without the knowledge or awareness of the individual under supervision (Nizam al-Mulk, 2016:46). Ali b. Abu Bakr al-Kharawi posits that in the event of an supervision pertaining to a matter of significant administrative consequence, the appointment of an additional official to oversee the supervisor's status is prudent. The individual responsible for overseeing the supervisor's activities should not harbor any negative sentiments towards him. The practice of sending the same envoy to a place on a consistent basis may foster an amicable relationship between the supervisor and the individual under supervision, which could compromise the impartiality of the supervision process. Nevertheless, even if the

sovereign desires to examine the state official directly, it is imperative that he be alone with him in his council and allow him to behave freely. In the event of deception by the sovereign's initiative, Kharawi asserts that the official in question should be removed from office. Conversely, if the official exercises restraint and comprehends the situation, he or she should be reinstated to their position (Al-Kharawi, 2016:80-83).

The information obtained by supervisors should be known only to the sovereign, as they are known to no one but the sovereign (Nizam al-Mulk, 2016:77). Al-Ghazali suggests that the ruler's vigilance and wisdom in matters of administration will also affect the officials under his rule (Al-Ghazali, 2016:157). Similarly, Abu Mansur al-Sealibi posited that state officials mirror the actions of their ruler. In this regard, he asserts that the sovereign should exercise particular vigilance in the supervision of scribes, chamberlains, and counsellors, who collectively represent the administrative apparatus and the ruler (Sealibi, 1997:72).

Additionally, the writers of the *siyasatnamas* addressed the potential adverse consequences of inadequate supervision on the administration. According to Keikavus, the ruler's lack of awareness regarding the activities of his vizier can be considered tantamount to a disregard for his own life and property (Keikavus, 1970:131). Ibn Rushd posits that state officials possess the potential to inflict harm upon the people, given their superior strength and fearlessness (Ibn Rushd, 2013:69). The failure to supervise officials, who are granted authority contingent upon the nature of their duties, results in a lack of oversight and accountability in administration. Sebuktegin, who asserts that all instances of corruption in administration originate from heedlessness and negligence, advocates for the ruler's authority over income and expenditures, his awareness of clerks and viziers, and proposes that if the clerks are traitors, they may collaborate with tax officials and misappropriate the state's assets (Sebuktegin, 1975:232).

Similarly, Najmeddin Daye suggests that a lack of supervision facilitated the ascendance of officials who abused their authority and caused detriment to the state (Daye, 2017:170). Muhammad b. Turtushi, in recounting the tale of the sovereign who was unable to safeguard his possessions, posits that the absence of accountability among the administrative personnel precipitated the demise of the state. The lack of awareness on the part of the ruler of the activities of state officials results in the guards acting in accordance with their own interests, tax officials oppressing the people, the people seeking to remove the rulers, a reduction in income, and the disobedience of soldiers who are unable to receive their salaries (Turtushi, 2011:159-160). The formation of certain groupings within the state can be prevented through the supervision of state officials (Suhrawardi, 2013:54).

The practice of state officials accepting bribes and collecting goods in return for carrying out their duties also underscores the necessity of rigorous supervision. It is essential that the ruler abstain from accepting monetary compensation for assuming office and that they refrain from misappropriating state property for the sake of familial ties (Sebuktegin, 1975:230-231). Both Al-Ghazali, who counsels that the vizier should refrain from accepting any gifts from the populace, and Yusuf Khas Hajib, who asserts that the hajib should perform his duties without the inducement of bribes, highlight the vital necessity for state officials to occupy their posts in an appropriate manner (Al-Ghazali, 2016; Yusuf Khas Hajib, 2010).

Similarly, Najmeddin Daye espoused the view that the vizier should refrain from soliciting bribes in exchange for his services and should not amass wealth on behalf of the ruler (Daye, 2017:189-190). Ali b. Abu Talib also composed a missive to the administrator, who distributed public property to the Bedouins of his tribe. In this letter, he asserted that the administrator had betrayed the trust placed in him and rebelled against the administration, and he demanded accountability for these actions. Muhammad b. Turtushi suggests that the acceptance of a bribe renders the recipient blind and deaf, thereby negating the significance of the office in question, which is held in trust (Turtushi, 2011:424).

Furthermore, the authors of these *siyasatnamas* emphasize the drawbacks of wealth accumulation by state officials. Ibn Taymiyah posits that it is impermissible for an imam to bestow property upon an individual who is not entitled to it and who is related to him (Taymiyya, 1999:65). Yusuf Khas Hajib asserts that civil servants should refrain from amassing personal property, even for the benefit of their families. He further argues that bribery should not be viewed as a form of compensation for the performance of official duties (Yusuf Khas Hajib, 2010:183). Ibn Rushd, who considers all forms of property to be detrimental for state officials, asserts that the unjust acquisition of property by officials will inevitably result in the oppression of the people (Ibn Rushd, 2013:70). As Abu Mansur al-Sealibi observed, the practice of selling ranks and offices for financial gain undermines the integrity and competence of those who hold them. This ultimately contributes to the deterioration of the state apparatus and the potential for its collapse (Sealibi, 1997:227).

4.2. Supervision of the People: The Principle of Subordination

The ruler's responsibility for supervising the people requires that he be well-informed about them. It is incumbent upon the ruler to possess knowledge about those under his rule, to be aware of the habits of each tribe, and to make the necessary inquiries (Sebuktegin, 1975:230). Najmeddin Daye attributes the absence of oppression in the administration to the ruler's comprehensive oversight of all individuals and a keen awareness of the intricacies of their affairs and the perpetrators thereof (Daye, 2017:177). Similarly, Nizam al-Mülümük asserts that a just administration is contingent upon the sultan's supervision of those under his authority (Nizam al-Mulk, 2016:76).

The protection of justice, which is regarded as the fundamental order of the state, is inextricably linked to a comprehensive understanding of the population (Tusi, 2013:295). It is the ruler's responsibility to gather information about his people, administrators, judges, advisors, and soldiers with the assistance of trusted state officials (Suhrawardi, 2013:172). Both Yusuf Khass Hajib, who advised that sages and scholars should inform the sultan about the people, and Genghis Khan, who ordered the establishment of a permanent postal organization in order to be informed about all kinds of developments in the administration, considered the control of the people among the basic elements of the administration (Yusuf Khass Hajib, 2010; Genghis Khan, 1947).

Similar to the permanent postal organization, which was designed to disseminate information about the circumstances of the ruled, the *hisbe* organization serves a dual purpose: it disseminates information about the ruled and meets their needs through the municipal services it provides. Maverdi asserted that the "*hisbe*" organization was established with the purpose of supervising the people (Maverdi, 2017:452). Ibn Rushd, however, posited that in addition to establishing an institution for supervision, rulers should occupy a dominant position in the city, thereby facilitating the control of the populace (Ibn Rushd, 2013:68).

The efficacy of administration hinges on the efficacy of the methods employed to control the ruled. The existence of numerous social groups and their interconnections informs the approach to be taken in supervision. Muhammad b. Turtusi posited that the ruler should approach every ethnic group in society with an equal degree of proximity. The author suggests that racism and favoritism constitute social sedition. If the ruler is partial to one group and indifferent to the other, he will be deprived of the support of the neglected group and his authority will be undermined (Turtushi, 2011:160). In contrast, Amir Timur proposed that rulers should act in accordance with the temperament of the people in each province and place (Timur, 2010:114).

The authors of the *siyasatnamas* make reference not only to the inhabitants of the state in question, but also to the citizens of other states that have been incorporated into the territory of the country. Ali b. Abu Bakr al-Kharawi counseled the sovereign to demonstrate benevolence towards those who had accumulated wealth and renown prior to the state's collapse and subsequently experienced a decline in fortune (Al-Kharawi, 2016:97). Nevertheless, the sultan must exercise caution when administering individuals from a different nationality. Sebuktegin further suggests that the sultan should maintain control over those who have inherited the state, ensuring their obedience and vigilance against them (Sebuktegin, 1975:232). The sultan's supervision of populations in other states may facilitate the implementation of a potential war. In his account of the capture of the capital city of Hirat during his campaign in Khorasan, Amir Timur asserts that his awareness of the circumstances of those wronged by state officials was instrumental in securing victory. He posits that the war to the state of the people whose rights had been usurped by state officials resulted in victory (Timur, 2010:114).

4.3. Supervision of Enemies: The Principle of Enmity

Beyond overseeing state officials and the general population, the ruler's ability to influence and direct the actions of enemies and rivals represents a crucial aspect of maintaining order and stability within the administrative structure. It is incumbent upon the sultan to be cognizant of the circumstances surrounding all beys and kings, regardless of their proximity (Keikavus, 1970; Sealibi, 1997). The authors of the *siyasatnamas* posit that the sultan must be vigilant in order to recognize his friends and enemies and obtain information about them (Sebuktegin, 1975; Suhrawardi, 2013).

Abu Mansur al-Sealibi suggests that the sultan should maintain vigilance at all times, whether during the darkness of night or the light of day, and remain fully informed about the circumstances of his enemies (Sealibi, 1997:173). Similarly, Maverdi posited the necessity of maintaining intelligence regarding the enemy's situation, a viewpoint shared by Sealibi (Maverdi, 2017:102). Nasir al-Din Tusi, who advised that messengers and spies should be tasked with investigating enemies and that the ruler should determine his policies based on the news

from his officials, asserted that the most effective way to combat enemies is to control them and to be aware of their plans (Tusi, 2013:301).

One method of supervision enemies is for officials at the borders to assign a reliable individual as a guide until the city is reached. This allows for the identification of the number of horsemen and pedestrians in the entourage of foreigners entering the country, the size of their clothing, and the reason for their arrival (Nizam al-Mulk, 2016:110). Additionally, Emir Timur directed the appointment of clerks in each border city, tasked with the gathering information about the populace regarding the populace, administration officials, and adversaries (Timur, 2010:117).

It is imperative that the ruler be prepared to face an adversary at any moment, given the possibility of an unexpected confrontation. Sadi Shirazi counsels the ruler to remain vigilant against potential ambushes and to exercise caution to avoid being wronged and poisoned (Shirazi, 2016:83). Similarly, Genghis Khan decreed that foodstuffs should not be consumed unless the individual offering them had tasted them first. This edict was to be observed even if the offerer was a prisoner (Genghis Khan, 1947:171).

The authors assert that a friend can become an enemy, and an enemy can turn into a friend. They therefore advise that the ruler should love his friend with fear and hate his enemy with fear (Turtushi, 2011:535). Amir Timur suggests that an enemy soldier who has lost hope in his own cause and seeks to engage in combat alongside Timur's troops after participating in his own forces during the conflict should be welcomed. Nevertheless, if a soldier wishes to defect during the conflict and not after its conclusion, he should be rejected. Timur's perspective is that a soldier who renounces his state during wartime will be of no benefit to his own army. Timur cautioned that enemies could potentially become friends, and vice versa. He believed that if viziers and soldiers improved relations with the enemy for the benefit of their own state, this could result in betrayal. He considered it crucial to control both friends and enemies (Timur, 2010:110).

Additionally, the authors of the *siyasatnamas* delineated the courses of action that the ruler should pursue, contingent on the circumstances of the enemy. It is essential to gain an understanding of the internal structure of the enemy army and to respond with an equivalent level of organization (Suhrawardi, 2013:217). Muhammad b. Turtushi counsels the ruler to form his own ranks with the same groups as those in the enemy's ranks, thereby enabling him to respond effectively to the enemy's stratagems. Turtushi compares the individuals belonging to disparate clans within the enemy ranks to the water within the ear and asserts that the sole method for removing this water is to clean the ear with an alternative therapeutic water of the same kind (Turtushi, 2011:550). The authors, who advised maintaining constant vigilance against the enemy, also sought to elucidate the nature of control in the event that the enemy was perceived to be vulnerable. Ibn Tıqtaqa posits that state officials should not underestimate the enemy, even if he is weak, when informing the sovereign about the enemy. If the officials underestimate the enemy, the ruler will be weakened when he is defeated and will not be considered important even if he is defeated (Tıqtaqa, 2016:60).

Sadi Shirazi likens the potential for a ruler to underestimate the power of an enemy to replace them as a pawn in chess (Shirazi, 2016:74). In contrast to Ibn Tattaka, Abu Bakr al-Kharawi suggests that rulers must refrain from engaging with the weak using the analogy of a lion closing its eyes to avoid confrontation with a rabbit. In the context of the metaphor, al-Kharawi posits two potential explanations for the lion's closing its eyes. The first is that the lion despises the rabbit due to its awareness of the latter's inherent vulnerability in the face of the lion's own strength. The second is that the lion closes its eyes out of a sense of maturity and compassion, allowing the rabbit to pass unimpeded (Al-Kharawi, 2016:97). In both instances, the lion permits the rabbit, which is inferior in strength, to traverse its path. Nevertheless, this metaphor does not imply that the ruler is devoid of caution or control. Nasir al-Din Tusi assessed that the ruler's failure to accurately assess the enemy and take the requisite precautions, even when the enemy is relatively weak, represents a significant departure from the principles of prudence (Tusi, 2013:303).

The authors of *siyasatnamas*, who also provide tactical guidance on the conduct of warfare and the subjugation of adversaries, offer insights into the measures that ought to be taken by rulers before and after the commencement and conclusion of hostilities. In his treatise, Sharif al-Radi counsels that one should engage with those who engage in combat, but avoid confronting a group that has initiated hostilities unless an order is received from the caliph. Furthermore, he advises that one should not adopt a stance that suggests fear of war (Radi, 2016:274).

In contrast, Muhammad b. Turtushi argued that it was inappropriate for the ruler to dictate the specific timing of battles with the enemy on a daily basis. Turtushi posits that it would be advantageous for the enemy to determine the measures taken regarding the war with definite provisions and to make them explicit. He

compares the lack of flexibility in the provisions regarding the war to the lamb tied tightly to the stake being more easily eaten by the wolf (Turtushi, 2011:551). In the event that the sovereign is confident of victory, it would be prudent to engage in warfare. However, once the enemy has been vanquished, it would be unwise to engage in further violence, as the enemy is to be regarded as having the same status as the subjects (Tusi, 2013:304). In the event of a rebellion, it is incumbent upon the ruler to join forces with his subjects in order to confront the rebels. According to Sharif al-Radi, the absence of the unwilling participant is preferable to his presence, and his refusal to engage in combat is more advantageous than initiating an attack (Radi, 2016:269).

The use of military force has historically been regarded as a measure of last resort by those who have written on the subject of administration. This is particularly true in the context of relations between rulers and their enemies. Najmeddin Daye counseled the sovereign to exercise patience and pursue peaceful relations with enemies, suggesting that war should only be considered when absolutely necessary (Daye, 2017:187). Nasir al-Din Tusi, who advised against resorting to war if it were possible to disperse the enemy with the implementation of specific plans, asserted that the deployment of spies and scouts constituted the most crucial tactic in the control of the enemy (Tusi, 2013:303). According to Sharif al-Radi, a peace offer presented by the enemy should not be rejected (Radi, 2016:327).

It is incumbent upon the ruler to seek avenues for reaching an accord with adversaries and to act in a manner that precludes the necessity for war to the greatest extent feasible (Tusi, 2013:302). Some writers of *siyasatnamas* who portray war as a last resort maintain that intractable issues can be resolved through diplomatic means and moral persuasion, even if the adversary lacks such qualities. Ibn Tiktaka counsels the ruler to assuage the animosity of his enemies and foster amicable relations through benevolent conduct (Tıqtaqa, 2016:50). Al-Ghazali posits that a ruler who is unable to vanquish his adversary through material means may nonetheless prevail if he exhibits a superior moral virtue that is absent in his opponent (Al-Ghazali, 2016:150). Similarly, Muhammad bin Turtushi counseled the ruler who sought to exert a greater influence than an unannounced nocturnal incursion to cultivate a benevolent disposition that would not be found in their adversary (Turtushi, 2011:169).

5. PUNISHMENT PROCESS AND PRINCIPLES IN SIYASATNAMAS

In the *siyasatnamas*, it is stated that punishments should be administered in accordance with the laws, that criminal acts should be proven before punishments are handed down, and that bribes should not be accepted to reduce the severity of punishment. The authors underscored the necessity for penalties to be sufficiently deterrent to deter future criminal acts, the implementation of measures to prevent criminal acts prior to the imposition of punishment, and the absolute adherence to the prescribed penalties without compromise. The appropriate response to criminal behavior is a punishment that is commensurate with the crime committed. It is imperative that the punishment be neither more nor less than necessary, and that it be administered at a pace that is gradual in comparison to the speed at which rewards are granted.

5.1. Regulation of Punishments by Laws: The Principle of Legality

The principle of legality in punishment, as articulated in various *siyasatnamas*, stipulates that criminal acts and their corresponding penalties should be defined and enforced in accordance with established legal norms. The authors, who considered proof of the crime a prerequisite for punishment, asserted that all individuals should be treated equally before the law and that no bribes or gifts should be accepted to reduce the penalties.

Punishments must be carried out in accordance with the stipulations set forth in the relevant legislation. It is the responsibility of the sovereign to administer punishment to those under his rule who have been harmed by state officials or by each other, in accordance with the stipulations set forth in the law. The primary objective of punishment is the rehabilitation of criminals, not the protection of personal interests (Al-Ghazali, 2016:147). Nizam al-Mulk, who argued that sultans should be aware of the measures to be taken against state officials in the event of harm to the public, also asserted that the punishments to be applied to officials should be determined (Nizam al-Mulk, 2016:70). Nasir al-Din Tusi posits that there are three methods for eradicating social ills and meting out justice: incarceration, restraint, and exile. Imprisonment is a form of punishment that prevents criminals from interacting with the general public. Restraint is a method of preventing criminals from engaging in any physical actions. Exile is a form of punishment that removes criminals from civilized life (Tusi, 2013:297). Ibn Taymiyya also enumerates the penalties for obstruction, larceny, adultery, and the regulations

pertaining to public affairs and public property as forms of public punishment and rights. He does not, however, mandate the investigation of these matters by the plaintiff (Taymiyya, 1999:75).

Maverdi distinguishes between two categories of punishments: principal punishments and tazir punishments. Principal punishments are those that arise from the violation of Allah's rights (i.e., public rights) and the violation of people's rights. Maverdi categorizes the penalties associated with the infringement of God's rights (public rights) into two distinct categories: those imposed for the neglect of obligatory duties (prayer, fasting, zakat) and the commission of prohibited acts (*adultery, theft, consumption of alcohol, road cutting*), and those pertaining to the violation of individuals' rights, which are limited to manslaughter and wounding. Tazir punishments, conversely, are those meted out with the objective of deterring the perpetrator in cases where the act in question is not punishable by any other means. It is not feasible to excuse the primary punishments; however, amnesty is a viable option in the case of tazir punishments. In the implementation of principal punishments, the offender should be compensated for the damage caused to them in tazir punishments. However, compensation is not required for damage caused to the offender that is not prescribed (Maverdi, 2017:416-442). In contrast, Amir Timur decreed that individuals who had taken possession of another's property by force should be subjected to legal punishment and that the property in question should be returned to its rightful owner (Timur, 2010:94).

The authors of the *siyasatnamas* suggest that proof of the crime is a prerequisite for punishment. Sadi Shirazi counseled the ruler to refrain from authorizing punishment until the crime is proven (Shirazi, 2016:82). Maverdi, who asserts the necessity of proof for the implementation of punishments, additionally posits that proof can be obtained through testimony and evidence (Maverdi, 2017:415). Similarly, Ibn Taymiyah also stipulated that the criminal must confess his guilt in order to receive punishment (Taymiyya, 1999:106). Amir Timur, an advocate of the principle that the ruler should not act on the word of anyone in punishment, proposed that if someone's guilt is proven by witnesses, the punishment should be determined in proportion to the crime committed (Timur, 2010:117). Punishment cannot be imposed unless the accusation of a crime is proven by the guilty party or proven by various forms of evidence.

Another crucial aspect of punishment is that it is not feasible to mitigate the prescribed penalty through the use of bribes. Ibn Taymiyah suggests that public punishments are to be applied universally, irrespective of the individual's strength or weakness. He further asserts that the administrative inconvenience of not applying them through mediation and gifts is outweighed by the necessity of maintaining the integrity of the legal system. In his view, it is not permissible to accept goods in return for not enforcing penalties for public violations (Taymiyya, 1999:75). Suhrawardi similarly asserted that the ruler should punish enemies and corruptors after apprehending them, rejecting any requests or bribes (Suhrawardi, 2013:173).

5.2. Prevention of Crime: The Principle of Deterrence

The principle of deterrence in punishment is defined as the regulation of punishments in a manner that is designed to prevent the recurrence of criminal acts. The authors of the *siyasatnamas* posited that the regulations on punishments should be sufficiently deterrent to prevent the commission of crimes. In the case of crimes for which punishment is certain, the ruler should refrain from making concessions and should take measures to prevent the crime before it is committed, thereby eliminating the necessity for punishment. The deterrent effect of punishment should be structured in a manner that effectively prevents the commission of crimes. Ibn Taymiyya suggested that punishments should be determined with a view to fulfilling the necessary conditions for the maintenance of social order and to prevent what is forbidden. The application of punishment for a crime that has already been committed also serves to maintain its deterrent effect, preventing the commission of similar crimes in the future (Taymiyya, 1999:129).

Muhammad b. Turtushi posits that an individual who is aware that retaliation will be carried out as a consequence of criminal acts such as murder, theft, rape, and property destruction will refrain from attempting such crimes. He asserts that the perpetrator will thereby safeguard both his own life and the life of the individual whose life he attempted to take (Turtushi, 2011:463). In contrast, Nizam al-Mulk recommended that the sultan attend to the grievances of the populace on two days of the week to forestall criminality (Nizam al-Mulk, 2016:30). Genghis Khan also mandated that soldiers and their weaponry be supervised prior to embarking on war, thereby attempting to circumvent any potential negligence that could result in disciplinary action (Genghis Khan, 1947:172). Muhammad b. Turtushi, who argued that the ruler should be aware of the work of the officials and supervise them, stated that a possible crime would be recognized through intelligence (Turtushi, 2011:157).

To guarantee the efficacy of punishment as a deterrent, the authors of the siyasatnamas also delineated the boundaries of the provisions and addressed the issue of property usurpation, which was a significant challenge due to the lack of control. In the view of Keikavus, any crime that causes harm to the public should not be forgiven (Keikavus, 1970:122). In accordance with Nizam al-Mulk's assertion that all positions should be filled according to merit he also proposed that administrative affairs should be conducted with justice and that punishment should be carried out with the sword (Nizam al-Mulk, 2016:194). Amir Timur decreed that in the event of laziness or rebellion on the part of state officials, their salaries should be reduced, their posts should be changed, they should be assigned to another duty, or they should be dismissed (Timur, 2010:92). Ibn Taymiyya, who argued that the caliph should seize the property of an official who had unjustly taken the people's property and return it to its rightful owner, also ruled that if the property was not returned, the official should be imprisoned or beaten (Taymiyya, 1999:93).

Similarly, Nizam al-Mulk asserted that in instances where tax officials have collected more taxes than legally permitted from the populace, the excess funds should be returned and the official in question should be dismissed and exiled (Nizam al-Mulk, 2016:38). Sebuktegin asserts that the sovereign should not sleep for the night without administering punishment to those who have attempted to destroy the people's property (Sebuktegin, 1975:230). In contrast, Sadi Shirazi asserts that a ruler who fails to punish thieves is himself complicit in the act of robbery (Shirazi, 2016:50). Additionally, Sharif-er Radi threatens to impoverish and discredit any officials who take, whether in small or large amounts, the people's property (Radi, 2016:279). In contrast, Genghis Khan advocated for the conviction of a gentleman who was unable to administrate even ten people, including his family. He ruled that officials who neglected their duties should be punished with beatings and, in some cases, death. Those who were sentenced to death could be released from the death penalty by paying a diet (Genghis Khan, 1947:173). In regard to the death penalty, Ibn Taymiyya posited that an individual who has unintentionally caused the death of another person should be required to pay a diet, provided that the family of the victim grants forgiveness (Taymiyya, 1999:132).

The authors suggest that deterrence through punishment will prevent the commission of crimes. They argue that the specific provisions of punishment should vary according to the nature of the criminality, although they do set forth provisions on a number of crimes and punishments. Abu Mansur al-Sealibi categorizes criminals into three distinct groups and presents his views on appropriate punishments based on the nature of the crimes committed. Those whose offenses are deemed pardonable may acknowledge their misdeeds and express remorse. Those who are certain that they will not betray are not subject to punishment. Those who perpetrate criminal acts for which no justification exists, yet are orphans, may be exempt from punishment if they acknowledge their misdeeds and pledge to refrain from similar offenses. In the case of repeat offenders, even if they confess their crimes and express remorse, they should be subject to immediate punishment. In the opinion of Abu Mansur al-Salibi, it is the recidivist criminals who are deserving of punishment (Sealibi, 1997:215-216).

Similarly, Nizam al-Mulk classified criminals and identified those who should not be pardoned by the sultan as individuals who attempted to destabilize the state, engaged in illicit activities, failed to safeguard state secrets, flattered the sultan with their words, and made agreements with his adversaries (Nizam al-Mulk, 2016:46). Sebuktegin, in contrast, asserted that those who appropriated the property of the populace and those who sought to disincite the sultan from the exercise of his authority should not be granted clemency (Sebuktegin, 1975:231).

5.3. Punishment Proportional to the Crime: The Principle of Proportionality

Proportionality in punishment denotes the imposition of penalties commensurate with the gravity of the offense and the equilibrium between the offense and the penalty. In accordance with the principle of proportionality, which stipulates that punishment should be commensurate with the crime committed, retaliation is an acceptable course of action, and compensation for damages caused by the criminal should be sought from the perpetrator in a similar manner. The implementation of administration actions has the potential to elicit a response in the form of either punishment or reward. It is therefore essential that the application of punishment is carried out in a measured and considered manner, whereas the implementation of reward should be executed in a timely and expedient fashion.

In the field of siyasatnamas, the equilibrium of administration is predicated on the concept of rewarding public goods and punishing public evils. Muhammad b. Turtushi, who proposes the implementation of a reward system for state officials based on the difficulties they face, also asserts that punishments should be moderate (Turtushi, 2011:358). Abu Bakr al-Kharawi, who advocates the constant supervision of state officials such as

administrators responsible for social order, also believes that those who act justly should be rewarded and advanced in rank, while those who commit atrocities should be punished and demoted, and in some cases dismissed from their posts (Al-Kharawi, 2016:76-77). Ibn Tıqtaqa identifies the capacity to reward good actions and punish bad ones as a defining characteristic of an effective ruler (Tıqtaqa, 2016:32).

The most pivotal aspect of the principle of proportionality in punishment is that punishments are meted out in accordance with the nature of the crimes committed. The ruler is duty-bound to impose a punishment commensurate with the crime committed and to refrain from exceeding the prescribed limits (Suhrawardi, 2013:88). Al-Ghazali, who advocates for the implementation of criminal punishment in accordance with the gravity of the crime committed, asserts that such penalties should be administered in a manner that is devoid of personal bias and prejudice (Al-Ghazali, 2016:58). Similarly, Nizam al-Mulk, who proposes the implementation of disciplinary measures for servants in accordance with their transgressions, asserts that the imposition of penalties commensurate with the gravity of the offense will reinforce the authority of the sovereign and deter potential opposition from state officials (Nizam al-Mulk, 2016:46).

Amir Timur, on the other hand, put forth the argument that the equilibrium between criminality and retribution would maintain a state of hope and fear among the populace, thereby fostering the emergence of a balanced administration (Timur, 2010:119). The Sultan should refrain from using the whip when a sword is more appropriate and vice versa. Furthermore, the death penalty should not be imposed as a punishment for crimes that can be adequately addressed through imprisonment (Sebuktegin, 1975:232). In the view of Muhammad b. Turtushi, imprisonment should be employed in cases where a warning is sufficient, the whip should not be used in crimes where imprisonment is required, and the sword should not be used in lieu of the whip (Turtushi, 2011:186). Maverdi posits that the death penalty should not be sought for crimes that do not necessitate such a punishment (Maverdi, 2017:414). Sadi Shirazi also cautions that the ruler should not hastily impose the death penalty in a state of anger, noting that while it is relatively simple to kill the living, it is not possible to resurrect the dead (Shirazi, 2016:69).

The principle of proportionality is concerned with the determination of punishment in a way that ensures that the offender suffers the same degree of victimization that he has caused. Additionally, Nizam al-Mulk proposed that state officials should be punished in accordance with the gravity of their offenses, arguing that proportionality in punishment would serve to safeguard the sultan's authority (Nizam al-Mulk, 2016:46). Ibn Taymiyya's assertion that torture is strictly prohibited and that the method of killing employed by the murderer should be replicated in the same manner represents a pivotal point of equilibrium in the domain of punishment (Taymiyya, 1999:88). In accordance with the principle of equality, an individual who amputates his own right hand at the elbow will have his hand amputated at that point, an individual who breaks a tooth will have their tooth broken, and in instances where it is not feasible to achieve equality, a "*wounding diet*" is a necessary measure. Furthermore, the infliction of excessive physical harm upon an individual is also prohibited. In the event of an individual uttering a curse against another, the latter is entitled to reciprocate in kind (Taymiyya, 1999:138-139).

In addition to advocating the determination of punishments with a concern for balance, the authors of the *siyasatnamas* proffer suggestions to encourage behaviors that are rewarded in return and to avoid actions that are likely to result in punishment. It is recommended that the ruler refrain from hasty punishment and instead adopt a policy of swift reward for those who perform their duties in an exemplary manner (Suhrawardi, 2013:86). Sebüktegin posited that refraining from dismissing state officials for their first offense would encourage greater caution (Sebuktegin, 1975:230). Muhammad b. Turtushi similarly deems it inappropriate to punish an individual of merit for a single misstep (Turtushi, 2011:247). In the view of Abu Mansur al-Sealibi, if the sovereign discerns that a dependable and diligent state official is unable to fulfil the requirements of their role, it would be more beneficial to offer praise than criticism. Such conduct on the part of the sovereign would serve to dissuade other officials from exhibiting trepidation in the discharge of their duties, thereby fostering a sense of accountability (Sealibi, 1997:216).

Nizam al-Mulk also suggested that individuals who have been promoted to higher positions and subsequently punished publicly would suffer a loss of reputation and the efforts made on their behalf would be rendered futile. Consequently, he advocated for the implementation of secretive warnings for individuals demonstrating competence, as opposed to public punishment (Nizam al-Mulk, 2016:140). The nature of the crime and the character of the offender are both significant factors in determining an appropriate punishment. According to the authors of the *siyasatnamas*, a meritorious and hardworking civil servant who commits a first offense should be forgiven on the assumption that he would not repeat the offense. In such cases, a secret warning is an effective and proportionate response.

6. ADMINISTRATIVE BALANCE IN SIYASATNAMAS

Balance is a fundamental aspect of siyasatnamas. Muhammad b. Turtushi posits that administration can be achieved through a flexible approach that avoids the pitfalls of weakness and a robust stance that prevents the eruption of anger (Turtushi, 2011:188). The authors place significant emphasis on the establishment of administrative equilibrium in the processes of decision-making, assignment, supervision, punishment, and in the relations between the ruler and the ruled.

6.1. Balance in the Decision Making Process

The initial stage of administrative processes is the decision-making phase. The foundation of decision-making in siyasatnamas is based on the principles of legality, consultation, and equality before the law. The authors suggest that decisions should be made in accordance with the law, that the ruler should engage in consultation when making decisions, and that equality before the law should be ensured. Ensuring balance in decision-making would not only result in more sound judgments but also prevent the victimization caused by wrong decisions.

In their attempts to elucidate the decision-making processes, the authors of the siyasatnamas placed the greatest emphasis on the importance of consultation. Indeed, it was almost ubiquitous in their discussions. In his treatise, Abu Mansur al-Sealibi posited that consultation would yield either a prudent decision that would result in victory or an erroneous decision that would be suffered by those consulted (Sealibi, 1997:98). If the ruler makes a decision through consultation and achieves a victory, this is beneficial in itself. However, if he is unsuccessful, at least he will not have to bear the consequences alone. Sebuktegin recommends that the ruler should give importance to the opinions of people he trusts in administrative affairs, yet ultimately advises him to act on his own decisions (Sebuktegin, 1975:231). In contrast, Badraddin ibn Jamaa attempted to establish a balance between the subjects to be consulted and the individuals to be consulted. He proposed that experienced individuals should be consulted in matters where it is challenging to ascertain the truth, and individuals of knowledge should be consulted in complex matters (Jamaa, 2010:101).

The ruler should neither act with undue haste nor undue delay in making decisions. Nizam al-Mulk counseled that when news of an unanticipated occurrence is received, the sultan should refrain from hasty decision-making and instead await the revelation of the truth (Nizam al-Mulk, 2016:151). Additionally, Keikavus posited that the sultan should not be unduly slow in his consultations but should not display a need for the opinions of those consulted. The ruler should refrain from hastily implementing the decision resulting from the consultation until the appropriate time comes. However, when the time comes, the ruler should not be impatient (Keikavus, 1970:122). Similarly, Suhrawardi counseled against hastiness in meting out punishment and advocated for swift rewards. He also advised a measured approach to everyday matters. However, he also deemed it inappropriate to act soberly in all circumstances, emphasizing that such behavior could potentially have adverse social consequences (Suhrawardi, 2013:86).

Furthermore, it is indicative of a balanced approach when all individuals are treated equitably before the law in decision-making processes. Al-Ghazali posits that when an individual presents a case to a ruler, the latter should adopt an equal stance with the former (Al-Ghazali, 2016:119). Amir Timur also asserted that he was the foremost law-abider and that state officials and rulers were similarly obliged to obey the law (Timur, 2010:72). In the view of Ibn Taymiyah, the application of the law should be impartial, irrespective of the status of the perpetrator, whether a respected figure or an ordinary person (Taymiyya, 1999:75). Maverdi's perspective on the role of the judge in his decisions also provides sufficient evidence to indicate that a balance is present. A judge is prohibited from presiding over cases involving their parents. He is precluded from acting as a witness for or against his family, as well as from hearing witnesses. Maverdi asserts that only testimony favorable to the adversary can be heard and a decision made (Maverdi, 2017:155).

It is incumbent upon the ruler to exercise discernment in regard to the extent of his actions, to ensure that his administration is sufficiently robust to preclude the possibility of abuse, and to make donations in a manner that does not result in undue financial strain. It is incumbent upon the ruler to ensure that the state treasury is sufficiently replenished to enable the administration of the military forces. Furthermore, he should maintain a sense of justifiable anger to the extent that the people will not hate him (Shirazi, 2016:86). Both Yusuf Khaas Hajib, who counsels the ruler to maintain equilibrium in his financial affairs, and Sebüktegin, who urges the ruler to be magnanimous without squandering the treasury, underscore the significance of a balanced approach

in decision-making (Yusuf Khass Hajib, 2010; Sebuktegin, 1975). In contrast, Sadi Shirazi suggests that the ruler should be sufficiently generous to avoid undermining the state order and that the treasury should be sufficiently robust to prevent state officials from facing difficulties (Shirazi, 2016:46). Additionally, Najmeddin Daye posits that the ruler should refrain from excesses in both stinginess and generosity (Daye, 2017:172).

6.2. Balance in the Appointment Process

The appointment processes described in *siyasatnamas* are based on the principles of allocating offices to officials on the basis of trust, considering merit as a key factor, and taking public interests into account. Maintaining equilibrium in the appointment processes will guarantee that the powers are exercised by those who are adequately qualified, and social benefits will be taken into consideration rather than ensuring individual interests. The authors of the *siyasatnamas* posited that appointments should be made in accordance with the nature of the office in question. Ibn Taymiyah, who suggested that the most meritorious individual should be selected for an office, proposed that the decision-making process should be guided by the specific purpose of the appointment. He advocated for the appointment of the most qualified individual, in accordance with the nature of the position to be held (Taymiyya, 1999:39-40).

Similarly, Bedreddin ibn Jamaa advocated for the appointment of the most suitable individual to the caliphate, aligning with the perspective of Ibn Taymiyah (Jamaa, 2010:36). In contrast, Keikavus argued that the appointment of an individual who is bankrupt, hungry, and a tyrant would be detrimental to the country. He argued that appointing an individual with a proclivity for greed to an office would inevitably lead to financial challenges. Such an individual, he asserted, would prioritize meeting their own needs before utilizing their authority for the benefit of the public. He further drew an analogy between this scenario and an arrow, which, after feeding itself with water, would then be capable of carrying water for irrigation purposes (Keikavus, 1970:112-113).

In order to identify a suitable compromise in the selection of officials, consideration was given to the importance of ensuring that the selected candidates possessed the requisite qualities to provide a balanced and effective leadership team. Ibn Taymiyyah postulated that if the superior ruler's temperament was mild, his deputy should be hard, otherwise the deputy should be chosen from mild-tempered candidates (Taymiyya, 1999:41). In contrast, Amir Timur, who advocated that the sovereign should appoint mature individuals with justice as viziers, held the view that a just vizier would be capable of overcoming the oppression of the sultan. Timur, who also advocated for a balanced approach to the treatment of officials, asserted that he did not elevate the ranks of the officials excessively or unexpectedly, nor did he demote them or diminish their motivation to fulfill their duties (Timur, 2010:84).

6.3. Balance in the Supervision Process

The processes of supervision can be discussed in three ways: the control of the state officials, the control of the people, and the control of enemies. In the context of state officials, the general public, and adversaries, the authors initially emphasized the importance of recognizing the circumstances of these groups and implementing effective control measures. Furthermore, the works in question addressed the ramifications of control and the consequences of its absence. An effort to maintain equilibrium in supervision facilitates the ruler's discernment of both allies and adversaries, thereby enabling the formulation of policies informed by this discernment.

In his treatment of those he considers to be friends and those he deems to be enemies, the ruler must be aware that the nature of these relationships is not static and that individuals may shift from one category to the other. Muhammad b. Turtusi advised the ruler to love with fear, contemplating the possibility that his friend might one day become an enemy, and to hate with fear, considering that his enemy might one day become a friend (Turtushi, 2011:535). Nizam al-Mulk proposes that the sultan should cultivate intimacy with his friends in a manner that facilitates their estrangement and, subsequently, their re-establishment of ties (Nizam al-Mulk, 2016:262).

Similarly, Sadi Shirazi posited that friends may one day become enemies and cautioned the sultan against divulging all information to his friends. He highlighted the potential for enemies to become friends in the future and advised against persecution (Shirazi, 2016:84). In contrast, Ibn Tıqtaqa suggested that there are two distinct categories of adversaries: the oppressor and the oppressed. It is recommended that the ruler refrain from placing trust in and avoiding the oppressed, and that they not be fearful of the oppressor (Tıqtaqa, 2016:50). Amir Timur

asserted that he treated his friends with kindness and his enemies with tolerance, and that he preferred to seek compromise in his relations with both friends and enemies (Timur, 2010:72).

Furthermore, it is essential to develop and implement a comprehensive strategy for administrating and regulating the ruled. Ibn Tıqtaqa posits that there exists a distinct understanding of politics for each social class. The ruler should provide guidance to those who adhere to virtuous moral standards, offer both encouragement and threats to those who are of an intermediate moral standing, and utilize compulsion to ensure that the populace acts in accordance with the established moral code (Tıqtaqa, 2016:43). Amir Timur, who placed great emphasis on maintaining equilibrium in his relations with state officials and the people, asserted that he kept them in a state of ambivalence, oscillating between fear and hope, through his policies (Timur, 2010:81). In contrast, Al-Ghazali argued that appointments and dismissals should be made on the basis of balance. He likened the dismissal of a state official with experience and merit due to a minor incident to the transformation of the state administration into a school for children (Al-Ghazali, 2016:126).

6.4. Balance in the Punishment Process

The implementation of deterrence-based balance is a fundamental aspect of the criminal justice system, as evidenced in siyasatnamas on punishment processes. These processes are shaped in accordance with the laws and regulations that administrate them, with the aim of preventing crimes from being committed. In order for punishment to be justified, it is necessary to prove that a crime has been committed. The limits of punishments are regulated in accordance with the law, and the specific punishment is determined according to the nature of the crime. Ensuring a balance in the punishment process would serve to deter criminal activity and prevent injustice. This is because punishments are determined according to the proof and nature of the crime, thus ensuring that those who commit crimes are held to account for their actions.

The equilibrium achieved by the ruler in his administration of those under his rule also influences the behavior of the ruled towards him. Abu Mansur al-Sealibi posited that an excessively lenient ruler, one who forgives all, will damage his reputation. Conversely, a harsh ruler, one who is known as a tyrant, will alienate the people and become vulnerable to conspiracies (Sealibi, 1997:101). Similarly, Suhrawardi suggests that if the ruler attempts to compel others to adhere to his desires, the ruler will be vanquished. Furthermore, if the ruler exceeds the boundaries of forgiveness, he will forfeit his reputation (Suhrawardi, 2013:33). Ibn Tıqtaqa also cautioned that excessive generosity towards military personnel could potentially lead to their detachment from the ruler, whereas a stingier approach could cause them distress (Tıqtaqa, 2016:53).

The administration of just and proportionate punishment, commensurate with the gravity of the offense, is a fundamental tenet of balanced justice. Maverdi posited that punishments should be administered by those with the requisite competence, applied to those who have committed the requisite offense, and that there should be no undue pressure for the death penalty for offenses that are not necessary (Maverdi, 2017:415). Abu Najib Suhrawardi counseled the ruler to mete out punishment commensurate with the gravity of the crime and to refrain from excessive penalties (Suhrawardi, 2013:88).

Muhammad b. Turtushi also suggested that imprisonment should not be imposed for crimes where threats are sufficient, that whip punishment should be reserved for crimes where imprisonment is sufficient, and that sword punishment should be reserved for crimes where whip punishment is sufficient (Turtushi, 2011:186). Sebuktegin posited that the ruler should not resort to the whip where the sword is necessary and the sword where the whip is necessary (Sebuktegin, 1975:229). In contrast, Ibn Tıqtaqa counseled the ruler to refrain from punishing those who are indifferent with threats, those who are threatened with imprisonment, those who are imprisoned with beatings, and those who are beaten with death (Tıqtaqa, 2016:43).

Amir Timur, who asserted that he ruled by maintaining a balance of hope and fear among the populace, also mandated penalties commensurate with the gravity of the offenses (Timur, 2010:119). Similarly, Nizam al-Mulk espoused the view that officials who perpetrate offenses should be subjected to penalties commensurate with the gravity of their misdeeds (Nizam al-Mulk, 2016:144).

It is not the role of the sovereign to mete out punishment for personal gain; rather, it is their responsibility to ensure that those who have committed crimes are duly punished. Al-Ghazali counsels the sovereign to mete out punishment for the reform of criminals, cautioning against the pursuit of personal gratification and the satisfaction of resentments (Al-Ghazali, 2016:147). In contrast, Sadi Shirazi argued that it is cruel for a ruler to refrain from punishing their relatives while punishing ordinary people (Shirazi, 2016:82).

7. CONCLUSION

The period between the 10th and 14th centuries, during which the artifacts analyzed in this research are dated, corresponds to a period in which numerous states underwent significant changes. This included the establishment and collapse of states ruled by the Ghaznavids, Qarakhanids, Abbasids, Seljuks, Ayyubids, Mamluks, Ilkhanids, and Timurids. The period in question represents a time when the dynamics of rulership and administration underwent significant transformation as a result of shifts in political power. A multitude of political, social, scientific, religious, and artistic formations that continue to exert influence in the present day emerged during this period. Siyasatnamas were also shaped around this richness and diversity and defined the concepts of administration in a manner compatible with the conditions and geography of the period.

The decision-making process is informed by the rules set forth by the law, and consultation is of significant consequence in this process. The tenet of consultative decision-making is that the law is a valid and binding force for all. This approach calls to mind the principle of the rule of law, which holds that all individuals and institutions are equal before the law and must act in accordance with it.

Siyasatnamas underscore the significance of public service and the necessity for officials to conduct themselves with accountability, emphasizing that public duties should be regarded as entrusted. Appointments are based on merit, and it is also argued that the public interest should be considered in appointments and dismissals. It is of the utmost importance that decisions are taken in an impartial manner, with the general benefit of society in mind and without consideration of personal interests.

The authors of the siyasatnamas posit that the priorities of the supervisory process are contingent upon the identity of the individual being supervised. The texts contain detailed discussions of the processes and methods of supervision of state officials, as well as of the people and enemies. They provide detailed accounts of the optimal methods for conducting control, the establishment of effective control mechanisms, and the adverse consequences of inadequate control. The role of espionage in the monitoring of adversaries is underscored, and it is asserted that armed conflict should be regarded as a last resort. It is strategically crucial to refrain from underestimating adversaries and to respond to each with an equivalent force. Additionally, it is asserted that engaging with adversaries through benevolent and conciliatory means may yield strategic advantages.

In the context of legal proceedings, the argument is made that punishments should be fair and in accordance with the law. The implementation of legal penalties for criminal offenses serves to reinforce the authority of the law and to guarantee the administration of justice. It is crucial that the penalties imposed serve as a deterrent, thereby preventing future criminal acts. The stipulation that punishments should be commensurate with the gravity of the crimes in question calls to mind the principle of a fair trial, which dictates that the punishment should be proportionate to the crime's severity. In this manner, the objective of the punishment process is to safeguard social order and contribute to the prevention of criminal activity.

The analysis of siyasatnamas allows us to gain insight into the understanding of administration in a given period and geographical area, as well as the qualifications of their authors. In addition to elucidating the existing administrative processes, these treatises also highlight the ideal administrative processes. In this context, key concepts such as justice, merit, conformity to the law, consultation, and public interest assume particular prominence within the framework of recommendations and rules administrating decision-making, assignment, supervision, and punishment. It may be posited that the administrative ideals were achieved under the leadership of these concepts during the periods in which siyasatnamas were written. However, if we recall that the necessity of a concept can be conveyed even in its absence, the significance of the principles discussed in this study for the authors and their respective eras will become more apparent. It is important to note that throughout the processes of administration, not only are the principles that are ultimately reached mentioned, but also the principles that are attempted to be reached.

The administrative codes contained within siyasatnamas demonstrate that these works offer social, economic, and political guidance based on their historical context and a depth of insight that will enrich ongoing discussions on administrative thought. An attempt to construct administrative principles based on the data provided by the works will reveal the current administrative accumulation of the ideas that will form the backbone of the administration. This will enable us to consider the ideas of the past and present together and determine the conditions of the future.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / *This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.*

BIBLIOGRAPHY

- AL-FARABI (2012), **Es-Siyasetü'l-Medeniyye** (Trans. Mehmet S. Aydın, Abdülkadir Şener, M. Rami Ayas), Büyüyenay Yayınları, İstanbul.
- AL-FARABI (2017), **El-Medinetü'l-Fazıla (İdeal Devlet)** (Trans. Ahmet Arslan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- AL-GHAZALI (2016), **Nasihatü'l-Mülûk** (Trans. Osman Şekerci), Büyüyenay Yayınları, İstanbul.
- AL-KHARAWI, Abu Bakr (2016), **Tezkiretü'l-Hereviyye fî Hiyeli'l-Harbiyye (Siyaset ve Savaş Sanatı)** (Trans. Mehmed Ârif Hilmî Efendi - Prepared by. Sadık Yazar), Büyüyenay Yayınları, İstanbul.
- AMIR TIMUR (2010), **Timur'un Günlüğü: Tüzukat-ı Timur** (Trans. Kutlukhan Şakirov, Adnan Aslan), İnsan Yayınları, İstanbul.
- DAYE, Najmeddin (2017), **Mirsâdü'l-İbâd** (Trans. Şefaettin Severcan), Büyüyenay Yayınları, İstanbul.
- DEVELLİOĞLU, Ferit (1986), **Lûgat**, Aydın Kitabevi Yayınları, Ankara.
- GENGHİS KHAN (1947), **Türk Tarihi ve Hukuk: Çengizin Yasası** (Trans. Sadri Maksudi Arsal), İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- HODGSON, Marshall G. S. (1995), **İslam'ın Serüveni** (Trans. Alp Aker), Yeni Şafak İz Yayıncılık, İstanbul.
- IBN RUSHD (2013), **Telhisu's-Siyase** (Trans. Muharrem Hilmi Özev), Bordo Siyah Yayınları, İstanbul.
- IBN TAYMIYYA (1999), **Es-Siyasetü'ş-Şeriyye** (Trans. Vecdi Akyüz), Dergâh Yayınları, İstanbul.
- IBN TIQTAQA (2016), **El-Fahrî: Devlet İdaresi, Halifeler, Vezirleri Tarihi, 632-1258** (Trans. Ramazan Şeşen), Bilge Kültür Sanat Yayınları, İstanbul.
- JAMAA, Badraddin Ibn (2010), **Tahrîrü'l-Ahkâm fî Tedbîri Ehli'l-İslâm (Ehl-i İslamın Yönetimi İçin Hükümler)** (Trans. Özgür Kavak), Klasik Yayınları, İstanbul.
- KEIKAVUS (1970), **Kâbusname** (Trans. İlyasoğlu Mercimek Ahmet), Tercüman Gazetesi Yayını, İstanbul.
- MAVERDI (2017), **El-Ahkâmü's Sultaniye** (Trans. Ali Şafak), Bedir Yayınevi, İstanbul.
- NIZAM AL-MULK (2016), **Siyerü'l-Mülûk (Siyasetname)** (Trans. Nurettin Bayburtlugil), Dergâh Yayınları, İstanbul.
- RADI, Sharif (2016), **Nehcü'l Belağa** (Trans. Adnan Demircan), Beyan Yayınları, İstanbul.
- SEALİBÎ, Ebû Mansûr (1997), **Âdabu'l-Mulûk (Hükümdarlık Sanatı)** (Trans. Said Aykut), İnsan Yayınları, İstanbul.
- SEBUKTEGIN (1975), “*Sebuktegin'in Pendnamesi*” (Trans. Erdoğan Merçil), **İslam Tetkikleri Enstitüsü Dergisi**, S.6(12), ss.203-233.

- SHIRAZI, Sadi (2016), **Hükümdarlara Öğütler (Nasihâtü'l Mülûk)** (Trans. Turgay Şafak), Büyüyenay Yayınları, İstanbul.
- SUHRAWARDİ, Abu Najib (2013), **Yönetenlerin Yönetimi (Nehcu's-Sülûk fî Siyâseti'lMülûk)** (Trans. Nahifi Mehmed Efendi), İlgî Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- TURTUSHI, Muhammed bin (2011), **Sirâcü'l-Mülûk (Siyaset Ahlakı ve İlkelerine Dair)** (Prepared by. Said Aykut), İnsan Yayınları, İstanbul.
- TUSI, Nasir al-Din (2013), **Ahlâk-ı Nâsırî** (Trans. Anar Gafarov, Zaur Şükürov), Litera Yayıncılık, İstanbul.
- YUSUF KHASS HAJIB (2010), **Kutadgu Bilig** (Trans. Ayşegül Çakan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.



Kırsal Turizm Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi

Bibliometric Analysis of Postgraduate Theses on Rural Tourism

Utku ONGUN

*Doç, Dr, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
Yeşilova İsmail Akın Turizm Meslek Yüksek Okulu,
Otel, Lokanta ve İkrâm Hizmetleri Bölümü,
utkuongun@mehmetakif.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-0722-6382>*

Makale Başvuru Tarihi: 10.10.2024
Makale Kabul Tarihi: 26.03.2025
Makale Türü: Araştırma Makalesi

Yusuf ÇUHADAR

*Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaneli MYO,
Otel, Lokanta ve İkrâm Hizmetleri Bölümü,
yusuf.cuhadar@bilecik.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-1765-9675>*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kırsal turizm bağlamında yapılmış olan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizini yorumlamaktır. Literatürde kırsal turizmle alakalı lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi ile ilgili kapsamlı bir şekilde yapılmış çalışmaya rastlanılmadığı için bu tür bir araştırmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı kanısı oluşmuştur. Bu bağlamda YÖKTEZ (Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi) platformundan "kırsal turizm" konu başlıklı yapılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi yapılmıştır. Bu manada 2004 – 2024 yılları arasında kırsal turizm ile ilintili yayınlanan 69 teze ulaşılmıştır. Bu tezlerin 12'si doktora tezi 57'si yüksek lisans tezidir. Araştırma kapsamına dahil edilen tezler, doküman incelemesi yöntemi ile türüne, erişilebilirlik durumuna, yazım diline, danışmanın ünvanına, üniversitelere, yıllara, enstitülere, anabilim dallarına, kullanılan anahtar kelimelere, yöntemine, veri toplama tekniğine, sayfa sayısına ve kaynakça durumlarına göre bibliyometrik olarak analiz edilmiştir. Bu tezlerle ilişkin bilgiler Excel programına geçirilmiştir. Grafik, yüzde ve frekans dağılımları gibi ana betimsel istatistikî yöntemlerden yararlanılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular rapor halinde verilmiştir. Elde edilen verilere göre en sık kullanılan kelimeler Wordart programı ile kelime bulutu haline getirilmiştir. Bu çalışmanın tez hazırlık çabasında olan öğrencilere ve akademik danışmanlara kayda değer bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler:

*Bibliyometrik Analiz,
Kırsal Turizm,
Lisansüstü Tezler,*

ABSTRACT

The aim of this study is to interpret the bibliometric analysis of graduate theses in the context of rural tourism. Since there is no comprehensive study on bibliometric analysis of graduate theses related to rural tourism in the literature, it is believed that such a research will fill the gap in the literature. In this context, a bibliometric analysis of the graduate theses titled "rural tourism" was made from the YÖKTEZ (Higher Education Institution National Thesis Center) platform. In this sense, between 2004 and 2024, 69 theses published related to rural tourism have been reached. 12 of these theses are doctoral theses and 57 are master's theses. The theses included in the scope of the research were analyzed bibliometrically according to their type, accessibility status, writing language, title of the advisor, universities, years, institutes, departments, keywords used, method, data collection technique, number of pages and bibliography by document analysis method. The information about these theses was transferred to the Excel program. The data were analyzed by using the main descriptive statistical methods such as graphs, percentage and frequency distributions. In addition, the findings obtained are given in the form of a report. According to the data obtained, the most frequently used words were turned into word clouds with the Wordart program. It is thought that this study will provide valuable information to students and academic advisors who are trying to prepare their thesis.

Keywords:

*Bibliometric Analysis,
Rural Tourism,
Postgraduate Theses,*

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ONGUN, Utku ve ÇUHADAR, Yusuf (2025), "Kırsal Turizm Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.8(1), ss.74-89, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1564739>

1. GİRİŞ

Günümüze gelinceye kadar genellikle turizmin kitlesel özelliği üzerine durulmuştur. Aslında turizm olgusu incelendiğinde sadece kitlesel olarak yapılan değil de daha niş pazarlarda yapılabilen turizm olma eğilimindedir. Bu bağlamda genellikle rekreasyona dayalı olan turizm türü, doğal mekânlarda yapılabilen rekreasyonlara ve beraberinde doğa tabanlı turizm türlerinin gelişimine olanak sağlamaktadır (Soykan, 1999). İşte bu noktada kırsal turizm öne çıkmakta ve doğa tabanlı turizm türlerinin başında gelmektedir. Özellikle son yıllarda kalabalık ortamlardan sıkılanlar açısından bir kaçış güzergâhı olarak tercih edilen kırsal alanlar kırsal turizmin gelişimini de hızlandırmıştır (Cesur vd., 2021).

Son yıllarda yaşanan krizler, savaşlar, terör olayları, enflasyonist baskı ve pandemi nedeniyle turistik taleplerin kitle turizm yerine, çevreye uyumlu ve çevreyi koruyan kırsal turizme doğru yöneliminde olduğunu söylemek mümkündür (Çaprak vd., 2023). Kırsal alanların kendisine has özelliklerinden dolayı tercih edenlerin sayısındaki artış sonucunda bölgenin kalkınması hızlanmakta (Ongun vd., 2016) ve bölgede yaşayanların gelirlerin artmasıyla birlikte tarımsal faaliyetlerde de bir artış yaşanmaktadır (Çeken vd., 2012).

Kırsal alanların yoğun bir şekilde turizm amaçlı tercih edilmesi akademisyenler tarafından da bu konunun yoğun bir şekilde işlenmesinin olağan hale gelmesini sağlamıştır. Aynı zamanda turizmdeki değişim ve dönüşümler ile birlikte turizmin akademisyenler tarafından algılanışı ve konumu da değişmiştir (Kozak, 2000; Sarı Çallı, 2015). Son yıllarda bazı akademisyenlerin ilgi alanına giren kırsal turizm, pek çok çalışmada kendine yer bulmuştur. Turizm eğitimi veren fakülte sayılarının ve lisansüstü programlarının artmasıyla birlikte bu alandaki akademik çalışmalar artış göstermiştir (Tayfun vd., 2016). İşte bu noktada kırsal turizm konulu çalışmaların incelenmesi oldukça önemli hale gelmiştir (Bozok vd., 2017).

Literatür incelemesi sonucunda kırsal turizmin bibliyometrik analizi konusunda gerek uluslararası gerekse ulusal tezler ile ilgili çok fazla çalışmaya rastlanılmıştır. Kırsal turizm özelinde lisansüstü çalışmaları inceleyen araştırma sayısı çok azdır. Bunlardan Albayrak ve Tüzünkan (2020)'de yaptıkları çalışma kırsal turizmi de içine kapsayan doğaya dayalı turizm türleri üzerine bibliyometrik çalışma yapılmıştır. Yani eko turizm, tarım turizmi, çiftlik turizmi vb. gibi turizm türlerini de içine alarak çalışma yapılmıştır.

Kırsal turizm lisansüstü tezler özelinde Alımanoğlu ve Ayazlar (2017)'in yaptığı bir çalışma vardır. Bu çalışma o günün şartlarında sadece 20 çalışma kapsama alınarak yapılmıştır. Daha güncel ve daha geniş kapsamda inceleme yaparak kırsal turizm özelinde yapılan lisansüstü tezlerin genel özelliklerini saptamanın ve kırsal turizm üzerine plan ve politika yapanların gelişimi görmesi açısından fikir sunacağı düşüncesiyle yazarlar tarafından bu çalışma yapma düşüncesi oluşmuştur. Ayrıca bu çalışma ileride bu konu özelinde çalışacak araştırmacılara yazın bakımından fikir oluşturabilir düşüncesi vakıf olmuştur. Bu söylenenler ışığında kırsal turizm alanında yayınlanan tezlerin literatüre kazandırılması amacıyla Ulusal Tez Merkezi'nde bulunan kırsal turizm anahtar kelimesinin geçtiği tezlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, tarama sonucunda ulaşılan tezler, doküman incelemesi yöntemi ile türüne, erişilebilirlik durumuna, yazım diline, danışmanın unvanına, üniversitelere, yıllara, enstitülere, anabilim dallarına, kullanılan anahtar kelimelere, yöntemine, veri toplama tekniğine, özet kelime sayısına, sayfa sayısına ve kaynakça durumlarına göre genel yapının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Kırsal turizm alanındaki yapılan bu çalışmanı nitelik ve nicelik olarak ele alınmasının daha sonraki zamanlarda bu konuda araştırma yapacaklar için bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kırsal turizm ilgili yapılacak bibliyometrik çalışmaların bu alandaki gelişimin görülmesine, eksikliklerin giderilmesine, sorunların çözülmesine ve öneriler ile kırsal turizmin gelişmesine zemin hazırlayacağı varsayılmaktadır.

2. LİTERATÜR ÇALIŞMALARI

Bibliyometrik analiz, bir araştırmanın belirli bir alandaki boşluklarını ve ilerlemeyi haritalandırmak için önemli olduğu düşünülmektedir (Ülker vd., 2023). Yöntemin kullanımı 1890'lı yıllara dayanmasına rağmen (Osareh, 1996), bibliyometrik kavramı ilk kez yeni bir disiplin olarak Alan Pritchard (1969) tarafından ortaya atılmıştır (Çuhadar vd., 2022). Her türlü yayının analizine yönelik tekniklerin ve matematiksel yöntemlerin niceliksel uygulaması olarak tanımlanmıştır (Pritchard, 1969; Al ve Coştur, 2007; Çetinkaya Bozkurt ve Çetin, 2016; Kırdar ve Benli, 2020; Toker, 2021; Ülker vd., 2023; Karaca, 2024; Çuhadar, 2024). Bibliyometrik yöntemler, niceliksel olarak yazılan metinleri analiz etmek için kullanılır (Ellegaard ve Wallin, 2015).

20. yüzyılın üçüncü çeyreğine doğru Özinönü tarafından yayınlanan “*Growth in Turkish Positive Basic Sciences*” adlı eser Türkiye’de yayınlanan ilk bibliyometrik yayın olarak kabul edilmektedir (Çetinkaya Bozkurt ve Çetin, 2016). Turizmin hızlı değişimi ve dönüşümü sayesinde akademisyenlerin de ilgi alanına giren turizm alanında yapılan ilk bibliyometrik çalışmanın ise 20. yüzyılın sonlarında (Karagöz ve Yüncü, 2013), Ağaoğlu (1981) tarafından yapıldığı bilinmektedir (Baytok vd., 2019).

Bir bibliyometrik araştırma vasıtasıyla yayınların bazı özelliklerini çözümlmek ve çözümlene sonucunda çeşitli bilimsel bulgular elde etmek mümkündür (Al vd., 2010). Elde edilen bulgular vasıtasıyla disiplinler arası bilimsel iletişim süreci hakkında ve belli bir disiplinin genel yapısı hakkında bilgi sahibi olmamıza olanak sağlar (Al, 2008; Umut Zan, 2012).

Bir bibliyometrik çalışmada genel olarak; yayın türleri, yayın yeri ve yayın dilleri, yazar veya yazarlar, araştırmanın konusu ya da araştırmanın alanı, yayına yapılan atıf sayısı, atıf yapılan dergi ya da yazar, referans kaynaklar, sayfa sayısı ve anahtar kelimeler gibi pek çok gösterge bulunabilir (Yalçın, 2010; Ulu ve Akdağ, 2015). Genel olarak bu çalışmalar; bilimsel çalışmaların analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda gelecekteki bilimsel politikaların belirlenmesine imkân sağlamaktadır (Alkan 2014). Bunların yanı sıra bibliyometrik bir çalışmayla, gelecek için uluslararası alan indekslerine yönelik saptamalar yapılabilir (Denktaş Şakar ve Cerit, 2013; Ongun, 2023).

Bibliyometrik araştırmalar sayesinde, disiplinlerin tanınır hale gelir, ortaya çıkan bilgi yapıları incelenebilir ve elde edilen sonuçlar vasıtasıyla hem ülkelerin hem de kurumların bilimsel gelişmişliği hakkında bilgiler elde edilir (Karagöz ve Kozak 2014). Kısaca bibliyometrik bir çalışma, akademik literatürdeki üretkenliği, büyümeyi, bu etkileri tüm disiplinlere uygulayabilen, bir disipline ait yapıyı ortaya koyan ve değerlendiren nicel bir yöntemdir (Andres, 2009; Arslan, 2022; Yang ve Xiu, 2023; Ongun, 2023).

Akademik saygınlığın önemli göstergesi o disiplinde yapılan lisansüstü tez çalışmalarıdır (Hall, 1991). Lisansüstü tez çalışmaları o disiplinin gelişiminde önemli bir role sahiptir (Kervankıran ve Şardağ, 2019). Türkiye’de özellikle son yıllarda bibliyometrik çalışmalarda bir artış meydana gelmiştir (Baytok, vd., 2019; Oğuzbalaban, 2019; Al ve Tonta, 2004). Bu bibliyometrik çalışmalar incelendiğinde turizm ile bağlantılı çok fazla çalışmanın gerçekleştirildiği görülmektedir (Çuhadar ve Morçin, 2020).

Turizm alanında hazırlanan lisansüstü tezleri araştıran uluslararası literatür incelendiğinde, Jafari ve Aeser’in (1988) çalışması turizmciler açısından öncü bir çalışma olarak kabul edilebilir (Meyer-Arendt ve Justice, 2002; Kervankıran ve Şardağ, 2019). Sözü geçen bu çalışma Amerika’da bulunan üniversiteler ile Kanada da bulunan üniversitelerin toplamında hazırlanan doktora tezlerinden oluşmaktadır. Bu iki ülkenin üniversitelerinde 1951-1987 yılları arasında turizm alanında hazırlanmış olan 157 doktora tezi çeşitli parametreler çerçevesinde analiz edilmiştir.

Meyer-Arendt’in (2000) çalışması ise; Kuzey Amerika’daki üniversitelerde turizm coğrafyası alanında 1951-1958 yılları arasında yapılan tezleri kapsamaktadır. Bu tezlerden toplamda 88 tez (22 yüksek lisan ve 66 doktora) incelenmiştir. Meyer-Arendt ve Justice’nin (2002) yaptıkları çalışma ise; Amerika’nın kuzeyindeki üniversitelerde 1987-2000 yılları arasında turizm alanında yapılan 377 doktora tezi incelenmiştir. Kuzey Amerika’daki üniversitelerin bazılarında turizm araştırmalarına yer verilmemesine rağmen çoğunda doktora tezi üretiminde büyüme eğiliminin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Botterill vd.’nin (2002) çalışması; 1990-1999 yılları arasında İngiltere ve İrlanda’daki üniversiteler tarafından kabul edilen 149 doktora tezleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bir başka araştırma olan Bao’nun (2002) çalışması ise; turizm coğrafyası alanında yapılan tezleri kapsamaktadır. Araştırmada, Çin üniversiteleri ve enstitülerinde yayınlanmış olan 20 doktora tezi incelenmiştir.

Afifi (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada 1975-2008 seneleri aralığında Mısır’da eğitim faaliyetlerini sürdüren El-Fayoum, Alexandria ve Helwan Üniversitelerinde turizm alanında yapılan 55 doktora tezi incelenmiştir. Doktorayı bitirenlerin çoğunluğunun akademik personel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Huang’ın (2011) çalışmasında; 1999-2009 seneleri aralığında Çin Halk Cumhuriyeti’nde turizm alanında yapılan 219 lisansüstü tez incelenmiştir. 219 tezdten 55 faklı disiplin alanı tespit edilmiştir.

Weiler vd.’nin (2012) yaptıkları çalışma; Yeni Zelanda, Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve Kanada da turizmde disiplinler arası etkiyi ve disiplinler arası doktora araştırmasının kapsamını incelemektedir. 1951 ile 2010 yılları arasında turizm alanında yapılan 1.888 doktora tezi incelenmiş ve turizm odaklı doktora araştırmaları katlanarak artmıştır. Lian vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada; 1989-2013 yılları arasında Çin’de turizm alanında yapılan 928 doktora tezleri incelenmiştir.

Türkiye’de turizm alanında hazırlanan lisansüstü tezler incelendiğinde; Kozak (1996, 2001), Karagöz ve Yüncü (2013), Turan (2014), Güçlü Nergiz (2014), Tayfun vd. (2016), Tekin (2016), GÜDÜ Demirbulat ve Tetik Dinç (2017), Civelek Oruç ve Türkay (2017), İnce vd. (2017), Sünnetçioğlu, vd. (2017), Tayfun vd. (2018), Ayaz ve Türkmen (2018), Şahin vd. (2018), Altaş ve Acar (2018), Kevankıran ve Sardağ (2019), Büyükkalvarcı ve Keleş (2019), Baytok vd. (2019), Oğuzbalaban (2019), Ünal ve Bayar (2020), Toker (2021), Seven vd. (2022), Çağlayan vd. (2022) ile Çam’ın (2024) bibliyometrik çalışmalarına rastlanmaktadır. Bu çalışmalar turizm literatüründe yapılan lisansüstü tezleri yıl, dil, tür, konu, anabilim dalı, enstitü ve üniversite gibi bibliyometrik nitelikleri bakımından incelemiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın esas gayesi, kırsal turizm bağlamında yapılmış olan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizini yorumlamaktır. Literatürde kırsal turizmle alakalı lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi ile ilgili kapsamlı bir şekilde yapılmış çalışmaya rastlanılmadığı için bu tür bir araştırma girişimi içerisinde bulunulmuştur. Ulusal Tez Merkezi’ne (tez.yok.gov.tr, 2024) Türkçe olarak “*kırsal turizm*” kavramı yazılmış ve bu kavram aranmıştır. Kriter olarak 2004-2024 yılları araştırmaya dâhil edilmiştir. Aranacak alan olarak tümü seçilmiştir. Toplamda 69 tezin mevcut olduğu görülmüştür.

Araştırmaya konu olan 68 tez YÖK’ün Ulusal Tez Merkezi platformundan temin edilmiştir. Erişime kapalı olan bir teze Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi kütüphanesinden erişim sağlanmıştır. Verilerin toplanma ve analiz edilme zamanı 15.06.2024 ile 20.07.2024 tarihleri arasındadır. Çalışma kapsamındaki genel değerlendirmeler 69 tez üzerinden yapılmıştır. Elde edilen dokümanların deşifre edilmesi bağlamında belirlenen kriterler doğrultusunda amaca göre çizelge oluşturulmuştur. Bu çizelge çerçevesinde veriler işlenmiş ve bulgular yorumlanarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır;

- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezler türüne göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin erişilebilirlik durumuna göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin yazım dili bağlamında dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin danışmanın unvanına göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı üniversitelere göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı enstitülere göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin yazıldığı anabilim dalları kapsamında dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin kullanılan anahtar kelime ismine göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin araştırma yöntemine göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin veri toplama tekniklerine göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin sayfa sayısına göre dağılımları nasıldır?
- Kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin kaynakça durumuna göre dağılımları nasıldır?

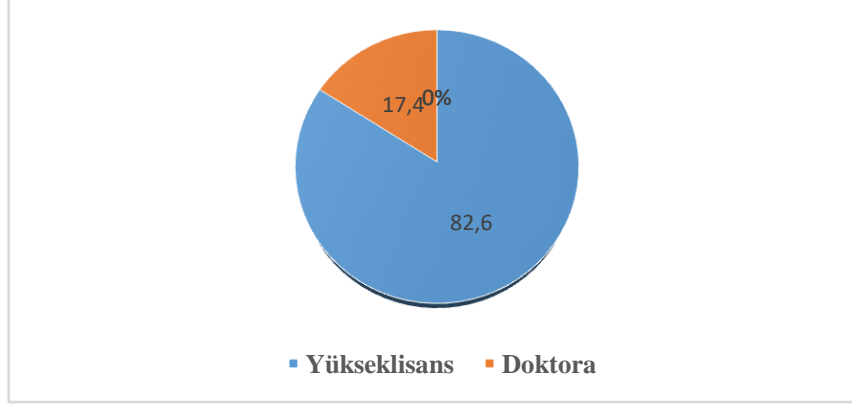
Türkiye’de kırsal turizm ile ilgili herhangi bir yükseköğretim akademik eğitim programı bulunmamaktadır. Bu durumdan dolayıdır ki kırsal turizme yönelik tez çalışmalarının sayısı da düşüktür (Bozok vd., 2017). Çalışmada 2004-2024 yılları arasında sadece 69 adet kırsal turizm alanında lisansüstü tez elde edilmiştir. Bu tezlere ilişkin bilgiler Excel programına aktarılmıştır. Grafik, yüzde ve frekans dağılımları gibi ana betimsel istatistikî yöntemlerden yararlanılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular rapor halinde verilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre en sık kullanılan kelimeler Wordart programı ile kelime bulutu haline getirilmiştir. Çalışmada ikincil verilerden yararlanılması nedeniyle mevzuat gereği etik kuruldan izin alınmamıştır. Bu araştırma, ulusal yazında turizm alanında kırsal turizm ile ilgili yapılan tez çalışmalarını kapsamlı bir şekilde inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle önemlidir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

20 Temmuz 2024 tarihi itibarıyla Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi (YÖKTEZ) platformunda “kırsal turizm” konulu 68 adet izinli ve bir adet izinsiz olmak üzere 69 adet lisansüstü tez bulunmaktadır. Grafik 1 kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerin türüne göre dağılımını göstermektedir.

Grafik 1. Tezlerin Türüne Göre Dağılımı



Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Grafik 1'e göre kırsal turizm konulu tezlerin 57 adedinin yüksek lisans, 12 adedinin ise doktora tezidir. Yani yapılan tezlere bakıldığında oransal olarak yüzde 82,6'sı yüksek lisans ve yüzde 17,4'ü ise doktora tezinden meydana gelmiştir. Yüksek lisansların 34 tanesi kadın, 23 tanesi erkek araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Yine aynı şekilde 12 doktora tezinin yedisi kadın ve beşi erkek araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Kadın araştırmacıların kırsal turizm konulu yapılan tezlerde çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre kırsal turizm ile ilgili yüksek lisans tezlerinin oransal olarak daha fazla çalışıldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 1. Tezlerin Erişilebilirlik Durumuna Göre Dağılımları

	Erişilebilirlik	n	%
Doktora	İzinli	12	100
	İzinsiz	-	-
Yüksek Lisans	İzinli	56	98,2
	İzinsiz	1	1,8

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 1 tezlerin erişilebilirlik durumuna göre dağılımlarını göstermektedir. Tablo 1'de YÖKTEZ de kayıt altında olan kırsal turizm konulu tezlerin erişilebilirlik bağlamında incelendiğinde; doktora tezlerinin 12'i yani yüzde 100'ü izinlidir. Yüksek Lisans tezlerine bakıldığında ise tezlerin 56 adedi yani yüzde 98,2'si izinli, bir adedi yani yüzde 1,8'i erişime kapalıdır. Erişime kapalı tez 2004 yılında yapılan kırsal turizm konulu ilk tezdır.

Tablo 2. Lisansüstü Tezlerin Dil Türü

Dil	n	%
Türkçe	68	98,5
İngilizce	1	1,5
Toplam	69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 2 tezlerin dil türüne göre dağılımlarını göstermektedir. Tablo 3'de tezlerin dil türü incelendiğinde; yazım dili 68 tez ile yani yüzde 98,5 oranıyla Türkçe olarak ve bir tanesi yani yüzde 1,5 oranıyla İngilizce olarak yazılmıştır. İngilizce dilinde yazılan tez bir yüksek lisans tezidir. Doktora tezlerinin tamamı Türkçe dilinde yazılmıştır.

Tablo 3. Tezlerin Danışmanın Ünvanına Göre Dağılımı

Danışmanın Ünvanı	n	%
Profesör	17	24,3
Doçent	31	44,3
Dr. Öğretim Üyesi**	22	31,4
Toplam	70*	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

* 69 lisansüstü tez 70 danışman ile tamamlanmıştır çünkü bir tezde ikinci danışmanla birlikte tamamlanmıştır

**6 Mart 2018 yılında yürürlüğe giren kanunla Yardımcı Doçentlik ünvanı Dr. Öğretim Üyesine dönüştürüldüğünden dolayı bu tarihten önceki Yardımcı Doçent ünvanında danışmanlık yapanlar Dr. Öğretim Üyesi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde tezlerin danışmanın unvanına göre dağılımlarını göstermektedir. Kırsal turizm konulu 69 adet lisansüstü tezlerin danışmanın unvanına göre dağılımları incelendiğinde bir adet yüksek lisans tezi birinci ve ikinci danışmanla tamamlandığı görülmüştür*. Başka bir ifadeyle 69 adet lisansüstü tezde 70 tane danışman görülmektedir. Danışmanların 24'ü kadın ve 46'sı erkek akademisyenlerden oluşmaktadır. 69 adet tezin danışman unvanı dağılımı incelendiğinde en çok tez danışmanlığı yapan unvanın doçent ünvanı kişi olduğu saptanmıştır. 31 doçent, 22 doktor öğretim üyesi ve 17 profesör kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerde danışmanlık yürütmüşlerdir.

Tablo 4. Tezlerin Yazıldığı Üniversiteler

Üniversite Adı	n	%	Üniversite Adı	n	%
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	7	10,2	Gümüşhane Üniversitesi	1	1,5
Ankara Üniversitesi	5	7,2	Fırat Üniversitesi	1	1,5
Atatürk Üniversitesi	5	7,2	Bursa Uludağ Üniversitesi	1	1,5
Süleyman Demirel Üniversitesi	3	4,3	Mersin Üniversitesi	1	1,5
Akdeniz Üniversitesi	3	4,3	Artvin Çoruh Üniversitesi	1	1,5
Eskişehir Anadolu Üniversitesi	3	4,3	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	1	1,5
Balıkesir Üniversitesi	3	4,3	Haliç Üniversitesi	1	1,5
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	2	2,9	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1	1,5
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	2	2,9	Bartın Üniversitesi	1	1,5
İstanbul Üniversitesi	2	2,9	İnönü Üniversitesi	1	1,5
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2	2,9	Trakya Üniversitesi	1	1,5
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	2,9	Ege Üniversitesi	1	1,5
Sakarya Üniversitesi	2	2,9	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1	1,5
Selçuk Üniversitesi	2	2,9	İstanbul Kültür Üniversitesi	1	1,5
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	2	2,9	Düzce Üniversitesi	1	1,5
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	1	1,5	Karadeniz Teknik Üniversitesi	1	1,5
İstanbul Okan Üniversitesi	1	1,5	Kırklareli Üniversitesi	1	1,5
Gaziantep Üniversitesi	1	1,5	Yaşar Üniversitesi	1	1,5
Harran Üniversitesi	1	1,5	Gazi Üniversitesi	1	1,5
Giresun Üniversitesi	1	1,5			
Toplam				69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 4'de tezlerin yazıldığı üniversiteler incelendiğinde Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi 7 tez ile yüzde 10,2 oranıyla ilk sırada yer aldığı saptanmıştır. Ayrıca Sıtkı Koçman Üniversitesinde görevli Prof. Dr. Hüseyin

Çeken toplamda beş adet (bir doktora ve dört yüksek lisans) lisansüstü tez danışmanlığı yapan kişi olarak ilk sıradadır. Ankara Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi beşer tez ile yüzde 7,2 oranıyla, Süleyman Demirel Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve Balıkesir Üniversitesi üçer tez ve yüzde 4,3 oranıyla ilk on sırada yer almaktadırlar.

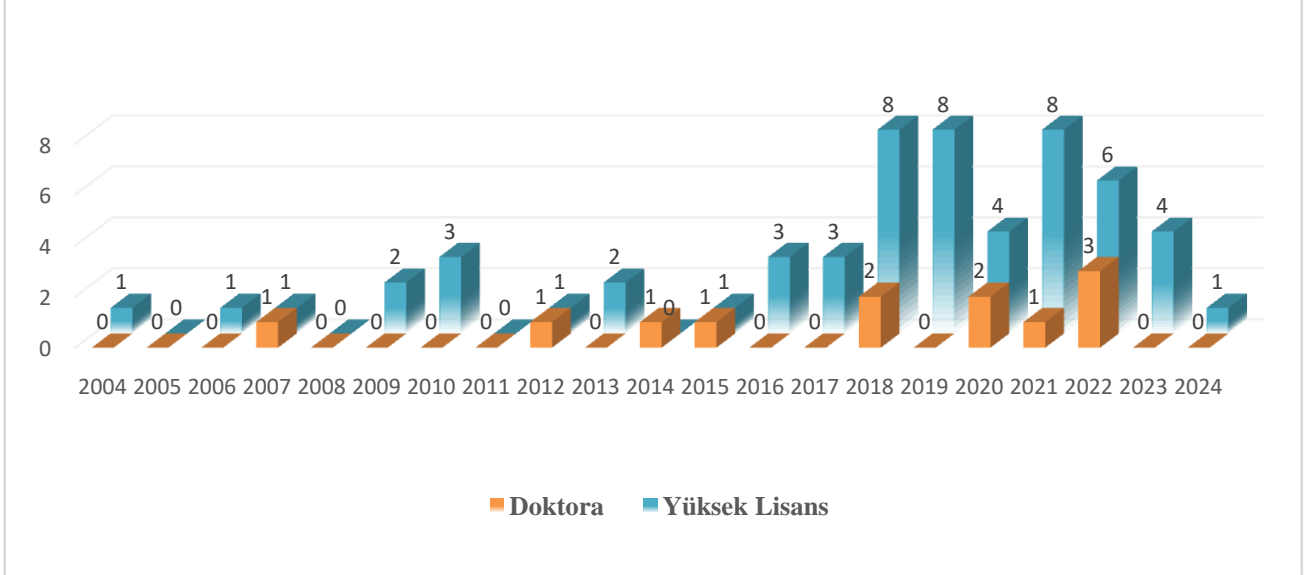
Tablo 5. Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	n	%	Yıllar	n	%
2004	1	1,5	2015	2	2,9
2005	-		2016	3	4,3
2006	2	2,9	2017	3	4,3
2007	1	1,5	2018	10	14,5
2008	-		2019	8	11,6
2009	2	2,9	2020	6	8,7
2010	3	4,3	2021	9	13,0
2011	-		2022	9	13,0
2012	2	2,9	2023	4	5,8
2013	2	2,9	2024	1	1,5
2014	1	1,5	Toplam	69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 5 ve Grafik 2’de tezlerin yıllara göre dağılımı incelendiğinde özellikle, 2018 ile 2022 yılları arasında yazılan tez sayısında artış olduğu saptanmıştır. Son yıllarda kırsal alanlara olan talep ve kırsal turizmin tercih edilmesi akademik çevre tarafından da çalışmaların artmasına neden olmuştur.

Grafik 2. Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı



Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

2004 yılında ilk kırsal turizm konulu lisansüstü tez yazılmıştır. 2005, 2008 ve 2011 yıllarında kırsal turizm konulu ile ilgili bir tez yazılmadığı görülmektedir. 2018 yılında 10 adet yüzde 14,5 (sekiz tane yüksek lisans ve iki tane doktora) ile en çok tezin yazıldığı ve 2021 yılında dokuz adet yüzde 13 (sekiz adet yüksek lisans ve bir adet doktora) ve 2022 yılında dokuz adet (altı adet yüksek lisans ve üç adet doktora) tezin hazırlanarak tamamlandığı saptanmıştır. Grafik 2’den de anlaşılacağı gibi; en fazla yüksek lisans tezi 2018, 2019 ve 2021 yıllarında (sekiz adet) ve en fazla doktora tezi ise 2022 (üç adet) çalışılmıştır.

Tablo 6. Tezlerin Yazıldığı Enstitülere Göre Dağılımı

Enstitü	n	%
Sosyal Bilimler Enstitüsü	45	65,2
Fen Bilimleri Enstitüsü	15	21,7
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	8	11,6
Akdeniz Uygarlıkları Araştırma Enstitüsü	1	1,5
Toplam	69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 6 incelendiğinde tezlerin yazıldığı enstitülere göre dağılımının yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, yüzde 65,2 gibi büyük oranıyla, yani 45 tez ile Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ilk sırada yer aldığı anlaşılmaktadır. Kırsal turizm konu olarak sosyal bilimlere daha yatkın ve oraya ait olduğu bu bulguyla anlaşılmaktadır. İkinci sırada ise Fen Bilimleri Enstitüsü yüzde 21,7 oranıyla yani 15 tez ile yer aldığı tespit edilmiştir. Üçüncü sırada ise Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüzde 11,6 oranıyla yani 8 tezle yer almıştır.

Tablo 7. Tezlerin Hazırlandığı Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

Anabilim Dalı	n	%	Anabilim Dalı	n	%
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı	22	31,9	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı	1	1,4
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı	10	14,5	İç Mimarlık Anabilim Dalı	1	1,4
Coğrafya Anabilim Dalı	6	8,7	Gastronomi Anabilim Dalı	1	1,4
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı	5	7,3	Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı	1	1,4
Peyzaj Mimarlığı Anabilim Dalı	4	5,8	Ekoturizm Rehberliği Anabilim Dalı	1	1,4
İşletme Ana Bilim Dalı	3	4,4	Akdeniz Yeni ve Yakınçağ Araştırmaları Ana Bilim Dalı	1	1,4
Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı	2	3,0	Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı	1	1,4
Turizm Ana Bilim Dalı	2	3,0	Turizm Rehberliği Anabilim Dalı	1	1,4
İktisat Anabilim Dalı	2	3,0	Biyosistem Mühendisliği Anabilim Dalı	1	1,4
Mimarlık Anabilim Dalı	2	3,0	Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı	1	1,4
Çalışma İktisadı Anabilim Dalı	1	1,4	Toplam	69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 7 incelendiğinde tezlerin anabilim dallarına göre dağılımı gösterildiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda tezlerin yazıldığı anabilim dallarına dair dağılım; turizm işletmeciliği, tarım ekonomisi, coğrafya, turizm işletmeciliği ve otelcilik ve peyzaj mimarlığı anabilimleri ilk beşte yer almaktadır. Tetkikler sonucunda en fazla yüzde 31,9 oranıyla yani 22 taneyle Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yazılmıştır. En fazla tez yazılan diğer anabilim dalları sırasıyla; yüzde 14,5 yani 10 tez ile Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, yüzde 8,7 yani 6 tez ile Coğrafya Anabilim Dalı, yüzde 7,2 yani 21 tez ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı ve yüzde 5,8 ile yani 6 tez ile Peyzaj Mimarlığı Anabilim Dalıdır.

Tablo 8. Tezlerde Kullanılan Anahtar Kelimeler

Anahtar Kelimeler	n	%
Kırsal turizm	63	12,5
Kırsal kalkınma	19	3,8
Turizm	16	3,2
Kırsal alan	6	1,2
SWOT analizi	5	1,0
Girişimcilik	4	0,8
Yerel halk	4	0,8
Turizm potansiyeli	4	0,8
Sürdürülebilir turizm	3	0,6
Alternatif turizm	3	0,6
Gastronomi	3	0,6
Sürdürülebilir	3	0,6
Şirince	2	0,4
Kültürel değişim	2	0,4
Sürdürülebilirlik	2	0,4
Isparta	2	0,4
Artvin	2	0,4
Bursa	2	0,4
Trabzon	2	0,4
Gevaş	2	0,4
Erzurum	2	0,4
Bireysel yenilikçilik, yenilik, kırsal turizm işletmecileri, Kartepe, turistik ürün çeşitlendirme, çevre, yeşil turizm, agri-turizm, yoksul yanlı turizm, Borçka ilçesi, SWOT-AHS, Demirköy, Acara, Hulo, gastronomi turizmi, destinasyon markalaşması, yöresel yemek kültürü, Trabzon ili, sürdürülebilir kalkınma amaçları, hibe, proje, Türkiye, strateji, Kaş, kırsal mimari, geleneksel konut mimarisi, İspir-Sırakonaklar köyü, koruma, Muğla ili, arıcılık turizmi, apiterapi, Ağrı, Halfeti, Şanlıurfa, refah, sosyal refah, Isparta-Kuyucak, İtalya, Toskana, TRC bölgesi, kırsal kültür, yaşam kalitesi, Ordu ili, Gündoğmuş, ev pansiyonculuğu, Sultandağı, Uzungöl, coğrafya, Tunceli, planlama, rota, mekan tüketimi, TKDK, IPARD, kooperatif, az gelişmişlik, Beyağaç, Yöresel yemekler, mutfak kültürü, kırsal yoksulluk, Aşağı Büyük Menderes Havzası, ahşap-beton kompozit sistem, yapay çentikli bağlantı, Tekirdağ, kadın girişimciliği, kırsal turizm pazarlaması, Kuyucak Köyü, lavanta, sivil girişimcilik, STK, algılama, çiftçiler, Karaburun, faktör analizi, Mordoğan, Cumalıkızık, PESTEL analizi, Arap turist, seyahat motivasyonu, itici ve çekici faktörler, destinasyon, Artvin’de turizm, doğal peyzaj, kültürel peyzaj, Ayaş, sürdürülebilir kalkınma, kadın kooperatifçiliği, sermaye yapısı, finansal performans, Denizli, Buldan, somut olmayan kültürel miras, el sanatları, Milas, Kapadokya bölgesi, Darende halkının kırsal turizme yönelik düşünceleri, Darende’nin kırsal turizm potansiyeli, Darende, Maden deresi, yerel halkın tutumu, rekreasyon, Kızık köyleri, kültürün endüstrileşmesi, metalaşma, otantiklik, post-modernizm, tarım, çiftlik turizmi, içerik analizi, TATUTA, WWOOF, ekonomik faaliyet, çeşitlendirme, Tokat, ziyaretçi motivasyonları, Kahramanmaraş, Ekinözü, Ilıca, kırsal turizm girişimciliği, Şirince köyü, nitel araştırma, Elazığ, ekosistem servisleri, Haymana, Fuzzy set, AHS, Kazdağı yöresi, Kazdağı yöresi kırsal turizm potansiyeli, festivaller, festivallerin etkileri, Beypazarı, kırsal bölge, kırsal gelişim, paydaş analizi, belediye başkanları, tutum, Ankara-Ayaş, turizm bölgeleri, doğa turizmi, tarımsal turizm, kültür turizmi, Yörökköyü.	1	0,2
Toplam	503	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tezlerde kullanılmış olan anahtar kelimeler Tablo 8’de gösterilmiştir. 69 adet kırsal turizm konulu lisansüstü tezlerde kullanılan toplam anahtar kelime sayısı 503’dür. Ancak dört adet tezin anahtar kelimesi olmadığından dolayı bunların anahtar kelimeleri analiz kapsamında bulunmamaktadır. Bu bağlamda incelenen tezlerde ilk beş anahtar kelime sırasıyla; Kırsal turizm, kırsal kalkınma, turizm, kırsal alan ve SWOT analizidir.

Şekil 1. Tezlerde En Çok Kullanılan Anahtar Kelimeler



Tablo 8 ve Şekil 1’de tezlerde kullanılan anahtar kelimelerden en çok kullanılan ilk beş kelime; kırsal turizm 63 kez, kırsal kalkınma 19 kez, turizm 16 kez, kırsal alan 6 kez ve SWOT analizidir. En fazla tekrar eden anahtar kelime bulutu şekil 1’de gösterilmektedir.

Tablo 9. Tezlerin Araştırma Yöntemleri

Tez Araştırma Yöntemi	n	%
Nitel	40	58
Nicel	27	39,1
Karma	2	2,9
Toplam	69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 9’da üstüne çalışılan tezlerin hangi yöntemlerle yapıldığına ait olan veriler aktarılmıştır. Tabloya göre, 69 tezdten 40’ı nitel, 27’si nicel ve 2’si de karma (nicel ve nitel) yöntem araştırmalarda kullanılmıştır. Buna göre araştırmaların yüzde 58’i nitel, yüzde 39,1’i nicel ve yüzde 2,9’u da karma yöntemi ile yapılmıştır. Kırsal turizm konulu tezlerde en fazla kullanılan nitel araştırma yöntemleridir.

Tablo 10. Tezlerin Veri Toplama Tekniklerinin Dağılımı

Veri Toplama Teknikleri	n	%	Veri Toplama Teknikleri	n	%
Anket	21	30,4	Görüşme + gözlem	3	4,4
Görüşme	19	27,5	Doküman + anket	3	4,4
Doküman	8	11,6	İçerik analizi	1	1,4
Görüşme + doküman	7	10,2	Gözlem + doküman	1	1,4
Görüşme + anket	5	7,3	Gözlem	1	1,4
Toplam	69	100			

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 10’da üstüne çalışılan tezlerde hangi veri toplama tekniği kullanıldığına dair veriler aktarılmıştır. Tablo 11’e bakıldığında; 69 çalışmadan 21’inde yalnızca anket tekniği, 19 çalışmada görüşme tekniği, sekizinde doküman, birinde içerik analizi ve birinde gözlem tekniği kullanılmıştır. Yedi tezde görüşme ve doküman, beş tezde görüşme ve anket, 3 üç tezde görüşme ve gözlem ve yine üç tezde doküman ve anket ve bir tezde de gözlem ve doküman tekniği bir arada kullanılmıştır. Kırsal turizm konulu tezlerde veri toplama aracı olarak en fazla kullanılan görüşme olmuştur.

Tablo 11. Tezlerin Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

Sayfa Sayısı	Doktora	Yüksek Lisans	n	%
0-50	0	1	1	1,5
51-100	0	24	24	34,8
101-150	3	20	23	33,3
151-200	3	6	9	13,0
201-250	1	5	6	8,7
251-300	2	1	3	4,3
301-350	0	0	0	0
351-400	2	0	2	2,9
401-450	1	0	1	1,5
Toplam	12	57	69	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 11’de üstüne çalışılan tezlerde hangi sayfa sayılarına göre dağıldığını göstermek bağlamında 24 tez (%34,8) 51-100 arası sayfa sayısı, yine sayfa sayısı 101-150 arası 23 tez (%33,3) büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. 0-50 ve 401-450 sayfa sayısı bulunan birer tezler ise %1,5’i oluşturduğu anlaşılmaktadır. Yüksek lisans tezleri incelendiğinde genel olarak 51-150 sayfa olduğu, doktora tezleri ise genelde 151-250 sayfa olduğu tespit edilmiştir. Ortalama sayfa bakımından yüksek lisans tezleri 124 sayfa olmasına rağmen doktora tezlerinin ortalama sayfası 243 olarak bulunmuştur. En uzun çalışma 443 sayfa ile doktora tezi iken en kısa tez 39 sayfayla yüksek lisans tezi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 12. Tezlerin Kaynakça Durumuna Göre Dağılımı

Kaynakça	Doktora	Yüksek Lisans	n	%
Yerli Kaynak	1336	4479	5815	59,8
Yabancı Kaynak	929	1569	2498	25,7
Elektronik Kaynak	300	1105	1405	14,5
Toplam	2565	7153	9718	100

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazarlar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 12 gözden geçirildiğinde, yerli kaynak kullanımı %59,8’lik yani 9718 adet kaynakla bariz bir şekilde önde olduğu anlaşılmaktadır. Yabancı kaynak kullanımı ise %25,7 oranla ikinci sırada olduğu tespit edilmiştir. Elektronik kaynak dağılımında ise bu oran %14,5 oranındadır. Yüksek lisans tezlerinde ortalama 115 kaynak kullanılırken, doktora tezlerinde ortalama 285 kaynak kullanılmıştır. Doktora tezlerinde yabancı kaynak kullanma oranı %36 iken, bu oran yüksek lisans tezlerinde %22 civarındadır. Yerli kaynak kullanımı ise yüksek lisans tezinde %62,6 iken, doktora tezlerinde yerli kaynak kullanımı %52 civarındadır. Yüksek lisans tezinin bir tanesinde hiç yabancı kaynak kullanılmamıştır. En az 39 kaynak kullanımı ve aynı zamanda en fazla 432 kaynak kullanımı ile yüksek lisans tezine aittir. En fazla yabancı kaynak kullanımı 174 kaynak ile İngilizce dilinde yazılan yüksek lisans tezinde tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Kırsal turizm bağlamında Türkiye’de 2004-2024 seneleri aralığında yapılmış olan lisansüstü tezlerin bibliyografyasını çıkarılmasını hedef edinen bu çalışmada YÖKTEZ platformundaki lisansüstü tezlerin; yılı, dili, türü, konusu, anabilim dalı, enstitüsü ve üniversitesi, danışmanın ünvanına, sayfa sayısına, veri toplama tekniklerine, araştırma yöntemlerine, kullanılan anahtar kelimeler ve kaynakça dağılımlarına gibi değişkenler göz edilerek bibliyometrik nitelikleri bakımında ele alınmıştır. Kırsal turizm alt başlıklı turizm literatüründe kapsamlı bir biçimde yapılan tezleri incelemeye alan kayda değer bir çalışmaya rastlanmaması sebebiyle bu çalışmanın önem arz edeceği kanısına varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre 2004 ile 2024 yılları arasında tamamlanan lisansüstü tezlerin kayda değer bir oranda yüksek lisans tezlerinden oluştuğu anlaşılmıştır. Kırsal turizm alanında doktora düzeyinde yapılan tezlerin çok sınırlı kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle pandemi döneminde kırsal alanlara olan ilginin artmasıyla birlikte akademisyenler tarafında da kırsal turizm konulu çalışmaların daha fazla ele alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kırsal turizm alanında çalışmalara katkı sağlayan üniversitelerin tez yayımlama sıralamalarına bakıldığında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nin birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca zamanda da bu üniversitede görevli Prof. Dr. Hüseyin Çeken en fazla lisansüstü tez danışmanlığı yapan kişidir. Kırsal turizm bağlamında yayınlanmış olan tez çalışmalarının en çok Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde ve Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yayımlandığı tespit edilmiştir. Fakat çalışma neticesinde ele geçirilen bilgiler incelendiğinde Fen Bilimleri ve Eğitim Bilimleri gibi farklı enstitü ve Tarım Ekonomisi, Coğrafya, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ve Peyzaj Mimarlığı gibi anabilim dallarında da çalışıldığı görülmüştür.

Kırsal turizm konulu 69 lisansüstü tez çalışmasında en fazla nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. İncelenen tezlerde; 40 nitel, 27 nicel ve iki ise, son yıllarda sosyal bilimler alanında rağbet gören, karma araştırma yöntemlerinden yararlandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda doktora düzeyinde tez yazan araştırmacıların daha konunun derinliklerine inerek çalışma konusu üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışmalarda ele alınan tezler büyük oranda Türkçe olarak yapılmıştır. Yabancı dillerde yapılan tez sayısı önemli ölçüde azdır.

Çalışmanın verileri Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden elde edilmiştir. Araştırmada incelenen tezlerin yalnızca YÖK veri tabanından elde edilmiş olması ve kırsal turizm konulu makaleler, bildiriler, kitap ve kitap bölümleri çalışmanın dışında bırakılması bu çalışmanın kısıtlılığıdır. Bundan sonraki çalışmalarda, kırsal turizme ilgi duyan araştırmacılar için lisansüstü tezler haricinde kırsal turizmle alakalı makale, bildiri, kitap ve kitap bölümlerine de ulaşarak değişik değişkenleri de hesaba katarak daha detaylı incelemelerin yapmaları önerilmektedir. Gelecek senelerde bu çalışmanın tekrarının yapılması araştırma tekniği ve konusunun belirlenmesi aşamasında tez hazırlık çabasında olan öğrencilere ve akademik danışmanlara kayda değer bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca kırsal turizmle alakalı alana yönelik detaylı yaklaşımlara ulaşılması bağlamında ulusal ve uluslararası literatür karşılaştırmalarının gerçekleştirilmesi olasıdır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- ALBAYRAK, Aslı ve TÜZÜNKAN, Demet (2020), “*Kırsal Turizm ve Türlerine Yönelik Hazırlanan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi*”, **Turkish Studies - Social**, S.15(1), ss.845-859.
- ALIMANOĞLU, Çağla ve AYAZLAR, Gökhan (2017), “*Türkiye’de Kırsal Turizm Konulu Lisansüstü Tez Çalışmaları Üzerine Bibliyometrik Bir İnceleme (2003-2016)*”, **Uluslararası Kırsal Turizm ve Kalkınma Dergisi (IRTAD)**, S.1(1), ss.6-12.
- AFIFI, Galal M. H. (2009), “*Tourism as the Subject of Doctoral Theses in Egypt, 1975–2008*”, **Anatolia**, S.20(2), ss.387-400.
- AL, Umut (2008), “*Türkiye’nin Bilimsel Yayın Politikası: Atıf Dizinlerine Dayalı Bibliyometrik Bir Yaklaşım*”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AL, Umut ve COŞTUR, Recai (2007), “*Türk Psikoloji Dergisi'nin Bibliyometrik Profili*”, **Türk Kütüphaneciliği**, S.21(2), ss.142-163.
- AL, Umut, SOYDAL, İrem ve YALÇIN, Haydar (2010), “*Bibliyometrik Özellikleri Açısından Bilig'in Değerlendirilmesi*”, **Bilig Dergisi**, S.55, ss.1-20.
- AL, Umut ve TONTA, Yaşar (2004), “*Atıf Analizi: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü Tezlerinde Atıf Yapılan Kaynaklar*”, **Bilgi Dünyası**, S.5(1), ss.19-47.
- ALKAN, Gönül (2014), “*Türkiye’de Muhasebe Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmaları Üzerine Bir Araştırma (1984- 2012)*”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S.14, ss.41-52.
- ALTAŞ, Aysu ve ACAR, Yusuf (2018), “*Gastronomi Alanında Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Profili*”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.10(3), ss.1-10.
- ANDRES, Ana (2009), **Measuring Academic Research: How to Undertake A Bibliometric Study**, Elsevier Publishers, Amsterdam (The Netherlands).
- ARSLAN, Neslihan (2022), “*Uluslararası Alan İndekslerinde Göç Yazınına İlişkin Bibliyometrik Bir Analiz*”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15(41), ss.571-600.
- AYAZ, Nurettin ve TÜRKMEN, Büşra Meltem (2018), “*Yöresel Yiyecekleri Konu Alan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi*”, **Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research**, S.2(1), ss.22-38.
- BAO, Jigang (2002), “*Tourism Geography as the Subject of Doctoral Dissertations in China 1989-2000*”, **Tourism Geographies**, S.4, ss.148-152.
- BAYTOK, Ahmet, BOYRAZ, Mehmet ve PELİT, Elbeyi (2019), “*Turizm İşletmeciliği Alanında Yapılan Yüksek Lisans Tezlerinin Değerlendirilmesi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.21(1), ss.287-305.
- BOTTERILL, David, HAVEN, Claire ve GALE, Tim (2002), “*A Survey of Doctoral Theses Accepted by Universities in the UK and Ireland for Studies Related to Tourism 1990–1999*”, **Tourist Studies**, S.2(3), ss.283-311.
- BOZOK, Düriye, KILIÇ, Sultan Nazmiye ve ÖZDEMİR, Sami Sonat (2017), “*Turizm Literatüründe Kırsal Turizmin Bibliyometrik Analizi*”, **Journal of Human Sciences**, S.14(1), ss.187-202.
- BÜYÜKŞALVARCI, Ahmet ve KELEŞ, Hüseyin (2019), “*Turizm Alanında Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Açından İncelenmesi*”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.7(4), ss.2758-2773.
- CESUR, Esra, ÖZER, Çağla ve ÇEKEN, Hüseyin (2021), “*Alternatif Turizm Kapsamında Aromatik Turizm ve Gelişimi*”, **ASBİ Abant Sosyal Bilimler Dergisi**, S.21(3), ss.1055-107.
- CİVELEK ORUÇ, Makbule ve TÜRKAY, Oğuz (2017), “*Turizmi Konu Alan Lisansüstü Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi*”, **International West Asia Congress of Tourism the Book of Full-Text**, 28 Eylül – 1 Ekim 2017 – Van, Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım, Çanakkale, ss.251-258.

- ÇAĞLAYAN, Evrim, KUTLU, Şeyma ve ÇEKİNMEZ, Şenol (2022), “Kültürel Miras Aktarımı ile İlgili Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, S.8(2), ss.155-164.
- ÇAM, Oğuz (2024), “Dijital Turizm Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi”, **Journal of Academic Tourism Studies**, S.5(1), ss.13-26.
- ÇAPRAK, Doğan ÇEKEN, Hüseyin, YALÇINKAYA AKDEMİR, Pınar ve AKINCI EKİZTEPE, Burçak (2023), “Kırsal Turizm Kapsamında Aromatik Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi: Fethiye İncirköy Örneği”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, S.20(3), ss.443-458.
- ÇEKEN, Hüseyin, DALGIN, Taner ve ÇAKIR, Neşe (2012), “Bir Alternatif Turizm Türü Olarak Kırsal Turizmin Gelişimini Etkileyen Faktörler ve Kırsal Turizmin Etkileri”, **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.11-16.
- ÇETİNKAYA BOZKURT, Özlem ve ÇETİN, Ali (2016), “Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi’nin Bibliyometrik Analizi”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, S.11(2), ss.229-263.
- ÇUHADAR, Murat ve MORÇİN, İlhami (2020), “Türkiye’de Gastronomi Turizmi ile İlgili Çalışmaların Bibliyometrik Analizi”, **Journal of Recreation and Tourism Research**, S.7(1), ss.92-106.
- ÇUHADAR, Murat, ONGUN, Utku ve TOPSAKAL, Yunus (2022), “Kültürel Miras ve Dijitalleşme Konusunda Yayınlanmış Çalışmaların Bibliyometrik Analizi”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.10(4), ss.3418-3443.
- ÇUHADAR, Yusuf (2024), “Yoksul Yanlısı Turizm Bağlamında Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi: Web of Science Örneği”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.12(1), ss.204-226.
- DENKTAŞ ŞAKAR, Gül ve CERİT, Ayşe Güldem (2013), “Uluslararası Alan İndekslerinde Türkiye Pazarlama Yazını: Bibliyometrik Analizler ve Nitel Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.27(4), ss.37-62.
- ELLEGAARD, Ole ve WALLIN, Johan A. (2015), “The Bibliometric Analysis of Scholarly Production: How Great is the Impact?”, **Scientometrics**, S.105(3), ss.1809-1831.
- GÜÇLÜ NERGİZ, Hatice (2014), “Türkiye’de Lisansüstü Turizm Tezlerinin Bibliyometrik Profili (1990-2013)”, **VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı** (Ed. Nazmi Kozak, Ebru Günlü), 4-5 Nisan 2014 – Kuşadası (Aydın), Ortak Yayın, Ankara, ss.212-221.
- GÜDÜ DEMİRBULAT, Özge ve TETİK DİNÇ, Nuray (2017), “Sürdürülebilir Turizm Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Profili”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, S.14(2), ss.20-30.
- HALL, C. Micheal (1991), “Tourism as the Subject of Post-Graduate Dissertations in Australia”, **Annals of Tourism Research**, S.18(3), ss.520-523.
- HUANG, Song Shan (2011), “Tourism as the Subject of China’s Doctoral Dissertations”, **Annals of Tourism Research**, S.38(1), ss.316-319.
- İNCE, Mehmet, GÜL, Hasan ve BOZYİĞİT, Sezen (2017), “Türkiye’de Turizm Pazarlaması Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: 1990-2016”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.6(5), ss.113-130.
- JAFARİ, Jafar ve AASER, Dean (1988), “Tourism as the Subject of Doctoral Dissertations”, **Annals of Tourism Research**, S.15, ss.407-429.
- KARACA, Maşide (2024), “Dergipark Veritabanında Yer Alan Dijital Pazarlama Konulu Makalelerin Bibliyometrik Analizi”, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, S.16(1), ss.74-96.
- KARAGÖZ, Deniz ve KOZAK, Nazmi (2014), “Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi’nin Bibliyometrik Analizi: Araştırma Konuları ve Kurumlar Arası İş Birliğinin Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi”, **Türk Kütüphaneciliği**, S.28(1), ss.47-61.
- KARAGÖZ, Deniz ve YÜNCÜ, Hilmi Rafet (2013), “Sosyal Ağ Analizi ile Turizm Alanında Yazılmış Doktora Tezlerinin Araştırma Konularının İncelenmesi”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.15, ss.205-232.

- KERVANKIRAN, İsmail ve ŞARDAĞ, Ayşe (2019), “Türkiye’de Turizm Coğrafyası Araştırmaları: Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi”, **International Journal of Geography and Geography Education**, S.39, ss.151-170.
- KIRDAR, Elif ve BENLİ, Abdurrahman (2020), “Sosyal Güvenlik Dergisi’nde Yayımlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi”, **Sosyal Güvenlik Dergisi**, S.10(1), ss.197-216.
- KOZAK, Nazmi (1995), “Türkiye’de Yayımlanan Turizm Konulu Makaleler Üzerine Bir İnceleme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.6(1), ss.62-72.
- KOZAK, Nazmi (1996), **Türkiye Turizm Tezleri Bibliyografyası (1952-1995)**, Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, Nazmi (2000), “Türkiye’de Akademik Turizm Literatürünün Gelişim Süreci Üzerine Bir İnceleme”, **DAÜ: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.15-55.
- KOZAK, Nazmi (2001), “Türkiye’de Turizm Pazarlaması Literatürünün Gelişim Süreci: 1972-1998 Yılları Arasında Hazırlanmış Lisansüstü Tez Çalışmaları Üzerine Biyo-Bibliyografik Bir İnceleme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.12, ss.26-33.
- LIAN, Tonghui, YU, Caihua, WANG, Wei, YUAN, Qin J. ve HOU, Zhaozhuo (2016), “Doctoral Dissertations on Tourism in China: A Co-Word Analysis”, **Knowledge Organization**, S.43(6), ss.440-461.
- MEYER-ARENDET, Klaus J. (2000), “Commentary: Tourism Geography as the Subject of North American Doctoral Dissertations and Master’s Theses 1951-98”, **Tourism Geographies**, S.2(2), ss.140-156.
- MEYER-ARENDET, Klaus J. ve JUSTİCE, Cynthia (2002), “Tourism as the Subject of North American Doctoral Dissertations 1987–2000”, **Annals of Tourism Research**, S.29, ss.1171-1174.
- OĞUZBALABAN, Gözde (2019), “Bibliometric Profile of Postgraduate Theses in Tourism Literature Related with Thermal Tourism”, **Journal of Turkish Tourism Research**, S.3(4), ss.1012-1027.
- ONGUN, Utku (2023), “Kırsal Turizm ve Kırsal Kalkınma Yayınlarının Vosviewer ile Bibliyometrik Analizi”, **Journal of Tourism Intelligence and Smartness**, S.6(2), ss.79-97.
- ONGUN, Utku, GÖVDERE, Bekir ve ÇİÇEK, Uğur (2016), “Yeşilova’nın Kırsal Turizm Potansiyelinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, S.7(16), ss.75-88.
- OSAREH, Farideh (1996), “Bibliometrics, Citation Analysis and Co-Citation Analysis: A Review of Literature I”, **Libri**, S.46(3), ss.149-158.
- PRITCHARD, Alan (1969), “Statistical Bibliographyorbibliometrics?”, **Journal of Documentation**, S.25, ss.348-349.
- SARI ÇALLI, Didar (2015), “Turizm Yazınında Teorik Çerçeve de Yaşanan Tartışmalar ve Turizmoloji Üzerine Nitel Bir Değerlendirme”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.7, ss.135-142.
- SEVEN, Bulut, POLAT, Emine A., YAVAŞ, Adem ve ÇAKMAK, Tolga F. (2022), “Turizm Yazınında Toplumsal Cinsiyet: Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.6(4), ss.969-987.
- SOYKAN, Füsün (1999), “Doğal Çevre ve Kırsal Kültürle Bütünleşen Bir Turizm Türü: Kırsal Turizm”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.10, ss.67-75.
- SÜNNETÇİOĞLU, Ayşe, YALÇINKAYA, Pınar, OLCAY, Merve ve OKAN, Şefik (2017), “Turizm Alanında Yazılmış Olan Gastronomiye İlişkin Tezlerin Bibliyometrik Profili”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.5(2), ss.345-354.
- ŞAHİN, Elanur, AKDAĞ, Gürkan, ÇAKICI, Celil ve ONUR, Neslihan (2018), “Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dallarında Yayımlanan Tezlerin Bibliyometrik Analizi”, **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.2(Ek1), ss.30-41.
- TAYFUN, Ahmet, KÜÇÜKERGİN, Fulden N., AYSEN, Esin, EREN, Ayşe ve ÖZEKİCİ, Yakup Kemal (2016), “Turizm Alanında Yazılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz”, **Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.50-69.

- TAYFUN, Ahmet, ÜLKER, Mustafa, GÖKÇE, Yusuf, TENGİLİMOĞLU, Engin, SÜRÜCÜ, Çağrı ve DURMAZ, Mehmet (2018), “*Turizm Alanında Yiyecek ve İçecek ile İlgili Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi*”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.6(2), ss.523-547.
- TEKİN, Ömer Akgün (2016), “*Türkiye'deki Lisansüstü Turizm Tezlerinde Odaklanılan Konular: 1984-2015*”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, S.8(2), ss.175-187.
- TOKER, Arzu (2021), “*Yayımla veya Yok Ol! Rekreasyon Yönetimi Araştırmaları Nereye Gidiyor? Bibliyometrik Bir Değerlendirme*”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.5(3), ss.2107-2126.
- TURAN, Arzu (2014), “*Turizm Konulu Yüksek Lisans Tezlerinin Bibliyometrik Özellikleri (1984-2013)*”, **VII. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı** (Ed. Nazmi Kozak, Ebru Günlü), 4-5 Nisan 2014 – Kuşadası (Aydın), Ortak Yayın, Ankara, ss.3-15.
- ULU, Saniye AKDAĞ, Mustafa (2015), “*Dergilerde Yayınlanan Hakem Denetimli Makalelerin Bibliyometrik Profili: Selçuk İletişim Örneği*”, **Selçuk İletişim Dergisi**, S.9(1), ss.5-21.
- UMUT ZAN, Burcu (2012), “*Türkiye’de Bilim Dallarında Karşılaştırmalı Bibliyometrik Analiz Çalışması*”, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜLKER, Pembe, ÜLKER, Mustafa ve KARAMUSTAFA, Kurtuluş (2023), “*Bibliometric Analysis of Bibliometric Studies in the Field of Tourism and Hospitality*”, **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, S.6(2), ss.797-818.
- ÜNAL, Aydın ve BAYAR, Sinan (2020), “*Türkiye’de Destinasyon Konusunda Yayınlanmış Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, S.12(22), ss.237-250.
- WEILER, Betty, MOYLE, Brend ve McLENNAN, Char Lee (2012), “*Disciplines that Influence Tourism Doctoral Research: The United States, Canada, Australia and New Zealand*”, **Annals of Tourism Research**, S.39, ss.1425-1445.
- YALÇIN, Haydar (2010), “*Milli Folklor Dergisinin Bibliyometrik Profili*”, **Milli Folklor Dergisi**, S.22(85), ss.205-211.
- YANG, Chuang ve XIU, Qi (2023), “*A Bibliometric Review of Education for Sustainable Development, 1992-2022*”, **Sustainability**, S.15, ss.(10823).

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Erişim Tarihi: 20.07.2024).



Çevre Kirliliği ve Turizm Sektörü Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Seçilmiş Avrupa Birliği Ülkeleri Örneği¹

The Causality Relationship between Environmental Pollution and Tourism Sector: The Case of Selected European Union Countries

Sidar ATALAY ŞİMŞEK

Dr. Arş. Gör., Batman Üniversitesi, İİBF,
İktisat Bölümü, sidar.simsek@batman.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-0288-1828>

Makale Başvuru Tarihi: 06.11.2024

Makale Kabul Tarihi: 12.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Mehmet AVCI

Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,
İİBF, İktisat Bölümü, mehmeta@mu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-1201-6718>

ÖZET

Çevre kirliliği ve turizm sektörü ilişkisi turizmin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu amaçla çalışmada, popüler turistik destinasyonları içine alan seçilmiş 15 Avrupa Birliği üyesi ülkenin 1990-2019 yılları arasındaki partikül madde 2.5 (PM_{2,5}) değeri analize dahil edilerek çevre ve turizm sektörü arasındaki nedensellik ilişkisi araştırılmıştır. PM_{2,5}, gayrisafi yurtiçi hasıla, enerji tüketimi, turist varışları ve dış ticaret açığı verileri çalışmada kullanılan değişkenlerdir. Nedensellik analizi sonucuna göre, turist varışlarından ve enerji kullanımından çevre kirliliğini temsil eden PM_{2,5}'e doğru bir nedensellik vardır. Dış ticaret ve gayrisafi yurt içi hasıla değişkenleri için ise PM_{2,5} ile herhangi bir nedensellik bulgusuna ulaşılamamıştır. Ayrıca analiz sonucunda, enerji kullanımı değişkeninden hem gayrisafi yurt içi hasılaya hem de turist varışlarına doğru istatistiksel olarak anlamlı ve tek yönlü bir nedensellik saptanmışken enerji kullanımı ile dış ticaret açığı arasında nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Bununla birlikte dış ticaret açığı değişkeninden de turist varışlarına doğru istatistiksel olarak anlamlı tek yönlü bir nedensellik bulunmuştur. Son olarak gayrisafi yurt içi hasıla ve turist varışları arasında ise istatistiksel olarak güçlü bir anlamlılıkla çift yönlü nedenselliğin varlığı ispat edilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Çevre Kirliliği,

Turizm,

PM_{2,5},

ABSTRACT

The relationship between environmental pollution and tourism sector is important for the tourism's sustainability. For this purpose, the study investigates the relationship between particulate matter 2.5 (PM_{2,5}) and the environment and tourism sector between 1990-2019 for 15 selected European Union member countries, including popular tourist destinations, by causality analysis. PM_{2,5}, gross domestic product, energy consumption, tourist arrivals, and foreign trade deficit data are the variables used in the study. The results of the causality analysis show that there is a one-way link between the number of tourists and the amount of energy used and PM_{2,5}, which is a measure of environmental pollution. For foreign trade and gross domestic product variables, no causality was found with PM_{2,5}. In addition, as a result of the analysis, a statistically significant and unidirectional causality was found from energy use variable to both gross domestic product and tourist arrivals, while no causality relationship was found between energy use and foreign trade deficit. However, a statistically significant unidirectional causality was found from the foreign trade deficit variable to tourist arrivals. Finally, it was statically proven that there is a two-way casual relationship between gross domestic product and tourist arrivals.

Keywords:

Environmental Pollution,

Tourism,

PM_{2,5},

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ATALAY ŞİMŞEK, Sidar ve AVCI, Mehmet (2025), "Çevre Kirliliği ve Turizm Sektörü Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Seçilmiş Avrupa Birliği Ülkeleri Örneği", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.90-101, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1580698>

1 Bu makale 1.yazarın, 2. yazar danışmanlığında hazırladığı ve 2023 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde sunduğu "Çevre ve Turizm İlişkisine PM_{2,5} ile Bakış: Seçilmiş AB Ülkeleri Üzerine Panel Veri Analizi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Çevre kirliliği, insan faaliyetlerinden kaynaklanan kirleticilerin hava, su ve toprağa karışarak, doğal çevreyi fiziksel, kimyasal ve biyolojik olarak olumsuz etkilediği durumdur. Çevre kirliliği hava, toprak, görüntü ve gürültü kirliliği şeklinde sınıflandırılmaktadır. Hava kirliliği, atmosferdeki yabancı maddelerin birikmesiyle ortaya çıkar ve ekolojik dengeyi bozarak canlıların yaşamını tehdit eder. İnsan kaynaklı aktiviteler, özellikle endüstriyel süreçler, araçların egzoz emisyonları ve evlerdeki ısınma yöntemleri, havaya kükürt dioksit, karbon monoksit ve nitrik asit gibi zehirli gazların yayılmasına neden olur (Brook vd., 2010; Pope ve Dockery, 2006).

Turizm sektörü, hava ve karayolu ulaşım araçları, otel ve restoranlardaki enerji tüketiminin yoğunluğu gibi turistik tesislerin faaliyetleri sonucunda atmosfere zararlı gazların ve partikül madde oluşumunun en önemli sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çevre kirliliğine neden olan temel faktörleri dikkate alan bu çalışmada kullanılan bağımsız değişkenler, enerji tüketimi, turizm, iktisadi büyüme ve dış ticarettir. Bu değişkenlerin kullanım gerekçeleri özetle şöyle açıklanabilir. Enerji kaynağı olarak fosil yakıtlar hem maliyet açısından nispeten ucuz hem de doğada kolay ulaşılabilir olması sebebiyle tercih edilmektedir. Fakat fosil yakıtların kullanımıyla ortaya çıkan kirlilik, insan sağlığı ve ekosistem üzerinde baskı oluşturmaktadır. Turizm faaliyetleri de çevre üzerindeki baskı unsurlarındandır. Özellikle yeşil alanların yok edilmesi, kıyı bölgelerinin kirlenmesi ve ekosistemlere zarar verilmesi, çevreye zarar vermekle birlikte turizmin sürdürülebilirliğini de tehdit eden önemli sorunlar arasında yer almaktadır. İktisadi büyüme, doğal kaynak kullanımını ve atık miktarını artırarak çevreyi olumsuz etkileme gücüne sahiptir. Dış ticaret, çoğunlukla mal ve hizmetlerin üretiminden, dağıtımına kadar birçok faaliyeti barındırmaktadır. Dış ticaretin artışı, daha fazla üretime ve tüketime sebep olmaktadır. Bu durum doğal kaynakların kullanımını ve çevresel etkilerin artışıyla beraberinde getirmektedir.

Partikül madde (PM), atmosferde halde bulunan katı ve sıvı partiküllerin bir karışımı olarak tanımlanan bir hava kirleticisidir. PM seviyeleri mikrometre cinsinden ölçülür ve ölçüm birimi olarak mikrogram/metreküp ($\mu\text{g}/\text{m}^3$) kullanılır. Bu parçacıklar; soluduğumuz havada bulunan toz, gazlar, su buharı ve çeşitli kimyasal bileşiklerden meydana gelir. $\text{PM}_{2.5}$ 'in boyutu, bir saç telinin yaklaşık $1/30$ 'u kadar küçük olduğu için burun ve boğaz bariyerlerini aşarak doğrudan akciğerlere ulaşabilmekte ve bu durum, canlıların yaşam kalitesini ciddi şekilde olumsuz etkileyebilmektedir (EPA, <https://www.epa.gov/pm-pollution/particulate-matter-pm-basics>). Bu nedenle, $\text{PM}_{2.5}$ seviyelerinin sağlık üzerinde risk oluşturacak düzeyde yükselmemesi için düzenli olarak izlenmesi ve halk sağlığını korumaya yönelik tedbirlerin alınması hayati bir zorunluluktur.

$\text{PM}_{2.5}$, gibi spesifik bir göstergenin literatürde karbon emisyonu ve diğer kirleticilere kıyasla daha az kullanılması çalışmanın literatüre sağlayacağı katkının önemini ortaya çıkarmaktadır. Çalışmada seçilmiş 15 AB ülkesi için 1990-2019 yılları arasında $\text{PM}_{2.5}$ değeriyle çevre ve turizm sektörü arasındaki ilişki nedensellik analiziyle araştırılmıştır. Bu amaçla, $\text{PM}_{2.5}$, gayrisafi yurtiçi hâsıla, enerji tüketimi, turist varışları ve dış ticaret açığı verileri araştırmada kullanılan değişkenlerdir. Yapılan analizde, ilk olarak yatay kesit bağımlılığı, homojenite ve birimkök testleri uygulanmıştır. Ardından panel nedensellik testi yapıldıktan sonra elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Turizm sektörü ve çevre kirliliği konusunda literatürde birçok ampirik araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalar kapsamında analizde kullanılan verilerin çeşitliliği ile incelenen dönemlere bağlı olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 1'de literatürde panel nedensellik analizi kullanan çalışmaların bazılarında yer verilmiştir.

Tablo 1. Literatür Özeti

Yazar/lar	Bölge	Periyod	Değişkenler	Metod	Sonuç
Apergis ve Payne (2010)	13 Avrasya Ülkesi	1992-2007	GSYH, YET	Panel nedensellik testi	GSYH \leftrightarrow YET
Apergis ve Payne (2010)	20 OECD Ülkesi	1985-2005	GSYH, YET	Panel nedensellik testi	GSYH \leftrightarrow YET
Hossain (2011)	NIC ülkeleri	1971-2007	CO ₂ , GSYH, ET, DTA, KENT	Granger Nedensellik	GSYH \rightarrow CO ₂ DTA \rightarrow CO ₂ GSYH \rightarrow ET KENT \rightarrow GSYH DTA \rightarrow GSYH DTA \rightarrow KENT
Menegaki (2011)	27 AB Ülkesi	1997-2007	YET, GSYH	Panel nedensellik testi	YET \neq GSYH
Chandran ve Tang (2013)	5 ASEAN Ülkesi	2004-2009	ET, CO ₂	Granger nedensellik testi	ET \leftrightarrow CO ₂

Omri (2013)	MENA ülkeleri	1990-2011	CO ₂ , GSYH, ET	Granger Nedensellik	ET↔GSYH ET→CO ₂
Al-Mulali vd. (2013)	MENA Ülkeleri	1980-2009	CO ₂ , ET, KENT	Granger Nedensellik testi, DOLS	KENT ↔ET↔CO ₂
Cowan vd. (2014)	BRICS Ülkeleri	1990-2010	GSYH, CO ₂	Granger nedensellik testi	GSYH→CO ₂
Azam vd. (2015)	5 ASEAN Ülkesi	1980-2012	ET, GSYH	Granger nedensellik testi	ET→GSYH
Kasman ve Duman (2015)	16 AB (yeni üye ve aday ülkeler)	1992-2010	KENT, CO ₂	Granger nedensellik testi	KENT→CO ₂
Wang vd. (2016)	ASEAN Ülkeleri	1980-2009	KENT, CO ₂ , ET	Granger Nedensellik testi	KENT→ET KENT→CO ₂
Doğan ve Aslan (2017)	AB üyesi ve aday ülkeleri	1995-2011	CO ₂ , GSYH, ET, T	Panel Nedensellik	T→CO ₂ CO ₂ ↔GSYH CO ₂ ↔T
Raza ve Shah (2018)	G7 Ülkeleri	1991-2016	GSYH, CO ₂	Panel nedensellik testi	GSYH→CO ₂
Gao ve Zang (2019)	Akdeniz Ülkeleri	1995-2010	T, CO ₂ , CO, NO _x , SO ₂ , PM _{2.5} , PM ₁₀	Granger Nedensellik testi	T↔CO ₂ , T↔NO _x , T↔SO ₂ , T↔PM _{2.5} Kuzey Akdenizde: CO ₂ →T, PM ₁₀ →T Güney Akdenizde: T↔CO ₂ , T↔NO _x , CO ₂ →T, SO ₂ →T, PM _{2.5} →T, PM ₁₀ →T,
İşleyen (2019)	OECD Ülkeleri	1998-2016	GSYH, SH, PM _{2.5}	Panel nedensellik testi	PM _{2.5} →SH GSYH↔PM _{2.5}
Aslan ve Altınöz (2022)	Akdeniz Ülkeleri	2000-2014	GSYH, ET, San, KENT, T PM _{2.5}	Panel nedensellik testi	T↔PM _{2.5} San↔PM _{2.5} KENT↔PM _{2.5} GSYH→PM _{2.5} GSYH→KENT ET→San San→KENT
Bekun vd. (2021)	AB ülkeleri	1990-2017	CO ₂ , GSYH, EY	Dumitrescu Hurlin Nedensellik	GSYH→CO ₂ , EY→CO ₂
Ciarlantini vd. (2022)	Fransa, İspanya, Yunanistan, Portekiz, İtalya	2009-2018	T, NO _x , PM _{2.5} , PM ₁₀	Granger nedensellik testi	Fransa'da: T↔NO _x , T↔PM _{2.5} , T↔PM ₁₀ İspanya'da: T↔NO _x , T↔PM _{2.5} , T↔PM ₁₀ Yunanistan'da: NO _x →T, PM _{2.5} → T, PM ₁₀ →T Portekiz'de: NO _x →T, PM ₁₀ → T,
Avcı vd. (2023)	15 Ülke (En çok ziyaret edilen)	1995-2019	YET, FG, YTY, GSYH, CO ₂ , T	Bootstrap Nedensellik testi	T↔CO ₂ , GSYH↔CO ₂ , YTY↔CO ₂ , FG→CO ₂ , YET→CO ₂

Not: CO₂: Karbondioksit emisyonu, SO₂: Kükürtdioksit, CO: Karbon, PM₁₀: Partikül madde 10, NO_x: Azotoksit, ET: Enerji tüketimi, DTA: Dış ticaret açığı, T: Turizm, EY: Enerji yoğunluğu, YET: Yenilenebilir enerji tüketimi, SAN: Sanayi, KENT: Kentleşme, YTY: Yeşil Teknolojik Yenilikler, FG: Finansal Gelişim, SH: Sağlık Harcaması, →: Tek yönlü nedensellik mevcuttur, ↔: Çift yönlü nedensellik söz konusudur, ≠: Nedensellik ilişkisi bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmalarda daha çok CO₂ emisyonunun dikkate alındığı gözlenmektedir (Hossain, 2011; Chandran ve Tang, 2013; Omri, 2013; Al-Mulali vd., 2013; Cowan vd., 2014; Kasman ve Duman, 2015; Wang vd., 2016; Doğan ve Aslan, 2017; Raza ve Shah, 2018; Gao ve Zang, 2019; Bekun vd., 2021; Avcı vd., 2023). Fakat PM_{2.5} konsantrasyonu gibi insan sağlığı için oldukça önemli olan parametre ile yapılan çalışmalar ise literatürde çok az ve yenidir (Gao ve Zang, 2019; İşleyen, 2019; Aslan ve Altınöz, 2022; Ciarlantini vd., 2022). Literatürdeki

bu boşluğa katkı sunmak amacıyla, çalışmada hava kirliliğini temsil eden $PM_{2.5}$, modele dâhil edilerek, çevre kirliliği ve turizm sektörü arasındaki nedensellik ilişkisi analiz edilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Avrupa, önemli turizm bölgelerini içine alan özel bir konumdadır. Dolayısıyla bu çalışmada AB ülkelerinde turizmin sürdürülebilirliğiyle çevresel performans arasındaki ilişki panel analiziyle araştırılacaktır. Verimli sonuçlar elde edebilmek amacıyla, araştırma döneminin olabildiğince geniş tutulması önemli görülmüştür. Bu bağlamda, çalışmanın kapsadığı zaman dilimi 1990-2019 yıllarını içermektedir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasında $PM_{2.5}$, GSYH, enerji tüketimi, turist sayıları ve dış ticaret açığı yer almıştır. GSYH, enerji tüketimi ve gelen turist sayıları Dünya Bankası (WB) veri sisteminden alınırken, $PM_{2.5}$ ve dış ticaret açığı verileri ise Enerji Bilgi İdaresi'nden (EIA) temin edilmiştir. Çalışmada dengeli panel veri analizi yöntemi kullanılmakta olup, veri eksiklikleri nedeniyle yalnızca AB üyesi 15 ülke incelemeye dâhil edilmiştir. Tablo 2'de çalışmada kullanılan ülke listesi verilmiştir.

Tablo 2. Analizde kullanılan 15 AB üyesi ülke listesi

Yunanistan	Lüksemburg	İsveç
Fransa	Litvanya	Slovakya
Finlandiya	Letonya	Portekiz
Danimarka	İtalya	Polonya
Çekya	İrlanda	Hollanda

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada ekonomi büyüme, enerji tüketimi, gelen turist sayısı, dış ticaret açığı ve $PM_{2.5}$ arasındaki ilişki nedensellik analizi ile test edilmiştir. Değişkenlerin doğal logaritmasıyla analiz gerçekleştirilmiştir. Yapılan ekonometrik analiz için, Gauss 6,0 ve Eviews 9 paket programları kullanılmıştır. Modeldeki değişkenlerin kısaltma ve tanımlaması tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3. Analizde kullanılan değişkenlerle ilgili kısaltma ve tanımlar

KISALTMA	TANIM
TV	Turist varışları
$PM_{2.5}$	Partikül Madde 2.5 (metreküp başına mikrogram)
GSYH	Kişi başına düşen gayrisafi yurtiçi hasıla (2015 yılı sabit fiyatlarıyla \$)
EK	Enerji kullanımı (petrol eşdeğeri kg/kişi)
DTA	Dış ticaret açığı (\$ cinsinden)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Seçilen 15 AB üyesi ülkede 1990-2019 yılları için çevre kirliliği ile turizm sektörü arasındaki nedensellik ilişkisini analiz eden bu çalışmanın ilk aşamasında yatay kesit bağımlılığı testi, homojenite testi ve birim kök testleri uygulanmış, ardından nedensellik testi yapılarak elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

4.1. Yatay - Kesit Bağımlılığı Testi

Yatay kesit bağımlılığını tespit etmek, analizde kullanılacak birim kök testleri ve yapılacak tahminlerin doğruluğu açısından oldukça önemlidir. Tüm değişkenler için H_0 hipotezi güçlü bir şekilde reddedilmiş ve panelde yer alan ülkeler arasında yatay kesit bağımlılığı olduğu sonucuna varılmıştır. Yani bir ülkede meydana gelen şok/lar diğer ülkeleri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle çevre politikaları oluşturulurken, ülkelerin birbirlerinin uygulamalarını dikkate alması gerekmektedir. Bu sebeple sonraki analiz adımlarında yatay kesit bağımlılığını göz önünde bulunduran testlerin tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışmada yatay kesit bağımlılığını dikkate alan ikinci nesil birim kök testlerinden Cross-Sectional Augmented Dickey Fuller (CADF) testi kullanılmıştır. Sonuçlar tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Değişkenlere ait Yatay Kesit Bağımlılığı Testi Sonuçları

Değişkenler	PM2.5	GSYH	EK	TV	DTA
CD Testler	<i>Test İstatistiği (Olasılık Değeri)</i>				
CD Lm ₁ (Breusch ve Pagan, 1980)	167.448 (0.000)	254.477 (0.000)	216.105 (0.000)	147.616 (0.000)	134.077 (0.000)
CD LM ₂ (Pesaran, 2004 CDlm)	4.309 (0.000)	10.315 (0.000)	7.667 (0.000)	2.941 (0.000)	2.006 (0.000)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2. Homojenite Testi Sonucu

Yapılan homojenlik testinin sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Homojenliği öne süren H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri Tablo 5'e göre %1 anlamlılıkla kabul edilememektedir. Bu durumda, H₁ ve H₂ hipotezleri için alternatif hipotez olan heterojenlik kabul edilmiştir. H₃ içinse kısmi heterojenliği kabul eden alternatif hipotez reddedilemeyerek katsayıların heterojenliği onaylanmıştır.

Tablo 5. Homojenite Testi Sonuçları

Hipotezler	H ₁	H ₂	H ₃
F-İstatistik (Olasılık Değeri)	96.66056 (0.000)	29.77352 (0.000)	76.86073 (0.000)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.3. CADF Birim Kök Testi Sonucu

Homojenite testi sonucuyla bağlantılı olarak analizde heterojenliği savunan birim kök testi olan ikinci nesil birim kök testlerinden CADF tercih edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada, seçilen 15 AB üyesi ülke için tanımlanan modelde, serilerin durağanlığını yatay kesit bağımlılığını göz önünde bulundurarak belirlemek amacıyla Pesaran (2007), tarafından geliştirilen CADF testi kullanılmıştır. Schwarz bilgi kriteri dikkate alınarak optimal gecikme uzunluğu 1 kabul edilmiştir.

Tablo 6. PM_{2.5} Değişkeni için CADF Birim Kök Testi Sonucu

PM _{2.5} Ülkeler	Sabitli (Düzye)		Sabitli (Birinci Farkta)	
	Gecikmeler	CADF- istatistik	Gecikmeler	CADF- istatistik
Çekya	1	-0.793	1	-2.901
Danimarka	1	-0.447	1	-2.665
Finlandiya	1	-2.157	1	-4.111***
Fransa	1	-1.875	1	-5.315***
Yunanistan	1	-0.667	1	-3.053*
İrlanda	1	-2.197	1	-3.848**
İtalya	1	-2.161	1	-2.810
Letonya	1	-1.324	1	-3.845**
Litvanya	1	-7.892***	1	-8.129***
Lüksemburg	1	-1.068	1	-3.359*
Hollanda	1	-0.160	1	-3.416**
Polonya	1	-0.275	1	-2.935
Portekiz	1	-0.915	1	-3.526**
Slovakya	1	-2.922	1	-4.108**
İsveç	1	-2.259	1	-2.895
PANEL		-1.808		-3.794***

Not: *** , ** ve * , sırasıyla, %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde serilerin durağan olduğunu göstermektedir. Kritik değerler CADF istatistiği için, sabitli modelde -4.11 (%1), -3.36 (%5) ve -2.97 (%10); CIPS içinse sabitli modelde -2.57 (%1), -2.33 (%5) ve -2.21 (%10)'dur (Pesaran, 2007).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6’da gösterilen $PM_{2.5}$ serisi için yapılan birim kök sonucuna göre, Litvanya hariç paneli oluşturan ülkelerin büyük çoğunluğunda serinin durağan olmadığı, yani birim kök içerdiği görülmüştür. Panel genelinde durağanlık analizi yapan CIPS test sonuçlarına göre, sabitli modelde $PM_{2.5}$ serisinin durağan olmadığı belirlenmiştir. Ancak, serilerin birinci farkı alındığında, Çekya, Danimarka, Polonya ve İsveç dışında neredeyse tüm ülkelerde $PM_{2.5}$ değişkeninin durağan hale geldiği, yani $I(1)$ olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, CIPS testinin panel genelindeki sonuçlarına bakıldığında, birinci farkı alınmış sabitli formda $PM_{2.5}$ serisinin %1 anlamlılık düzeyinde durağanlaştığı ve birim kök içermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 7. GSYH Değişkeni için CADF Birim Kök Testi Sonucu

GSYH Ülkeler	Sabitli (Düzeyde)		Sabitli (Birinci Farkta)	
	Gecikmeler	CADF- istatistik	Gecikmeler	CADF- istatistik
Çekya	1	-1.622	1	-3.206*
Danimarka	1	-3.157*	1	-2.704
Finlandiya	1	-1.084	1	-4.329***
Fransa	1	-2.671	1	-3.582**
Yunanistan	1	-1.678	1	-4.912***
İrlanda	1	-1.144	1	-1.997
İtalya	1	-1.491	1	-3.205*
Letonya	1	-2.554	1	-3.381**
Litvanya	1	-1.993	1	-3.238*
Lüksemburg	1	-0.915	1	-2.676
Hollanda	1	-2.502	1	-1.995
Polonya	1	-1.058	1	-2.943
Portekiz	1	-2.179	1	-3.517**
Slovakya	1	-2.434	1	-1.729
İsveç	1	-5.303***	1	-4.765***
PANEL		-2.119		-3.212***

Not: *** , ** ve * , sırasıyla, %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde serilerin durağan olduğunu göstermektedir. Kritik değerler CADF istatistiği için, sabitli modelde -4.11 (%1), -3.36 (%5) ve -2.97 (%10); CIPS içinse sabitli modelde -2.57 (%1), -2.33 (%5) ve -2.21 (%10)'dur (Pesaran, 2007).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7’deki CADF birim kök testi sonuçlarına göre, Danimarka ve İsveç dışındaki çoğu ülkede GSYH serisinin durağan olmadığı, yani birim kök içerdiği tespit edilmiştir. Panel genelinde yapılan CIPS analizi de sabitli modelde GSYH serisinin durağan olmadığını doğrulamaktadır. Ancak serilerin birinci farkı alındığında Danimarka, İrlanda, Lüksemburg, Hollanda, Polonya ve Slovakya hariç neredeyse tüm ülkelerde GSYH değişkeninin durağanlaştığı, yani $I(1)$ özellik gösterdiği gözlemlenmiştir. CIPS testi sonuçları, panel genelinde GSYH serisinin sabitli formda birinci farkı alındığında %1 anlamlılık düzeyinde durağanlaştığını ve birim kök içermediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 8. EK Değişkeni için CADF Birim Kök Testi Sonucu

EK Ülkeler	Sabitli (Düzye)		Sabitli (Birinci Farkta)	
	Gecikmeler	CADF- istatistik	Gecikmeler	CADF- istatistik
Çekya	1	-2.324	1	-4.818***
Danimarka	1	-0.382	1	-3.546**
Finlandiya	1	-3.728**	1	-6.518***
Fransa	1	-1.792	1	-3.292*
Yunanistan	1	-1.929	1	-2.470
İrlanda	1	-1.222	1	-2.307
İtalya	1	0.122	1	-3.665**
Letonya	1	-1.419	1	-3.722**
Litvanya	1	-2.581	1	-4.525***
Lüksemburg	1	-0.896	1	-2.954
Hollanda	1	-2.860	1	-2.549
Polonya	1	-1.102	1	-3.638**
Portekiz	1	-2.071	1	-2.777
Slovakya	1	-1.872	1	-4.621***
İsveç	1	-2.469	1	-5.384***
PANEL		-1.768		-3.786***

Not: *** , ** ve * , sırasıyla, %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde serilerin durağan olduğunu göstermektedir. Kritik değerler CADF istatistiği için, sabitli modelde -4.11 (%1), -3.36 (%5) ve -2.97 (%10); CIPS içinse sabitli modelde -2.57 (%1), -2.33 (%5) ve -2.21 (%10)'dur (Pesaran, 2007).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 8' de yer alan CADF test sonuçlarına göre, Finlandiya hariç paneldeki çoğu ülkede EK değişkeninin durağan olmadığı, yani birim kök içerdiği belirlenmiştir. Panel geneli için yapılan CIPS analizi de EK değişkeninin sabitli modelde durağan olmadığını göstermektedir. Serilerin birinci farkı alındığında ise Yunanistan, İrlanda, Lüksemburg, Hollanda ve Portekiz dışındaki neredeyse tüm ülkelerde EK değişkeninin durağan hale geldiği, yani I(1) özellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Panel geneli için yapılan CIPS testine göre, EK serisinin sabitli formda birinci fark alındığında %1 anlamlılık düzeyinde durağanlaştığı ve birim kök taşımadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 9. TV Değişkeni için CADF Birim Kök Testi Sonucu

TV Ülkeler	Sabitli (Düzye)		Sabitli (Birinci Farkta)	
	Gecikmeler	CADF- istatistik	Gecikmeler	CADF- istatistik
Çekya	1	-0.791	1	-4.028**
Danimarka	1	-2.916	1	-4.312***
Finlandiya	1	-1.603	1	-2.936
Fransa	1	-3.025*	1	-5.021***
Yunanistan	1	-3.326*	1	-4.295***
İrlanda	1	-2.564	1	-3.800**
İtalya	1	-3.251*	1	-4.738***
Letonya	1	-1.513	1	-2.126
Litvanya	1	-3.289*	1	-4.624***
Lüksemburg	1	-2.182	1	-3.483**
Hollanda	1	-2.383	1	-3.544**
Polonya	1	-1.837	1	-3.450**
Portekiz	1	-0.634	1	-2.451
Slovakya	1	-5.322***	1	-7.540***
İsveç	1	-1.684	1	-2.564
PANEL		-2.421**		-3.928***

Not: *** , ** ve * , sırasıyla, %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde serilerin durağan olduğunu göstermektedir. Kritik değerler CADF istatistiği için, sabitli modelde -4.11 (%1), -3.36 (%5) ve -2.97 (%10); CIPS içinse sabitli modelde -2.57 (%1), -2.33 (%5) ve -2.21 (%10)'dur (Pesaran, 2007).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9’da yer alan CADF birim kök testi sonuçlarına göre, Fransa, Yunanistan, İtalya, Litvanya ve Slovakya dışındaki ülkelerin çoğunda TV değişkeninin durağan olmadığı, yani birim kök taşıdığı anlaşılmaktadır. Panel geneli için hesaplanan CIPS analizine göre, TV serisinin sabitli modelde %1 anlamlılık düzeyinde durağan olmadığı belirlenmiştir. Birinci fark alındığında ise Finlandiya, Letonya ve İsveç hariç neredeyse tüm ülkelerde TV değişkeninin durağan hale geldiği, yani I(1) özelliği gösterdiği gözlemlenmiştir. CIPS testi sonuçlarına bakılarak, TV değişkeninin sabitli formda birinci fark alındığında %1 anlamlılık düzeyinde durağanlaştığı ve birim kök taşımadığı ifade edilebilir.

Tablo 10. DTA Değişkeni için CADF Birim Kök Testi Sonucu

DTA Ülkeler	Sabitli (Düzeyde)	
	Gecikmeler	CADF- istatistik
Çekya	1	-1.328
Danimarka	1	-3.914**
Finlandiya	1	-4.212***
Fransa	1	-3.952**
Yunanistan	1	-2.857
İrlanda	1	-1.541
İtalya	1	-3.690**
Letonya	1	-3.210*
Litvanya	1	-3.476**
Lüksemburg	1	-3.919**
Hollanda	1	-1.800
Polonya	1	-2.548
Portekiz	1	-3.107*
Slovakya	1	-0.404
İsveç	1	-3.437**
PANEL		-2.893***

Not: ***, ** ve *, sırasıyla, %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyinde serilerin durağan olduğunu göstermektedir. Kritik değerler CADF istatistiği için, sabitli modelde -4.11 (%1), -3.36 (%5) ve -2.97 (%10); CIPS içinse sabitli modelde -2.57 (%1), -2.33 (%5) ve -2.21 (%10)'dur (Pesaran, 2007).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10'daki verilere göre, DTA değişkeni için panelde yer alan ülkelerin çoğunun (Çekya, Yunanistan, İrlanda, Hollanda, Polonya ve Slovakya hariç) düzeyde durağan olduğu, yani birim kök taşımadığı belirlenmiştir. CIPS analizi sonucunda da DTA serisinin sabitli formda düzeyde %1 anlamlılık düzeyinde birim kök taşımadığı güçlü bir şekilde onaylanmaktadır.

4.4. Panel Nedensellik Testi Sonucu

Çalışmada yatay kesit bağımlılığının ve değişkenlerin heterojenliğinin tespit edilmesi sonucunda Dumitrescu-Hurlin testiyle değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi analiz edilmiştir. Dumitrescu-Hurlin nedensellik testinin matematiksel gösterimi şöyledir:

$$y_{it} = \alpha_i + \sum_{k=1}^K \gamma_{ik} y_{i,t-k} + \sum_{k=1}^K \beta_{ik} z_{i,t-k} + \varepsilon_{i,t}$$

t=1,2,3,...,T, i= 1,2,3,...,N (Denklem 1)

Dumitrescu-Hurlin nedensellik testinin hipotez kurulumu aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

$$H_0: \beta_{i1} = \dots = \beta_{ik} = 0 \quad (H_0: \text{Tüm değişkenler için herhangi bir nedensellik yoktur})$$

$$H_1: \beta_{i1} = \dots = \beta_{ik} \neq 0 \quad (H_1: \text{Bazı değişkenler için nedensellik vardır})$$

Tablo 11. Panel Nedensellik Testi Sonucu

Nedenselliğin Yönü	Olasılık Değeri
TV → PM _{2,5}	0.000***
DTA ≠ PM _{2,5}	0.522
EK → PM _{2,5}	0.000***
TV ↔ GSYH	0.000***
GSYH ≠ PM _{2,5}	0.110
EK → GSYH	0.000***
DTA → TV	0.036**
EK → TV	0.000***
EK ≠ DTA	0.700

Not: ≠: Değişkenler arasında nedensellik ilişkisi yok, →: Değişkenler arasında tek yönlü nedensellik ilişkisi var, ↔ : Değişkenler arasında çift yönlü nedensellik ilişkisi var. ** ve ***, sırasıyla %5 ve %1 seviyesinde istatistiksel anlamlılığı gösterir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 11’de gösterilen nedensellik testi sonuçlarına göre, turist varışlarından ve enerji kullanımından çevre kirliliğini temsil eden PM_{2,5}’e doğru bir nedensellik vardır. Dış ticaret ve GSYH değişkenlerinin ise PM_{2,5} ile herhangi bir nedensellik bulgusuna ulaşılamamıştır. Ayrıca analiz sonucunda, enerji kullanımı değişkeninden hem GSYH hem de turist varışlarına doğru istatistiksel olarak anlamlı ve tek yönlü bir nedensellik saptanmışken enerji kullanımı ile dış ticaret açığı arasında nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir. Bununla birlikte dış ticaret açığı değişkeninden de turist varışlarına doğru istatistiksel olarak anlamlı tek yönlü bir nedensellik bulunmuştur. Son olarak GSYH ve turist varışları arasında ise istatistiksel olarak güçlü bir anlamlılıkla çift yönlü nedenselliğin varlığı ispat edilmiştir.

5. SONUÇ

Çevre sorunlarının ana sebebinin insan oluşturmaktadır. Çevre konusunda eğitimden yoksun bireyler, doğal kaynakları kontrolsüzce kullanarak insanlığın geleceğini tehlikeye atmaktadır. Bu noktada çevreyle ilgili olumlu davranışların kazandırılması için çevre eğitimiyle toplumsal farkındalıkların artırılması önemlidir. Turizm, çeşitli amaçlarla gerçekleştirilen ve çevre üzerinde pozitif ve negatif özellikler barındıran bir sektör konumundadır.

Turizmden elde edilen gelirin bir bölümünün turizm talebi yaratmak için çevreyi onarmada, altyapı hizmetlerinin geliştirilmesinde ve yerel halkta çevreyi koruma bilincinin yaratılması amacıyla eğitimlerin düzenlenmesinde kullanılması turizmin çevre üzerindeki pozitif etkilerini oluştururken, doğal kaynakların aşırı tüketilmesiyle turizmin fiziksel çevredeki negatif etkilerine sebep olmaktadır. Bu nedenle özellikle turizmin çevre üzerindeki negatif etkilerinin azaltılması ve pozitif etkilerinin ise artırılması turizmin sürdürülebilirliği için oldukça önem arz etmektedir.

AB ülkeleri, yaşam standartlarının artırılması için sürdürülebilirliğin gerekli olduğunun farkında olarak politikalarını sürdürülebilirlik çerçevesinde ilerletmektedir. AB çevre politikaları, ekolojik denge içerisinde doğal kaynakların kullanılmasını sağlamak, kirliliğin minimum seviyelere düşürülmesine destek olmak, çevresel problemlere ortak çözümler üretmek gibi hedefleri içermektedir. Alınan kararlar ise genellikle yol gösterici niteliğe sahiptir. Dolayısıyla bu kararların uygulanmasında son sözün birliğe üye ülkeler tarafından verildiği unutulmamalıdır.

Nedensellik testi sonuçlarına göre, turist varışlarından ve enerji kullanımından çevre kirliliğini temsil eden PM_{2,5}’e doğru bir nedensellik vardır. Turist varışlarından çevre kirliliğini temsil eden PM_{2,5}’e doğru bir nedenselliğin oluşu turizm faaliyetlerinin çevre kirliliği üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Enerji kullanımından çevre kirliliğine doğru nedenselliğin oluşu da aynı şekilde enerji tüketim süreçlerinin çevresel etkilere yol açtığını belirtmektedir. Dış ticaret ve GSYH değişkenlerinin ise PM_{2,5} ile herhangi bir nedensellik bulgusuna ulaşılamamıştır. Ayrıca analiz sonucunda, enerji kullanımı değişkeninden hem GSYH’ye hem de turist varışlarına doğru istatistiksel olarak anlamlı ve tek yönlü bir nedensellik saptanmışken enerji kullanımı ile dış ticaret açığı arasında nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir.

Enerji kullanımını değişkeninden GSYH'ye doğru istatistiksel olarak anlamlı ve tek yönlü bir nedenselliğin elde edilmesi, AB ekonomilerinde enerji tüketiminin ekonomik büyüme için önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Enerji kullanımının turist varışları üzerinde tek yönlü bir nedensellik durumu ise turizm sektörünün enerjiye olan yoğun bağımlılığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte dış ticaret açığı değişkeninden de turist varışlarına doğru istatistiksel olarak anlamlı tek yönlü bir nedensellik bulunmuştur. Dış ticaret açığından turist varışlarına doğru bir nedensellik ilişkisinin tespit edilmesi, dış ticaret açığına sahip olan AB üyesi ülkelerin turizme daha fazla önem verdiğini ve turizm sektörünün bu açığı kapatmak için bir fırsat olabileceğini ifade etmektedir.

Son olarak GSYH ve turist varışları arasında ise istatistiksel olarak güçlü bir anlamlılıkla çift yönlü nedenselliğin varlığı ispat edilmiştir. Bu bulgu, iki değişkenin birbirini karşılıklı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin, turistlerin yaptığı harcamalarla sağlanan döviz girdisi, yerel ekonomiyi canlandırmaktadır. Öte yandan, ekonomik büyümeyi gösteren GSYH'deki artış da turist varışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak, AB ülkelerinde turizmde meydana gelen çevresel bozulmaları önlemek ve sektörün sürdürülebilirliğini sağlamak için çevre dostu uygulamaların hayata geçirilmesi bir gerekliliktir. AB'nin turizm politikaları, rekabet avantajını koruyarak sürdürülebilirlik ilkesini benimsemelidir. Ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde iş birliği içinde katılımcı bir süreçle turizm planlaması yapılmalıdır. Çevreye duyarlı projelerin başarıları kamuoyuyla paylaşılmalı ve çevre bilinci artırılmalıdır. Turizm sektöründe kaynakların aşırı kullanımının önlenmesi hedeflenmelidir. Bu doğrultuda yenilenebilir enerjiye entegre yatırımlar yapılmalı, su ve enerji tasarrufu ile enerji verimliliği konuları öncelikli olarak ele alınmalıdır. Turizmin hava kirliliğine yol açan çevresel etkilerini kamuya açıklamak amacıyla farkındalık kampanyaları düzenlenmelidir.

Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için çevre dostu turizmi hayata geçirmek büyük bir sorumluluktur. Sadece doğal kaynakların korunması değil, aynı zamanda turizmin çevresel etkilerinin en aza indirilmesi de bu hedefin bir parçasıdır. Bu süreçte ekolojik dengeyi bozmadan, doğal güzellikleri ve kültürel mirası gelecek kuşaklara aktarmak için sürdürülebilir turizm uygulamalarına odaklanmak gereklidir. Çevreyle ilgili çalışmaların giderek artan bir ivmeyle ele alınması, hem turizm sektörünün uzun vadeli başarısını garantileyecek hem de yerel halkların ve ekosistemlerin korunmasına katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme **Y1** ve **Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz **Y1** ve **Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk **Y1** ve **Y2** / **Conceptualization, writing-original draft, editing Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis Y1 and Y2, Final Approval and Accountability Y1 and Y2.**

KAYNAKLAR

- AL-MULALI, Usama ve ÖZTURK, İlhan (2015), “*The Effect of Energy Consumption, Urbanization, Trade Openness, Industrial Output, and the Political Stability on the Environmental Degradation in the MENA (Middle East and North African) Region*”, **Energy**, S.84, ss.382-389.
- AL-MULALI, Usama, HASSAN, Gholipour Fereidouni, JANICE, Lee ve CHE, Normee Binti Che Sab (2013), “*Exploring the Relationship Between Urbanization, Energy Consumption, and CO2 Emission in MENA Countries*”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, S.23, ss.107-112.
- ALTINÖZ, Buket ve ASLAN, Alper (2022), “*New Insight to Tourism-Environment Nexus in Mediterranean Countries: Evidence from Panel Vector Autoregression Approach*”, **Environment, Development and Sustainability**, S.24(10), ss.12263-12275.
- APERGIS, Nicholas ve PAYNE, James (2010), “*Renewable Energy Consumption and Growth in Eurasia*”, **Energy Economics**, S.32(6), ss.1392-1397.
- APERGIS, Nicholas ve PAYNE, James (2010), “*Renewable Energy Consumption and Economic Growth: Evidence from a Panel of OECD Countries*”, **Energy Policy**, S.38(1), ss.656-660.
- AVCI, Pınar, SÜMERLİ SARIGÜL, Sevgi, KARATAŞER, Büşra, ÇETİN, Murat ve ASLAN, Alper (2024), “*Analysis of the Relationship Between Tourism, Green Technological Innovation and Environmental Quality in the Top 15 Most Visited Countries: Evidence From Method of Moments Quantile Regression*”, **Clean Technologies and Environmental Policy**, S.26, ss.2337-2355.
- AZAM, Muhammad, KHAN, Abdul Qayyum, BAKHTYAR, Bardia ve EMIRULLAH, Chandra (2015), “*The Causal Relationship Between Energy Consumption and Economic Growth in the ASEAN-5 Countries*”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, S.47, ss.732-745.
- BEKUN, Festus Victor, ALOLA, Andrew Adewale, GYAMFI, Bright Akwasi ve YAW, Sarpong Steve (2021), “*The Relevance of EKC Hypothesis in Energy Intensity Real-Output Trade-Off for Sustainable Environment in EU-27*”, **Environmental Science and Pollution Research**, S.28(37), ss.51137-51148.
- BREUSCH, Trevor ve PAGAN, Adrian (1980), “*The Lagrange Multiplier Test and its Applications to Model Specification in Econometrics*”, **The Review of Economic Studies**, S.47(1), ss.239-253.
- BROOK, Robert D., RAJAGOPALAN, Sanjay, POPE, Arden, BROOK, Jeffrey, BHATNAGAR, Aruni, DIEZ-ROUX, Ana ve HOLGUIN Fernando (2010), “*Particulate Matter Air Pollution and Cardiovascular Disease: An Update to the Scientific Statement from the American Heart Association*”, **Circulation**, S.121(21), ss.2331-2378.
- CHANDRAN, Vgr ve TANG, Chor Foon (2013), “*The Impacts of Transport Energy Consumption, Foreign Direct Investment and Income on CO2 Emissions in ASEAN-5 Economies*”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, S.24 ss.445-453.
- CHEN, Jing Zhou, WANG, Chunshan Shaojian ve LI, Shijie (2018), “*Impacts of Energy Consumption Structure, Energy Intensity, Economic Growth, Urbanization on PM2.5 Concentrations in Countries Globally*”, **Applied Energy**, S.230, ss.94-105.
- CIARLANTINI, Sara, MADALENO, Mara, ROBAINA, Margarita, MONTEIRO, Alexandra, EUSÉBIO, Celeste, JOÃO CARNEIRO, Maria ve GAMA, Carla (2023), “*Air Pollution and Tourism Growth Relationship: Exploring Regional Dynamics in Five European Countries through an EKC Model*”, **Environmental Science and Pollution Research**, S.30(15), ss.42904-42922.
- COWAN, Wendy N., CHANG, Tsangyao, INGLESİ-LOTZ, Roula ve GUPTA, Rangan (2014), “*The Nexus of Electricity Consumption, Economic Growth and CO2 Emissions in the BRICS Countries*”, **Energy Policy**, S.66, ss.359-368.
- DUMITRESCU, Elena-Ivona ve HURLIN, Christophe (2012), “*Testing for Granger Non-Causality in Heterogeneous Panels*”, **Economic Modelling**, S.29(4), ss.1450-1460.

- DOGAN, Eyup ve ASLAN, Alper (2017), “Exploring the Relationship Among CO2 Emissions, Real GDP, Energy Consumption and Tourism in the EU and Candidate Countries: Evidence from Panel Models Robust to Heterogeneity and Cross-Sectional Dependence”, **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, S.77, ss.239-245.
- EPA – UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2024), “Particulate”, **United States Environmental Protection Agency** (E-Döküman), 20 Haziran 2024, <https://www.epa.gov/pm-pollution/particulate-matter-pm-basics> (Erişim Tarihi: 05.06.2024).
- GAO, Jing ve ZHANG, Lei (2021), “Exploring the Dynamic Linkages Between Tourism Growth and Environmental Pollution: New Evidence from the Mediterranean Countries”, **Current Issues in Tourism**, S.24(1), ss.49-65.
- HOSSAIN, Md Sharif (2011), “Panel Estimation for CO2 Emissions, Energy Consumption, Economic Growth, Trade Openness and Urbanization of Newly Industrialized Countries”, **Energy Policy**, S.39(11), ss.6991-6999.
- İŞLEYEN, Şakir (2019), “Sağlık Harcamaları, Çevre Kirliliği ve Ekonomik Kalkınma İlişkisi: 1998-2016 OECD Ülkeleri Örneği”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.4(7), ss.63-79.
- KASMAN, Adnan ve DUMAN, Yavuz Selman (2015), “CO2 Emissions, Economic Growth, Energy Consumption, Trade and Urbanization in New EU Member and Candidate Countries: A Panel Data Analysis”, **Economic Modelling**, S.44, ss.97-103.
- MENEGAKI, Angeliki (2011), “Growth and Renewable Energy in Europe: A Random Effect Model with Evidence for Neutrality Hypothesis”, **Energy Economics**, S.33(2), ss.257-263.
- OMRI, Anis (2013), “CO2 Emissions, Energy Consumption and Economic Growth Nexus in MENA Countries: Evidence from Simultaneous Equations Models”, **Energy Economics**, S.40, ss.657-664.
- PESERAN, Hashem (2004), **General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels**, University of Cambridge Press, Cambridge.
- PESERAN, Hashem (2007), “A Simple Panel Unit Root Test in the Presence of Cross-Section Dependence”, **Journal of Applied Econometrics**, S.22(2), ss.265-312.
- POPE, C. Arden ve DOCKERY, Douglas (2006), “Health Effects of Fine Particulate Air Pollution: Lines that Connect”, **Journal of the Air and Waste Management Association**, S.56(6), ss.709-742.
- RAZA, Syed Ali ve SHAH, Nida (2018), “Testing Environmental Kuznets Curve Hypothesis in G7 Countries: The Role of Renewable Energy Consumption and Trade”, **Environmental Science and Pollution Research**, S.25, ss.26965-26977.
- WANG, Yuan, CHEN, Lili ve KUBOTA, Jumpei (2016), “The Relationship Between Urbanization, Energy Use and Carbon Emissions: Evidence from a Panel of Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Countries”, **Journal of Cleaner Production**, S.112, ss.1368-1374.



Pandemi Sonrası Kabin ve Kokpit Ekiplerinin Havayolu Şirketlerine Yönelik Örgütsel Bağlılıklarındaki Değişimin Karşılaştırmalı Bir Analizi¹

A Comparative Analysis of the Change in Organizational Commitment of Cabin and Cockpit Crews to Airline Companies after the Pandemic

Mustafa Kemal YILMAZ

*Doç. Dr., Samsun Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu,
Havacılık Yönetimi Bölümü, kemal.yilmaz@samsun.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-1533-8990>*

Makale Başvuru Tarihi: 05.09.2024

Makale Kabul Tarihi: 28.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Sadık ÖZKAN

*Lisans Öğrencisi, Samsun Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu,
Havacılık Yönetimi Bölümü, sadkozkn1@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-4520-2540>*

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Kabin Ekipleri,
Kokpit Ekipleri,
Havayolu Şirketleri,
Örgütsel Bağlılık,
Havacılık Sektörü,

Bu araştırmanın amacı, kabin ve kokpit ekiplerinin pandemi dönemi ve sonrasında çalıştıkları havayolu şirketlerine yönelik örgütsel bağlılık düzeylerinin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları bağlamında) demografik değişkenleri özelinde nasıl etkilendiğini ve değiştiğini incelemektir. Araştırma kapsamında, Türkiye'deki havayolu şirketlerinde görev yapan 341 kabin ve kokpit çalışanı ile bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 madde ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların demografik değişkenleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları) arasındaki ilişki Bağımsız T testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde; Türkiye'deki havayolu şirketlerinde görev yapan kabin ve kokpit ekiplerinin pandemi dönemine nazaran pandemi sonrasında örgütsel bağlılık düzeylerinin görece arttığı ve demografik değişkenleri özelinde farklılaştığı görülmektedir.

Keywords:

Cabin Crews,
Cockpit Crews,
Airline Companies,
Organizational
Commitment,
Aviation Industry,

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how cabin and cockpit crew members' organizational commitment (in the context of affective commitment, continuance commitment and normative commitment sub-dimensions) to the airline companies they work for during and after the pandemic period is affected and changed concerning demographic variables. Within the research framework, a field study was conducted with 341 cabin and cockpit employees working in Turkish-registered airline companies. The organizational commitment scale developed by Meyer, Allen, and Smith (1993) was used to measure the participants' organizational commitment level. The scale consists of 18 items and 3 sub-dimensions. The relationship between employees' demographic variables and their organizational commitment levels (affective, continuance, and normative commitment sub-dimensions) was analyzed using t-test or t-tests and ANOVA tests. As a result of the evaluations, post-pandemic organizational commitment levels of airline cabin and cockpit crews increased relatively compared to the pandemic period and differed in demographic variables.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): YILMAZ, Mustafa Kemal ve ÖZKAN, Sadık (2025), "Pandemi Sonrası Kabin ve Kokpit Ekiplerinin Havayolu Şirketlerine Yönelik Örgütsel Bağlılıklarındaki Değişimin Karşılaştırmalı Bir Analizi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.102-123, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1543838>

1 Bu çalışma, Tübitak 2209/A - Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destek Programı kapsamında desteklenmiştir.

1. GİRİŞ

2020 yılının ilk çeyreğinde insanlığın karşı karşıya kaldığı en büyük salgınlardan biri olan COVID-19 ile birlikte izolasyon sürecinin başlaması, küresel piyasaları büyük bir ekonomik krize sürüklemiştir. Pandemi ile birlikte örgütler arası rekabetin doğası değişirken, bu dönemde işletmeler için sürdürülebilirlik kavramı daha fazla ön plana çıkmıştır. Nitekim bu süreçte örgütlerin ayakta kalabilmeleri için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları daha da önemli hale gelmiştir. Pandemi, bir taraftan örgütleri değişime zorlarken; diğer taraftan, çalışan ve müşteri beklentilerini de dönüştürmüştür. COVID-19 ile birlikte örgütler, en az müşterileri kadar çalışanlarının beklentilerini de önceliklemek zorunda kalmıştır. Nitekim çalışanlarının beklentilerini öncelikleyen örgütlerde, çalışanlar da örgütleri için elinden gelenin her zaman daha fazlasını yapmaktadır. Böylelikle çalışanlarına destek olan örgütler örgütsel bağlılığı artırmayı başarmaktadır.

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütlerine ne kadar bağlı, amaç ve hedeflerine ulaşmak için ne kadar istekli olduğuna yönelik bir psikolojik durumu ifade etmektedir. Örgütün bağlılık oluşturabilmesi için çalışanlarını psikolojik olarak iyi bir seviyeye getirmesi beklenmektedir. Pandemi koşullarının getirdiği belirsizlikler, ekonomik sıkıntılar ve artan iş yükü, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratmıştır.

COVID-19 salgını, dünyayı derinden etkileyen en büyük küresel krizlerden biri olarak, birçok sektörde büyük sarsıntılar yaratmıştır. Bu krizden en çok etkilenen sektörlerin başında ise havacılık gelmektedir. Özellikle havacılık sektöründe, çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık seviyelerinin pandemi süreci ve sonrasında nasıl değiştiği, sektördeki işletmeler açısından kritik bir konudur. Nitekim pandemi sürecinde birçok çalışan ya işten ayrılmak zorunda kalmış ya da işlerine son verilmiştir. Aynı zamanda işini sürdüren çalışanlar ise daha düşük ücretlerle çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu dönemde havacılık sektöründeki çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin nasıl değiştiği ve bu süreçte ne gibi etkenlerin bu bağlılık üzerinde etkili olduğu önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Bu çalışmanın benzer çalışmalarda farkı, kabin ekipleri ile kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin pandemi dönemi ile sonrasında karşılaştırılmasıdır. Havacılık sektörünün farklı görev alanlarında çalışan bu iki grubun, salgının getirdiği zorluklar karşısında örgütlerine duydukları bağlılıkta nasıl bir değişim yaşadığı incelenmektedir. Böylelikle pandemi sürecinin ve sonrasında her iki grup üzerindeki etkileri derinlemesine analiz edilmekte, örgütsel bağlılık düzeylerinin zaman içerisindeki farklılaşmalarına dair önemli bulgular elde edilmektedir.

Bu kapsamda COVID-19'dan en çok etkilenen sektörlerden biri olan havacılık sektöründe kısa çalışma ödeneği ile çalışan kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutum ve davranışlarının pandemi sonrası dönemde devam edip etmediği araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Nitekim bu çalışmada; pandemi süresince ve sonrasında kabin ve kokpit ekiplerinin çalıştıkları havayolu şirketlerine yönelik örgütsel bağlılık düzeylerindeki olumlu veya olumsuz değişim incelenmektedir. Çalışmanın COVID-19 gibi küresel salgın hastalıklarda, benzer diğer küresel kriz durumlarında başta havayolu şirketlerine, sektördeki diğer tüm paydaşlara ve örgüt yöneticilerine çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının devamlılığının sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi hususlarında katkı sağlaması beklenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile uyumlu ilişkilerini ve örgütte çalışmaya devam etme kararını etkileyen bir kavramdır. Aynı zamanda, çalışanların amaç ve hedeflere ulaşmak için işe duydukları ilgi konusundaki istekliliğinin derecesini ve seviyesini ifade eder (Padavi vd., 2021). Diğer taraftan; örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile işi arasındaki ilişkiyi tanımlayan psikolojik bir durum olarak betimlenmektedir (Wu ve Chen, 2018). Nitekim örgütsel bağlılık, çalışanların başarıya ve gelişmeye yönelik kaygılarını ifade ettikleri davranışların sonucu ortaya çıkar (Eliyana ve Muzakki, 2019). Bu durum çalışanların performansını doğru orantılı bir şekilde olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Dalmış, 2019). Örgütsel bağlılık, alan yazında genellikle çalışanların bir örgüte yönelik duygusal bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlar ve araştırmalar örgütsel bağlılık çalışmalarının gelişmesine katkı sunmaktadır (Li vd., 2021).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın boyutlarını; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt faktöre ayırmıştır (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne karşı

duygusal bağlılık hissetmesi, örgütünün değerlerini benimsemesi, örgütle bireysel olarak özdeşleşmesi ve örgütündeki diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması durumlarını kapsar. Duygusal bağlılık, çalışanın iş yerindeki memnuniyetini, aidiyet duygusunu ve motivasyonunu etkiler. Özellikle çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça iş performansı, işe devam niyeti ve örgütteki sadakatleri de artma eğilimindedir. Bu nedenle örgütler, çalışanların duygusal bağlılığını güçlendirmeye ve desteklemeye önem verirler.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün yararı için yapmaya istekli olduğu katkının ve fedakârlığın önemini belirler. Dolayısıyla örgüte duygusal olarak bağlı hisseden çalışanlar, karşılıklı olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için daha fazla çaba sarf etmeye meyillidirler (Tremblay, 2021). Yapılan araştırmalar duygusal bağlılığın diğer iki boyuttan daha önemli olduğunu (Moussa ve Arbi, 2020) ve duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın merkezinde yer aldığını göstermektedir (Mercurio, 2015).

Örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olan normatif bağlılık, örgütte kalma zorunluluğu hissini yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Richard vd., 2014). Odak noktası ne olursa olsun normatif bağlılık, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından bir yükümlülük zihniyeti ile karakterize edilmektedir (Meyer ve Parfyonova, 2010). Devam bağlılığı ise kar-zarar ilişkisi gibi rasyonel düşünce odaklıdır. Böylelikle işten ayrılma maliyetinin yüksek olduğunu gören bir çalışan işte kalmanın daha avantajlı olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmektedir (Saygan, 2011; Yılmaz ve Temizkan, 2021).

Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda özellikle uçuş ekibi ve bakım personeli gibi kritik rollerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin doğrudan iş tatminini etkilediği (Paşamehmetoğlu ve Bağ, 2022), örgütsel bağlılık düzeyi yüksek havacılık çalışanlarının ise işten ayrılma niyetlerinin azaldığı (Ladelsky ve Catana, 2013) tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına yönelik genel tutum ve davranışlarının çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği (Nyamekye, 2012), adil ve şeffaf yönetim tarzının ise çalışanların örgüte duydukları güven duygusunu ve örgütsel bağlılığı artırdığı (Kassim ve Sanni, 2014) görülmektedir. Algılanan örgütsel destek, havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer bir önemli faktördür. Çalışanların, örgütlerinin kendilerine değer verdiğine ve desteklediğine inanmaları, onların duygusal bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Simosi, 2012). Özellikle havacılık sektöründe, çalışanların iş güvenliği, kariyer gelişimi ve kişisel gelişimlerine yönelik destekler, onların örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Ali ve Jan, 2012).

Diğer taraftan havacılık sektörünün yoğun mesai ve iş stresine dayalı bir sektör olması örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Yüksek iş stresi seviyeleri, çalışanların iş tatminini düşürmekte ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu nedenle iş stresinin yönetimi ve azaltılması, çalışanların bağlılık düzeylerinin korunması ve artırılması açısından kritik öneme sahiptir (Paşamehmetoğlu ve Bağ, 2022). İş stresi, özellikle uçuş güvenliği ve operasyonel etkinlik üzerinde doğrudan etkiler yaratabildiği için örgütlerin bu konuda proaktif önlemler alması gerekmektedir (Karatepe ve Kılıç, 2007).

Pandemi döneminde diğer sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de çalışanların işine son vermek yerine kısa ve esnek çalışma yöntemleri benimsenmiştir. Kısa çalışma, işyerinde faaliyetin geçici veya kısmi olarak durdurulması veya haftalık çalışma süresinin en az üçte birinin azaltılması olarak tanımlanmaktadır (Doruk vd., 2021). Ekonomik güçlük dönemlerinde işverenlere destek sağlamak amacıyla başvuru yasal bir yöntemdir (Ekmekçi, 2009; Çetinkaya, 2014). Bu kapsamda çalışanlara kısa çalışma ödeneği altında bir ücret verilmekte, sınırlı da olsa bir gelir güvencesi sağlamaktadır (Demir, 2021). İnşili çıkışlı daralma dönemlerinde, afet, ayaklanma, pandemi koşullarında, işyerinden bağımsız olarak olumsuz gelişmelerin yaşandığı dönemlerde, işletmelerin faaliyetlerini sonlandırması durumunda örgütler maliyetlerini karşılamakta zorlanmakta ve kısa çalışma ödeneğine başvurarak çalışanlar mağdur edilmemeye çalışılmaktadır (Karabulut, 2020).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yakın geçmişte dünyayı derinden sarsan COVID-19 salgınının en büyük etkilerinden biri de şüphesiz havacılık sektörüne olmuştur. Çoğu insanın işinden ayrıldığı veya işine son verildiği, mevcut çalışanların ise daha makul ücretlerle çalışmak zorunda kaldığı bu dönemde, çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık düzeyi araştırılması gereken en temel konulardan biri olmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılığın pandemi koşullarında ve sonrasında havacılık çalışanlarının algısı üzerinde olumlu ya da olumsuz nasıl bir etki yarattığını analiz etmek oldukça önemli hale gelmiştir. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en temel unsur, kabin ve kokpit ekiplerinin pandemi dönemi ile sonrasına ilişkin örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılmasıdır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki havayolu şirketlerinde görev yapan kabin ve kokpit ekipleri oluşturmaktadır. Sosyal bilimlerde belirlenmiş olan 0.05 güven aralığı örneklem evrenin belirlenmesinde kullanılmıştır (Karabey, 2019). Türk Sivil Havacılık otoritesi tarafından lisanslandırılan kabin ve kokpit ekibi sayısı $N > 17.756$ olduğundan, yapılacak olan anketlerde $n > 376$ örneklem sayısı istenen hedefi sağlamaktadır (Üstün, 2018). Google Forms üzerinden çevrimiçi yapılan anketlerle 378 kişiye ulaşılmıştır. Veri analizi sürecinde eksik ve hatalı veri girişi olan 37 anket araştırma kapsamından çıkarılmış ve 341 anket ile veri analizi süreci tamamlanmıştır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak, zaman ve maliyet açısından kolaylık sağlaması bakımından basit örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Baltacı, 2018).

Araştırmada veri toplama aracı olarak Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen 18 madde ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik çalışması Dağlı vd. (2018) tarafından yapılmıştır. Meyer vd. (1993) tarafından örgütsel bağlılık, üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Meyer vd.'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılık; “*duygusal bağlılık*”, “*devam bağlılığı*” ve “*normatif bağlılık*” olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Ergün, 2021). Örgütsel bağlılık ölçeğinin cevap kısmında 5’li likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Havacılık çalışanlarına uygulanan ölçek pandemi dönemi ve sonrasını kapsamaktadır. Ölçekteki 1,2,3,4,5,6. maddeler duygusal bağlılık, 7,8,9,10,11,12. maddeler devam bağlılığı, 13,14,15,16,17,18. maddeler ise normatif bağlılık alt boyutlarını, ölçeğin 3,4,5 ve 13. maddeleri ise ters maddelerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında 5 temel hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şunlardır;

- H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (*pandemi dönemi ve sonrası*) genel örgütsel bağlılık düzeyi demografik değişkenlere (*yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir seviyesi, iş tecrübesi ve ünvan*) göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.
- H2: Kabin ve kokpit ekiplerinin (*pandemi dönemi ve sonrası*) duygusal bağlılık düzeyi demografik değişkenlere (*yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir seviyesi, iş tecrübesi ve ünvan*) göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.
- H3: Kabin ve kokpit ekiplerinin (*pandemi dönemi ve sonrası*) devam bağlılığı düzeyi demografik değişkenlere (*yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir seviyesi, iş tecrübesi ve ünvan*) göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.
- H4: Kabin ve kokpit ekiplerinin (*pandemi dönemi ve sonrası*) normatif bağlılık düzeyi demografik değişkenlere (*yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir seviyesi, iş tecrübesi ve ünvan*) göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.
- H5: Pandemi dönemi ve sonrasında kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında; pandemi dönemi ve sonrası aynı örneklem grubuna uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla faktör/varyans analizleri yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alfa değeri pandemi dönemi için 0,701 (%70,1), pandemi sonrası için 0,810 (%80,1) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Pandemi Dönemi	Güvenilirlik Analizi		Pandemi Sonrası	Güvenilirlik Analizi	
	Cronbach's	n		Cronbach's	n
	,701	18		,810	18

Örneklemden elde edilen verilerin doğru analiz edilebilmesi için normal dağılıp dağılmadıklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık ölçeğinin her bir alt faktörü için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normallik Analizi

Pandemi Dönemi	Algılanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği	n	Ortalama	Çarpıklık / Skewness	Basıklık / Kurtosis
	Duygusal Bağlılık	341	2,85	,352	-,801
	Devam Bağlılığı	341	3,43	-,089	,779
	Normatif Bağlılık	341	2,65	,585	1,106
Pandemi Sonrası	Algılanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği	n	Ortalama	Çarpıklık / Skewness	Basıklık / Kurtosis
	Duygusal Bağlılık	341	3,32	,477	-,901
	Devam Bağlılığı	341	3,31	-,419	1,133
	Normatif Bağlılık	341	2,87	,523	-,720

Örgütsel bağlılık ölçeğinin verilerinin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Tabachnick ve Fidell (2015)'e göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olması gerekmektedir. Buna göre; pandemi dönemi ve sonrası aynı örneklem grubuna uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen aralıkta olduğu ve veri setlerinin normal dağılıma uygun bir şekilde gerçekleştiği söylenebilir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Uyumluluk Analizi

Pandemi Dönemi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,792
	Bartlett' Küresellik Testi	Ki-kare	685,163
		Serbestlik Derecesi	53
		p Değeri	,000
Pandemi Sonrası	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,722
	Bartlett' Küresellik Testi	Ki-kare	660,751
		Serbestlik Derecesi	51
		p Değeri	,000

Bir ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne bakılarak karar verilmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri pandemi dönemi için 0,792, pandemi sonrası için 0,722 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin KMO değerinin ($p: 0,000 < 0,01$) istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine uyumluluğunun kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Pandemi dönemi ve sonrasına ilişkin örgütsel bağlılık ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için faktör analizi yapılmış, her iki ölçeğin varimaks eksen döndürme yöntemi kullanıldığında 3 alt faktör altında toplandığı ve pandemi dönemi için varyansın %72,29'unu, pandemi sonrası için varyansın %71,41'ini açıkladığı görülmüştür. Yapılan analize göre; faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları ile maddelere ilişkin faktör yük değerleri Tablo 4'de verilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi / Faktör Yüğü Dağılımı

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (Faktör Dağılımı/Yükü)	Pandemi Dönemi *			Pandemi Sonrası **		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	,691			,753		
2. Bu örgütün problemlerini kendi problemlerim olarak görürüm.	,778			,610		
3. Çalıştığım örgüte karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	,645			,632		
4. Çalıştığım örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,915			,804		
5. Çalıştığım örgütte kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.	,763			,689		
6. Çalıştığım örgütün benim için çok özel bir yeri vardır.	,651			,737		
7. Şu anda bu örgütte çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.		,812			,680	
8. Çalıştığım örgütten ayrılmayı isteseydim, şu anda bu bana çok zor gelirdi.		,783			,676	
9. Şu anda çalıştığım örgütten ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.		,680			,798	
10. Çalıştığım örgütten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça fazladır.		,824			,771	
11. Eğer çalıştığım örgüte kendimden bir şeyler katmamış olsaydım, başka örgütlerde çalışmayı düşünebilirdim.		,672			,693	
12. Çalıştığım örgütten ayrılacak olsam, bana uygun alternatiflerim az olur.		,633			,850	
13. Çalıştığım örgütte çalışmaya devam etmek için üstlerime karşı bir minnet borcu hissetmiyorum.			,794			,805
14. Eğer çalıştığım kurumdan ayrılmak benim yararına olsaydı bile şuan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.			,659			,757
15. Bu örgüte çok şey borçluyum.			,641			,695
16. Çalıştığım örgüt de insanlara karşı bir minnet borcu hissettiğim için şu anda bu örgütten ayrılmam.			,780			,761
17. Çalıştığım örgütten şu an ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.			,786			,709
18. Çalıştığım örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.			,803			,696
	* Ölçeğin faktör dağılımı / yükü varyansın %72,29'unu açıklamaktadır.			** Ölçeğin faktör dağılımı / yükü varyansın %71,41'ini açıklamaktadır.		

Araştırma kapsamında kabin ve kokpit ekiplerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, bulunduğu şirketteki çalışma süresi ve ünvana) ilişkin veriler Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5. Kabin ve Kokpit Ekiplerinin Demografik Verilerine İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet			Medeni Durum		
	Kişi	%		Kişi	%
Kadın	148	43,4	Bekar	218	63,9
Erkek	193	56,6	Evli	123	36,1
Toplam	341	100,0	Toplam	341	100,0
Yaş			Eğitim Durumu		
	Kişi	%		Kişi	%
18-24	13	3,8	Lise	32	9,4
25-29	131	38,4	Önlisans	54	15,8
30-34	90	26,4	Lisans	226	66,3
35-39	55	16,1	Lisansüstü	29	8,5
40-44	52	15,2	Toplam	341	100,0
Toplam	341	100,0			
Çalışma Süresi			Unvan		
	Kişi	%		Kişi	%
1 yıldan az	16	4,7	Kabin Memuru	199	58,4
1-4 yıl	158	46,3	Kabin Amiri	58	17,0
5-9 yıl	89	26,1	Yardımcı Pilot	13	3,8
10-14 yıl	41	12,0	Kaptan Pilot	71	20,8
15-19 yıl	37	10,9	Toplam	341	100,0
Toplam	341	100,0			
Pandemi Dönemi Gelir Durumu			Pandemi Sonrası Gelir Durumu		
	Kişi	%		Kişi	%
4.501 - 8.500 TL	273	80,1	14.501 - 18.500 TL	118	34,6
8.501 - 12.500 TL	26	7,6	18.501 - 22.500 TL	55	16,1
12.501 - 16.500 TL	13	3,8	22.501 - 26.500 TL	84	24,6
16.501 - 20.000 TL	16	4,7	26.501 - 30.000 TL	45	13,2
20.001 TL ve üstü	13	3,8	30.001 TL ve üzeri	39	11,4
Toplam	341	100,0	Toplam	341	100,0

Araştırmaya katılan kabin ve kokpit ekipleri (n=341) cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde; çalışanların %43,4'ünün (n=148) kadın, %56,6'sının (n=193) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Kabin ve kokpit ekipleri (n=341) medeni durumlarına göre incelendiğinde ise; çalışanların %63,9'unun (n=218) Bekar, %36,1'inin (n=123) ise Evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Kabin ve kokpit ekipleri (n=341) yaş aralıklarına göre incelendiğinde; çalışanların %3,8'inin (n=13) 18-24 yaş aralığında, %38,4'ünün (n=131) 25-29 yaş aralığında, %26,4'ünün (n=90) 30-34 yaş aralığında, %16,1'inin (n=55) 35-39 yaş aralığında, %15,2'sinin (n=52) 40-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan kabin ve kokpit ekiplerinin büyük bir çoğunluğunun 25-29 ve 30-34 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Kabin ve kokpit ekipleri (n=341) eğitim seviyelerine göre değerlendirildiğinde; çalışanların %9,4'ünün (n=32) Lise mezunu, %15,8'inin (n=54) Ön lisans mezunu, %66,3'ünün (n=226) Lisans mezunu ve %8,5'inin (n=29) ise Lisans üstü mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan kabin ve kokpit ekiplerinin büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin (n=341) buldukları şirketlerdeki çalışma süreleri incelendiğinde; çalışanların %4,7'sinin (n=16) 1 yıldan daha az sürede çalıştığı, %46,3'ünün (n=158) 1 ila 4 yıl arası çalışma süresine, %26,1'inin (n=89) 5 ila 9 yıl arası çalışma süresine, %12'sinin (n=41) 10 ila 14 yıl arası çalışma süresine, %10,9'unun ise; (n=37) 15 ila 19 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda

araştırmaya katılan kabin ve kokpit ekiplerinin büyük bir çoğunluğunun buldukları şirkette 1 ila 4 yıl arası bir çalışma süresine sahip olduğu söylenebilir.

Kabin ve kokpit ekipleri (n=341) pandemi döneminde (kısa çalışma ödeneneği ile çalıştıkları) gelir durumlarına göre değerlendirildiğinde; çalışanların %80,1'inin (n=273) 4.501-8,500 TL gelir seviyesinde, %7,6'sının (n=26) 8,501-12,500 TL gelir seviyesinde, %3,8'inin (n=13) 12.501-16.500 TL gelir seviyesinde, %4,7'sinin; (n=16) 16.501-20.000 TL gelir seviyesinde, %3,8'sinin ise; (n=13) 20.001 TL ve üzeri gelir seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan kabin ve kokpit ekiplerinin büyük bir çoğunluğunun pandemi döneminde 4.501-8.500 TL aralığında bir gelir seviyesine sahip olduğu söylenebilir.

Son olarak; kabin ve kokpit ekipleri (n=341) ünvanlarına göre incelendiğinde; çalışanların %58,4'ünün (n=199) kabin memuru pozisyonunda, %17'sinin (n=58) kabin amiri pozisyonunda, %3,8'inin (n=13) yardımcı pilot pozisyonunda, %20,8'inin ise (n=71) kaptan pilot pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan kabin ve kokpit ekiplerinin büyük bir çoğunluğunun kabin memuru ünvanına sahip çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Kabin ve Kokpit Ekiplerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Pandemi Dönemi ve Sonrası Örgütsel Bağlılık - Tüm Alt Boyutlar				
Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Pandemi Döneminde	341	2,85	1,066
	Pandemi Sonrası	341	3,32	,921
Devam Bağlılığı	Pandemi Döneminde	341	3,43	,647
	Pandemi Sonrası	341	3,31	,537
Normatif Bağlılık	Pandemi Döneminde	341	2,65	,822
	Pandemi Sonrası	341	2,87	,993
Örgütsel Bağlılık	Pandemi Döneminde	341	2,97	,517
	Pandemi Sonrası	341	3,17	,598

Kabin ve kokpit ekiplerinin pandemi dönemi ve sonrası örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyutları bağlamında incelendiğinde, pandemi sonrası dönemde duygusal bağlılık düzeyinde belirgin bir artış gözlemlenmiştir. Pandemi döneminde çalışanlar, belirsizlik ve stres nedeniyle örgüte duygusal olarak daha az bağlı hissedebilirken, pandemi sonrasında bu bağlılık artmıştır. Bu durum pandemi sonrası dönemde örgütlerin çalışanlarına daha fazla destek sunmuş olabileceği veya çalışanların kriz sonrası dönemde örgütlerine daha fazla güven duymuş olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Diğer taraftan pandemi döneminde devam bağlılığı daha yüksekken, pandemi sonrasında bu bağlılıkta görece bir düşüş gözlemlenmiştir. Devam bağlılığı, çalışanın alternatif iş bulma imkânları ve mevcut işin sağladığı faydalar ile ilgilidir. Pandemi döneminde iş bulma zorluğu ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle çalışanlar mevcut işlerine daha bağlı hissederken, pandemi sonrasında iş piyasasında iyileşmelerle birlikte devam bağlılığı biraz azalmış olabilir.

Normatif bağlılık, pandemi sonrası dönemde artış göstermiştir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmesi ile ilgilidir. Pandemi dönemi boyunca çalışanlar, örgütlerinin zor zamanlar geçirdiğini görüp, örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissetmiş ve bu his pandemi sonrasında artış göstermiş olabilir. Genel örgütsel bağlılık düzeyi ise pandemi sonrasında artış göstermiştir. Bu artış, çalışanların pandemi sonrası dönemde örgütlerine daha fazla güven duyduklarını ve bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Pandemi döneminde yaşanan zorluklar ve belirsizlikler, pandemi sonrasında çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını yeniden değerlendirmelerine ve güçlendirmelerine yol açmış olabilir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve birbirlerine olan etkilerini belirlemeye yönelik olarak Bağımsız Örneklem T testi ve ANOVA testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık & Cinsiyet İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & Cinsiyet İlişkisi - Fark Analizi (T Testi)							
Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri	
Pandemi Dönemi	Duygusal Bağlılık	Kadın	148	2,85	1,016	,012	,991
		Erkek	193	2,85	1,106		
	Devam Bağlılığı	Kadın	148	3,68	,852	6,639	,000
		Erkek	193	3,23	,315		
	Normatif Bağlılık	Kadın	148	2,65	,801	,002	,999
		Erkek	193	2,65	,840		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	148	3,06	,409	2,637	,009	
	Erkek	193	2,91	,580			
* p<,05							

Örgütsel Bağlılık & Cinsiyet İlişkisi - Fark Analizi (T Testi)							
Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri	
Pandemi Sonrası	Duygusal Bağlılık	Kadın	148	3,20	1,000	2,109	,036
		Erkek	193	3,42	,846		
	Devam Bağlılığı	Kadın	148	3,37	,748	2,027	,043
		Erkek	193	3,26	,275		
	Normatif Bağlılık	Kadın	148	2,76	,967	1,892	,059
		Erkek	193	2,96	1,006		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	148	3,11	,535	1,581	,115	
	Erkek	193	3,21	,640			
* p<,05							

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 7’de verilmektedir. %95 güven aralığında; pandemi döneminde kadın çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyinin, erkek çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu dönemde kadın çalışanlar, örgüte daha yüksek bir genel bağlılık sergilemiştir. Pandemi dönemi için örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde; kadın ve erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı, ancak kadın çalışanların devam bağlılığının, erkek çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların pandemi döneminde mevcut işlerinde kalma zorunluluğunu daha fazla hissetmiş olabileceğini gösterebilir. Diğer taraftan pandemi dönemine ilişkin kadın ve erkek çalışanların normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Pandemi sonrasında ise; kadın ve erkek çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığı, ancak erkek çalışanların bağlılık düzeyinin biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Pandemi sonrası için örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde; erkek çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin, kadın çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu, kadın çalışanların ise devam bağlılığının erkek çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark, benzer şekilde kadınların işlerinde kalma zorunluluğunu hala daha fazla hissetmiş olabileceğini gösterebilir. Pandemi sonrasında kadın ve erkek çalışanların normatif bağlılık düzeylerinde ise istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak erkek çalışanların bağlılık düzeyi biraz daha yüksektir.

Pandemi dönemi ve sonrasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, pandemi döneminde kadınların devam ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek iken, pandemi sonrasında erkeklerin duygusal bağlılık düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Normatif bağlılık açısından cinsiyet farkı her iki dönemde de anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgular, pandemi sürecinin ve sonrasında cinsiyet temelli farklı etkilerini göstermektedir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık & Medeni Durum İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & Medeni Durum İlişkisi - Fark Analizi (T Testi)							
Alt Boyut	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri	
Pandemi Dönemi	Duygusal Bağlılık	Bekar	218	2,64	1,081	5,118	,000
		Evli	123	3,23	,929		
	Devam Bağlılığı	Bekar	218	3,49	,640	2,606	,010
		Evli	123	3,31	,644		
	Normatif Bağlılık	Bekar	218	2,40	,668	8,229	,000
		Evli	123	3,09	,881		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	218	2,84	,513	6,697	,000	
	Evli	123	3,21	,435			
* p<,05							

Örgütsel Bağlılık & Medeni Durum İlişkisi - Fark Analizi (T Testi)							
Alt Boyut	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri	
Pandemi Sonrası	Duygusal Bağlılık	Bekar	218	3,09	,910	6,726	,000
		Evli	123	3,74	,783		
	Devam Bağlılığı	Bekar	218	3,36	,479	2,525	,012
		Evli	123	3,21	,616		
	Normatif Bağlılık	Bekar	218	2,56	,885	8,377	,000
		Evli	123	3,43	,935		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	218	3,00	,565	7,278	,000	
	Evli	123	3,46	,544			
* p<,05							

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları medeni duruma göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 8'de verilmektedir. %95 güven aralığında, pandemi döneminde evli çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyinin bekâr çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu dönemde, evli çalışanlar genel olarak örgüte daha yüksek bir bağlılık sergilemiştir. Pandemi dönemi için örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde; evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin bekâr çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, evli çalışanların pandemi sürecinde işlerine duygusal olarak daha fazla bağlandıklarını göstermektedir. Devam bağlılığı açısından değerlendirildiğinde; pandemi döneminde bekâr çalışanların ortalamalarının evli çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu dönemde bekâr çalışanlar, işlerinde kalma zorunluluğunu daha fazla hissetmiş olabilirler. Diğer taraftan evli çalışanların normatif bağlılık düzeyi, bekâr çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde bu dönemde evli çalışanlar işlerine karşı daha fazla sorumluluk hissetmiş olabilirler.

Pandemi sonrasında ise; pandemi dönemine benzer şekilde evli çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyinin bekâr çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, evli çalışanların pandemi sonrasında da genel olarak örgüte daha yüksek bir bağlılık sergilediğini göstermektedir. Pandemi sonrası için örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde; evli çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin bekâr çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu, bekâr çalışanların devam bağlılığının evli çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Pandemi sonrasında da bekâr çalışanlar, işlerinde kalma zorunluluğunu daha fazla hissetmiş olabilirler. Diğer taraftan pandemi sonrasına ilişkin evli çalışanların normatif bağlılık düzeyi bekâr çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde pandemi döneminde olduğu gibi evli çalışanlar işlerine karşı daha fazla sorumluluk hissetmiş olabilirler.

Pandemi dönemi ve sonrasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni durum açısından değerlendirildiğinde, hem pandemi dönemi hem de pandemi sonrasında, evli çalışanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular, evli çalışanların işlerine ve

örgütlerine daha fazla bağlandığını ve sorumluluk hissettiğini göstermektedir. Ancak devam bağlılığı açısından, bekâr çalışanların her iki dönemde de daha yüksek bağlılık sergilediği görülmektedir. Bu durum bekâr çalışanların işlerinde kalma zorunluluğunu daha fazla hissetmiş olabileceğini göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık & Yaş İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & Yaş İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	18-24	13	2,33	,000	10,768	2,406	,049
	25-29	131	3,02	,949			
	30-34	90	2,66	1,194	p değeri*		
	35-39	55	2,81	1,288	,000		
	40-44	52	2,92	,910			
	Toplam	341	2,85	1,066			
Devam Bağlılığı	18-24	13	2,67	,000	70,724	9,567	,000
	25-29	131	3,33	,303			
	30-34	90	3,67	,682	p değeri*		
	35-39	55	3,37	1,132	,000		
	40-44	52	3,50	,315			
	Toplam	341	3,43	,647			
Normatif Bağlılık	18-24	13	2,17	,000	17,729	6,096	,000
	25-29	131	2,73	,577			
	30-34	90	2,36	,770	p değeri*		
	35-39	55	2,90	1,237	,000		
	40-44	52	2,79	,836			
	Toplam	341	2,65	,822			
Örgütsel Bağlılık	18-24	13	2,39	,000	5,765	5,847	,000
	25-29	131	3,03	,460			
	30-34	90	2,90	,539	p değeri*		
	35-39	55	3,02	,580	,000		
	40-44	52	3,07	,515			
	Toplam	341	2,97	,517			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Örgütsel Bağlılık & Yaş İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	18-24	13	2,33	,000	23,061	14,896	,000
	25-29	131	3,55	,896			
	30-34	90	2,87	,818	p değeri*		
	35-39	55	3,59	1,079	,000		
	40-44	52	3,50	,595			
	Total	341	3,32	,921			
Devam Bağlılığı	18-24	13	2,67	,000	48,740	16,692	,000
	25-29	131	3,36	,330			
	30-34	90	3,55	,602	p değeri*		
	35-39	55	3,02	,771	,000		
	40-44	52	3,21	,249			
	Total	341	3,31	,537			
Normatif Bağlılık	18-24	13	2,17	,000	13,299	3,238	,013
	25-29	131	2,92	1,101			
	30-34	90	2,72	,826	p değeri*		
	35-39	55	3,12	1,228	,000		
	40-44	52	2,92	,678			
	Total	341	2,87	,993			
Örgütsel Bağlılık	18-24	13	2,39	,000	24,090	8,487	,000
	25-29	131	3,28	,684			
	30-34	90	3,05	,491	p değeri*		
	35-39	55	3,25	,578	,000		
	40-44	52	3,21	,448			
	Total	341	3,17	,598			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları yaşa göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında yaşa göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 9'da verilmektedir. %95 güven aralığında; hem pandemi dönemi, hem de pandemi

sonrası için farklı yaş grupları arasında genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından istatistikî olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Pandemi sonrası dönemde genel olarak bağlılığın arttığı gözlemlenmektedir.

Duygusal bağlılığın pandemi döneminde en düşük 18-24 yaş grubunda, en yüksek 25-29 yaş grubunda olduğu; pandemi sonrası ise, en düşük yine 18-24 yaş grubunda, ancak en yüksek 35-39 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pandemi sonrası dönemde duygusal bağlılığın genel olarak arttığı ve yaş grupları arasındaki farkın daha belirgin olduğu gözlemlenmektedir. Devam bağlılığının ise her iki dönemde de en düşük 18-24 yaş grubunda ve en yüksek 30-34 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pandemi sonrası dönemde devam bağlılığının genel olarak arttığı ve yaş grupları arasındaki farkın daha belirgin olduğu gözlemlenmektedir. Her iki dönemde de normatif bağlılığın en düşük 18-24 yaş grubunda ve en yüksek 35-39 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Pandemi sonrası dönemde normatif bağlılığın genel olarak arttığı gözlemlenmektedir. Kabin ve kokpit ekiplerinin genel örgütsel bağlılık düzeyinin pandemi döneminde en yüksek 40-44 yaş grubunda olduğu, pandemi sonrası dönemde ise, en yüksek 25-29 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutlar için pandemiden sonra bağlılık düzeyinde genel bir artış gözlemlenmiştir. Bu durum pandeminin ardından çalışanların örgütsel bağlılıklarında bir artış olduğunu ve farklı yaş gruplarının bu değişimi farklı şekillerde deneyimlediğini göstermektedir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Durumu İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & Eğitim Durumu İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	Lise	32	2,58	,254	20,646	1,329	,265
	Önlisans	54	2,71	,878			
	Lisans	226	2,90	1,183	p değeri*		
	Lisansüstü	29	2,99	,928	,000		
	Toplam	341	2,85	1,066			
Devam Bağlılığı	Lise	32	4,25	,423	15,240	65,186	,000
	Önlisans	54	2,92	,144			
	Lisans	226	3,34	,572	p değeri*		
	Lisansüstü	29	4,14	,590	,000		
	Toplam	341	3,43	,647			
Normatif Bağlılık	Lise	32	2,33	,508	1,428	6,551	,000
	Önlisans	54	2,77	,594			
	Lisans	226	2,59	,880	p değeri*		
	Lisansüstü	29	3,17	,759	,234		
	Toplam	341	2,65	,822			
Örgütsel Bağlılık	Lise	32	3,06	,113	14,052	11,083	,000
	Önlisans	54	2,80	,503			
	Lisans	226	2,95	,538	p değeri*		
	Lisansüstü	29	3,43	,366	,000		
	Toplam	341	2,97	,517			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Örgütsel Bağlılık & Eğitim Durumu İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	Lise	32	3,00	,677	8,359	8,753	,000
	Önlisans	54	2,90	,685			
	Lisans	226	3,49	,930	p değeri*		
	Lisansüstü	29	3,14	1,097	,000		
	Total	341	3,32	,921			
Devam Bağlılığı	Lise	32	3,42	,085	12,033	28,422	,000
	Önlisans	54	3,09	,278			
	Lisans	226	3,25	,544	p değeri*		
	Lisansüstü	29	4,05	,506	,000		
	Total	341	3,31	,537			
Normatif Bağlılık	Lise	32	2,92	1,270	11,368	1,759	,155
	Önlisans	54	2,66	1,128			
	Lisans	226	2,88	,935	p değeri*		
	Lisansüstü	29	3,17	,759	,000		
	Total	341	2,87	,993			
Örgütsel Bağlılık	Lise	32	3,11	,677	4,988	7,099	,000
	Önlisans	54	2,88	,630			
	Lisans	226	3,21	,572	p değeri*		
	Lisansüstü	29	3,45	,450	,002		
	Total	341	3,17	,598			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumuna göre istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 10'da verilmektedir. %95 güven aralığında, hem pandemi dönemi hem de pandemi sonrası için eğitim durumu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Lisansüstü mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyleri pandemi döneminde olduğu gibi pandemi sonrasında da en yüksek seviyede kalmaya devam etmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutları bağlamında incelendiğinde; pandemi döneminde eğitim durumuna göre duygusal bağlılıkta istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmazken, pandemi sonrasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Pandemi sonrası dönemde lisans mezunlarının duygusal bağlılıklarının belirgin bir şekilde arttığı görülmektedir. Devam bağlılığı açısından her iki dönemde de eğitim durumu ile devam bağlılığı arasında istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır.

Lise ve lisansüstü mezunlarının devam bağlılığı pandemi döneminde oldukça yüksektir. Pandemi sonrasında da lisansüstü mezunlarının devam bağlılığı yüksek kalmaya devam etmiştir. Ancak lise mezunlarında belirgin bir azalma gözlemlenmiştir. Diğer taraftan pandemi döneminde normatif bağlılık ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunurken, pandemi sonrasında bu fark ortadan kalkmıştır. Bu durum, normatif bağlılık açısından pandemi sonrası dönemde eğitim düzeyinin etkisinin azaldığını göstermektedir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık açısından eğitim düzeyinin önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Pandemi sonrası dönemde genel olarak çalışanların bağlılık düzeyinde bir artış gözlemlenmekte ve bu artışın özellikle yüksek eğitim düzeylerine sahip bireylerde daha belirgin olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık açısından pandemi sonrası dönemde eğitim düzeyinin etkisinin azalması ise dikkat çekicidir.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık & Sektör Tecrübesi İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & İş Tecrübesi İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)								
Alt Boyut	Tecrübe	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**	
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	16	1,83	,000	9,532	9,717	,000	
	1-4 yıl	158	2,78	1,059				
	5-9 yıl	89	2,85	1,005				p değeri*
	10-14 yıl	41	3,59	1,076				,000
	15-19 yıl	37	2,76	,988				
	Toplam	341	2,85	1,066				
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	16	3,50	,000	64,103	9,855	,000	
	1-4 yıl	158	3,40	,466				
	5-9 yıl	89	3,62	,803				p değeri*
	10-14 yıl	41	2,93	,914				,000
	15-19 yıl	37	3,61	,284				
	Toplam	341	3,43	,647				
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	16	2,50	,000	27,349	16,172	,000	
	1-4 yıl	158	2,45	,766				
	5-9 yıl	89	2,57	,493				p değeri*
	10-14 yıl	41	3,49	1,059				,000
	15-19 yıl	37	2,81	,977				
	Toplam	341	2,65	,822				
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	16	2,61	,000	21,895	9,689	,000	
	1-4 yıl	158	2,88	,560				
	5-9 yıl	89	3,02	,383				p değeri*
	10-14 yıl	41	3,33	,401				,000
	15-19 yıl	37	3,06	,599				
	Toplam	341	2,97	,517				

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Örgütsel Bağlılık & İş Tecrübesi İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Tecrübe	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	16	2,83	,000	16,539	10,491	,000
	1-4 yıl	158	3,44	,995			
	5-9 yıl	89	2,91	,783	p değeri*		
	10-14 yıl	41	3,80	,860	,000		
	15-19 yıl	37	3,52	,694			
	Total	341	3,32	,921			
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	16	2,83	,000	28,474	16,704	,000
	1-4 yıl	158	3,40	,423			
	5-9 yıl	89	3,46	,502	p değeri*		
	10-14 yıl	41	2,85	,843	,000		
	15-19 yıl	37	3,23	,287			
	Total	341	3,31	,537			
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	16	2,17	,000	10,749	9,465	,000
	1-4 yıl	158	2,93	,969			
	5-9 yıl	89	2,56	1,002	p değeri*		
	10-14 yıl	41	3,50	1,040	,000		
	15-19 yıl	37	2,97	,793			
	Total	341	2,87	,993			
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	16	2,61	,000	24,011	8,846	,000
	1-4 yıl	158	3,26	,664			
	5-9 yıl	89	2,98	,543	p değeri*		
	10-14 yıl	41	3,38	,357	,000		
	15-19 yıl	37	3,24	,525			
	Total	341	3,17	,598			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları sektör tecrübesine göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında sektördeki iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 11’de verilmektedir. %95 güven aralığında, hem pandemi dönemi hem de pandemi sonrası için iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. 10-14 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin pandemi döneminde olduğu gibi pandemi sonrasında da en yüksek seviyede kalmaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Bu durum, iş tecrübesi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutları bağlamında incelendiğinde; pandemi döneminde ve pandemi sonrasında iş tecrübesi ile duygusal bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu, her iki dönemde de 10-14 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların duygusal bağlılıklarının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum, iş tecrübesi arttıkça duygusal bağlılığın da arttığını göstermektedir.

Devam bağlılığı açısından her iki dönemde de iş tecrübesi ile devam bağlılığı arasında istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi döneminde çalışanların devam bağlılığı genel olarak yüksek seyrederken, pandemi sonrasında devam bağlılığının daha dengeli dağıldığı görülmektedir. Diğer taraftan her iki dönemde de iş tecrübesi ile normatif bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. 10-14 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların normatif bağlılık düzeyi her iki dönemde de en yüksek seviyede kalmaya devam etmektedir. Bu durum, iş tecrübesi arttıkça normatif bağlılığın da arttığını göstermektedir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. İş tecrübesi arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmektedir. Pandemi sonrası dönemde örgütsel bağlılığın genel olarak arttığı ve daha dengeli dağıldığı gözlemlenmektedir. Özellikle 10-14 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların bağlılık düzeyinin her iki dönemde de en yüksek seviyede olması dikkat çekicidir.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık & Gelir Durumu İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & Gelir Durumu İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Gelir Aralığı	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	4.501 - 8.500 TL	273	2,62	,915	46,498	24,284	,000
	8.501 - 12.500 TL	26	3,33	1,700			
	12.501 - 16.500 TL	13	4,00	,000	p değeri*		
	16.501 - 20.000 TL	16	4,50	,000	,000		
	20.001 TL ve üstü	13	3,50	,000			
	Toplam	341	2,85	1,066			
Devam Bağlılığı	4.501 - 8.500 TL	273	3,48	,591	57,869	7,563	,000
	8.501 - 12.500 TL	26	2,83	1,190			
	12.501 - 16.500 TL	13	3,50	,000	p değeri*		
	16.501 - 20.000 TL	16	3,67	,000	,000		
	20.001 TL ve üstü	13	3,17	,000			
	Toplam	341	3,43	,647			
Normatif Bağlılık	4.501 - 8.500 TL	273	2,51	,652	79,937	18,673	,000
	8.501 - 12.500 TL	26	3,33	1,700			
	12.501 - 16.500 TL	13	4,00	,000	p değeri*		
	16.501 - 20.000 TL	16	2,67	,000	,000		
	20.001 TL ve üstü	13	2,83	,000			
	Toplam	341	2,65	,822			
Örgütsel Bağlılık	4.501 - 8.500 TL	273	2,87	,457	36,508	24,537	,000
	8.501 - 12.500 TL	26	3,17	,737			
	12.501 - 16.500 TL	13	3,83	,000	p değeri*		
	16.501 - 20.000 TL	16	3,61	,000	,000		
	20.001 TL ve üstü	13	3,17	,000			
	Toplam	341	2,97	,517			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Örgütsel Bağlılık & Gelir Durumu İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Gelir Aralığı	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	14.501 - 18.500 TL	118	2,95	,587	15,747	35,056	,000
	18.501 - 22.500 TL	55	3,64	1,022			
	22.501 - 26.500 TL	84	2,91	,981	p değeri*		
	26.501 - 30.000 TL	45	4,26	,684	,000		
	30.001 TL ve üzeri	39	3,80	,405			
	Total	341	3,32	,921			
Devam Bağlılığı	14.501 - 18.500 TL	118	3,16	,268	29,989	23,275	,000
	18.501 - 22.500 TL	55	3,81	,326			
	22.501 - 26.500 TL	84	3,21	,851	p değeri*		
	26.501 - 30.000 TL	45	3,48	,182	,000		
	30.001 TL ve üzeri	39	3,06	,156			
	Total	341	3,31	,537			
Normatif Bağlılık	14.501 - 18.500 TL	118	2,66	1,027	1,571	4,169	,003
	18.501 - 22.500 TL	55	3,10	,928			
	22.501 - 26.500 TL	84	2,74	1,081	p değeri*		
	26.501 - 30.000 TL	45	3,13	,678	,182		
	30.001 TL ve üzeri	39	3,17	,925			
	Total	341	2,87	,993			
Örgütsel Bağlılık	14.501 - 18.500 TL	118	2,92	,571	5,331	25,444	,000
	18.501 - 22.500 TL	55	3,52	,620			
	22.501 - 26.500 TL	84	2,95	,477	p değeri*		
	26.501 - 30.000 TL	45	3,62	,401	,000		
	30.001 TL ve üzeri	39	3,34	,475			
	Total	341	3,17	,598			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları gelir durumuna göre istatistik olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 12’de verilmektedir. %95 güven aralığında pandemi dönemi ve sonrası için gelir durumu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistik olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Gelir durumu yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin genel olarak arttığı gözlemlenmiştir. Her iki dönemde de 16.501 TL ve üzeri gelir elde eden çalışanların örgütsel bağlılıklarının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutları bağlamında incelendiğinde; pandemi dönemi ve sonrasında gelir durumu ile duygusal bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu, gelir durumu yükseldikçe duygusal bağlılık düzeyinin genel olarak arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle 16.501 TL ve üzeri gelir elde eden çalışanların duygusal bağlılıklarının her iki dönemde de yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Pandemi dönemi ve sonrası için gelir durumu ile devam bağlılığı arasında da istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi döneminde gelir durumu yükseldikçe devam bağlılığının genel olarak arttığı gözlemlenmiştir. Diğer taraftan gelir durumu ile normatif bağlılık arasında da istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi döneminde gelir durumu yükseldikçe normatif bağlılığın genel olarak arttığı gözlemlenmiştir. Pandemi sonrasında ise gelir durumu yükseldikçe normatif bağlılığın arttığı ancak değişkenlik gösterdiği görülmektedir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin gelir durumu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Gelir durumu yükseldikçe duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. Pandemi sonrasında gelir durumuna göre bağlılık düzeyinin daha dengeli dağıldığı ve değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu durum, gelir durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin her iki dönemde de önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık & Ünvan İlişkisi

Örgütsel Bağlılık & Ünvan İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Ünvan	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	Kabin Memuru	199	2,69	,710	18,953	33,666	,000
	Kabin Amiri	58	2,60	1,433			
	Yardımcı Pilot	13	1,50	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	3,74	1,072	,000		
	Toplam	341	2,85	1,066			
Pandemi Dönemi	Kabin Memuru	199	3,43	,551	25,350	2,431	,065
	Kabin Amiri	58	3,53	1,087			
	Yardımcı Pilot	13	3,00	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	3,42	,410	,000		
	Toplam	341	3,43	,647			
Normatif Bağlılık	Kabin Memuru	199	2,62	,531	53,125	4,430	,005
	Kabin Amiri	58	2,54	1,485			
	Yardımcı Pilot	13	2,17	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	2,91	,751	,000		
	Toplam	341	2,65	,822			
Örgütsel Bağlılık	Kabin Memuru	199	2,91	,364	21,094	29,529	,000
	Kabin Amiri	58	2,89	,718			
	Yardımcı Pilot	13	2,22	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	3,36	,483	,000		
	Toplam	341	2,97	,517			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

Örgütsel Bağlılık & Ünvan İlişkisi - Fark Analizi (ANOVA Testi)							
Alt Boyut	Ünvan	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri**
Duygusal Bağlılık	Kabin Memuru	199	3,05	,721	16,175	48,323	,000
	Kabin Amiri	58	2,99	1,148			
	Yardımcı Pilot	13	4,33	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	4,18	,579	,000		
	Total	341	3,32	,921			
Pandemi Sonrası	Kabin Memuru	199	3,42	,508	17,332	13,308	,000
	Kabin Amiri	58	2,94	,731			
	Yardımcı Pilot	13	3,33	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	3,28	,292	,000		
	Total	341	3,31	,537			
Normatif Bağlılık	Kabin Memuru	199	2,73	,946	12,486	6,425	,000
	Kabin Amiri	58	2,77	1,282			
	Yardımcı Pilot	13	3,33	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	3,26	,814	,000		
	Total	341	2,87	,993			
Örgütsel Bağlılık	Kabin Memuru	199	3,07	,569	10,834	23,581	,000
	Kabin Amiri	58	2,90	,623			
	Yardımcı Pilot	13	3,67	,000	p değeri*		
	Kaptan Pilot	71	3,57	,453	,000		
	Total	341	3,17	,598			

* Varyans eşitliğine göre; (p<,01 ve p<,05) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.
** p<,01 ve p<,05

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin (pandemi dönemi ve sonrası) genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları ünvana göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında işyerinde görev yaptıkları ünvana göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 13’de verilmektedir. %95 güven aralığında pandemi dönemi ve sonrası için işyerinde çalışılan ünvan ile örgütsel bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Pandemi döneminde kaptan pilotların, pandemi sonrasında ise yardımcı pilotların genel örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutları bağlamında incelendiğinde; pandemi dönemi ve sonrasında ünvan ile duygusal bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı bir farkın olduğu, pandemi döneminde kaptan pilotların, pandemi sonrasında ise yardımcı pilotların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Devam bağlılığı açısından pandemi döneminde ünvan ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir fark bulunmazken, pandemi sonrasında ünvan ile devam bağlılığı arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Nitekim pandemi sonrasında kabin memurlarının devam bağlılığının en yüksek seviye olduğu görülmektedir. Diğer taraftan pandemi dönemi ve sonrası dönemlerde ünvan ile normatif bağlılık arasında istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi döneminde kaptan pilotların, pandemi sonrasında ise yardımcı pilotların normatif bağlılık düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin işyerinde çalıştıkları ünvan ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi döneminde kaptan pilotların genel olarak en yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Pandemi sonrasında ise yardımcı pilotların en yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum ünvanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin her iki dönemde de önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Kabin ve Kokpit Ekiplerinin Pandemi Dönemi ve Sonrasına İlişkin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Pandemi Dönemi ve Sonrası Örgütsel Bağlılık - Fark Analizi						
Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri
Duygusal Bağlılık	Pandemi Döneminde	341	2,85	1,066	12,935	,000
	Pandemi Sonrası	341	3,32	,921		
Devam Bağlılığı	Pandemi Döneminde	341	3,43	,647	4,744	,000
	Pandemi Sonrası	341	3,31	,537		
Normatif Bağlılık	Pandemi Döneminde	341	2,65	,822	7,594	,000
	Pandemi Sonrası	341	2,87	,993		
Örgütsel Bağlılık	Pandemi Döneminde	341	2,97	,517	9,612	,000
	Pandemi Sonrası	341	3,17	,598		

* p<,05

H1: Kabin ve kokpit ekiplerinin genel örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algıları pandemi dönemi ve sonrasına göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır.

Kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile alt boyutlarına ilişkin algılarında pandemi dönemi ile pandemi sonrası için anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 14’de verilmektedir. %95 güven aralığında pandemi dönemi ve sonrası için çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin istatistikî olarak farklılaştığı görülmektedir. Özellikle pandemi sonrasında çalışanların örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir.

Pandemi dönemi ile pandemi sonrası karşılaştırıldığında, duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıkta istatistikî olarak anlamlı artışlar gözlemlenirken, devam bağlılığında ise istatistikî olarak anlamlı bir azalış gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar pandeminin çalışanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarını artırırken, devam bağlılıklarını azalttığını göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde ise; çalışanlar kendilerini daha fazla organizasyona ait hissedebilirler. Ancak bu çalışanların devam bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Nitekim bu durum pandemi sonrası dönemde iş yerinde sağlanan esneklik, uzaktan çalışma imkanları ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerin çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyebileceğini göstermektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, Türk havayolu işletmelerinde görev yapan kabin ve kokpit ekiplerinin pandemi dönemi ve sonrası örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmaktadır. Alan yazında kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik pandemi dönemi ve sonrasını karşılaştıran bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma kapsamında, 341 kabin ve kokpit çalışanından Google Forms üzerinden çevrimiçi anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler nicel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Alan yazında, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında bireysel faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Nitekim bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramı ile kabin ve kokpit ekiplerinin demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırma kapsamında, kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre incelendiğinde; pandemi döneminde kadınların devam ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek iken, pandemi sonrasında erkeklerin duygusal bağlılık düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Normatif bağlılık açısından cinsiyet farkı her iki dönemde de anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgular, pandemi sürecinin ve sonrasının cinsiyet temelli farklı etkilerini göstermektedir. Döngelci ve arkadaşlarının (2023) özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada ise, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, cinsiyet faktörünün sektör veya çalışma koşullarına göre farklı etkiler gösterebileceğini düşündürmektedir.

Pandemi dönemi ve sonrasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni durum açısından değerlendirildiğinde, hem pandemi dönemi hem de pandemi sonrasında, evli çalışanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular, evli çalışanların işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu ve sorumluluk hissettiğini göstermektedir. Ancak devam bağlılığı açısından, bekâr çalışanların her iki dönemde de daha yüksek bağlılık sergilediği görülmektedir. Bu durum, bekâr çalışanların işlerinde kalma zorunluluğunu daha fazla hissetmiş olabileceğini göstermektedir. Özcan'ın (2020) hastane çalışanları üzerinde yürüttüğü bir çalışmada, medeni durumun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu farklılık, medeni durumun etkisinin sektörel veya kurumsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında, kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi yaş gruplarına göre incelendiğinde; kabin ve kokpit ekiplerinin genel örgütsel bağlılık düzeyinin pandemi döneminde en yüksek 40-44 yaş grubunda olduğu, pandemi sonrası dönemde ise en yüksek 25-29 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutlar için pandemiden sonra çalışanların yaş gruplarına göre bağlılık düzeyinde genel bir artış gözlemlenmiştir. Bu durum, pandeminin ardından çalışanların örgütsel bağlılıklarında bir artış olduğunu ve farklı yaş gruplarının bu değişimi farklı şekillerde deneyimlediğini göstermektedir. Döngelci ve arkadaşlarının (2023) çalışmasında ise, duygusal ve normatif bağlılığın yaş değişkenine göre farklılaştığı; 31-40 yaş arası çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özcan'ın (2020) çalışmasında da benzer şekilde, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiği görülmektedir.

Kabin ve kokpit ekiplerinin eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık açısından eğitim düzeyinin önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Pandemi sonrası dönemde genel olarak çalışanların bağlılık düzeyinde bir artış gözlemlenmekte ve bu artışın özellikle yüksek eğitim düzeylerine sahip bireylerde daha belirgin olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık açısından pandemi sonrası dönemde eğitim düzeyinin etkisinin azalması dikkat çekicidir. Akyol'un (2022) çalışmasında ise, doktora düzeyindeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının lisans düzeyindeki çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi çalıştıkları örgütlerdeki iş tecrübesine göre incelendiğinde; kabin ve kokpit ekiplerinin iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi sonrası dönemde örgütsel bağlılığın genel olarak arttığı ve daha dengeli dağıldığı gözlemlenmektedir. Özellikle 10-14 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların bağlılık düzeyinin her iki dönemde de en yüksek seviyede olması dikkat çekicidir. İş tecrübesi arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmektedir. Özcan'ın (2020) çalışmasında da benzer şekilde, iş tecrübesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kabin ve kokpit ekiplerinin örgütsel bağlılık düzeyi pandemi dönemi ve sonrasındaki gelir durumlarına göre incelendiğinde; kabin ve kokpit ekiplerinin gelir durumu ile örgütsel bağlılık ve alt

boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Gelir durumu yükseldikçe duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. Pandemi sonrasında gelir durumuna göre bağlılık düzeyinin daha dengeli dağıldığı ve değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu durum, gelir durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin her iki dönemde de önemli olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan kabin ve kokpit ekiplerinin işyerinde çalıştıkları ünvan ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında da istatistikî olarak anlamlı farklar bulunmaktadır. Pandemi döneminde kaptan pilotların genel olarak en yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Pandemi sonrasında ise yardımcı pilotların en yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, ünvanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin her iki dönemde de önemli olduğunu göstermektedir.

Pandemi dönemi ile pandemi sonrası dönem karşılaştırıldığında, duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıkta istatistikî olarak anlamlı artışlar gözlemlenirken, devam bağlılığında ise istatistikî olarak anlamlı bir azalış gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, pandeminin çalışanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarını artırırken, devam bağlılıklarını azalttığını göstermektedir. Tutaş'ın (2023) çalışmasında da benzer şekilde, pandemi korkusunun sağlık çalışanlarının normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinde artışa, devam bağlılığında ise azalmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, pandeminin çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı boyutlarını çeşitli şekillerde etkilediğini göstermektedir.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle olan duygusal bağını ve bu bağın yoğunluğunu ifade eder. Çalışma kapsamında; duygusal bağlılıktaki artış, kabin ve kokpit ekiplerinin pandemi sonrasında örgütlerine karşı daha güçlü duygusal bağlar geliştirdiklerini göstermektedir. Pandemi sürecinde örgütlerin çalışanlarına sağladığı desteklerin, çalışanların örgütlerine olan güvenini ve sadakatini artırması, iş güvencesinin pandemi döneminde önem kazanması, çalışanların örgütlerine karşı daha fazla minnet duyması, pandemi sürecinde işyerlerinin sunduğu esnek çalışma imkânlarının çalışanların iş tatminini artırması bu süreçte çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılığını artırmış olabilir.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılma maliyetleri ve alternatif iş fırsatları üzerindeki düşüncelerini kapsar. Çalışma kapsamında; devam bağlılığındaki azalış, çalışanların pandemi sonrasında örgütlerine yönelik devam bağlılığının azaldığını göstermektedir. Pandemi sürecinde işten çıkarmaların artması, çalışanların alternatif iş fırsatlarını değerlendirmeye başlaması, pandemi sonrasında iş piyasasındaki iyileşmeler ve yeni iş fırsatlarının artması, pandemi sonrası dönemde çalışanların iş-yaşam dengesine daha fazla önem vermesi ve esnek çalışma koşullarına olan talebin artması bu süreçte çalışanların devam bağlılığını azaltmış olabilir.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duyduğu etik ve ahlaki sorumlulukları ifade eder. Çalışma kapsamında; normatif bağlılıktaki artış, çalışanların pandemi sonrasında örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk hissettiklerini göstermektedir. Pandemi sürecinde örgütlerin çalışanlarına gösterdiği destek ve empati, işyerlerinin pandemi sürecinde çalışanlarına sağladığı güvenlik ve sağlık önlemleri, çalışanların pandemi sürecinde örgütlerinin sağladığı iş güvencesi ve sosyal destekler nedeniyle örgütlerine daha fazla bağlanmaları, çalışanların pandemi döneminde işverenlerine duydukları minnet ve sadakat duygularının artması normatif bağlılığı artırmış olabilir.

Örgütler pandemi sonrası dönemde de çalışan bağlılığını artırmak için esnek çalışma düzenlemeleri ve çalışan destek programlarını sürdürmelidirler. Çalışanlarla açık ve şeffaf bir iletişim sağlanarak, çalışanların örgütün hedefleri ve stratejilerini içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Bu, çalışanların örgüte olan güvenini artırabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, onların organizasyona olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir. Çalışanların performanslarının düzenli olarak takip edilmesi ve ödüllendirilmesi, onların duygusal ve normatif bağlılıklarını güçlendirebilir. Pandemi sürecinde olduğu gibi, sağlık ve güvenlik önlemlerinin sürekli olarak güncellenmesi ve çalışanların bu konudaki endişelerinin giderilmesi, çalışanların devam bağlılığını artırabilir. Bu çalışmanın pandemi gibi zorlayıcı koşulların ortaya çıktığı durumlarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının devamlılığının sağlanması açısından alan yazına, havacılık sektöründeki işverenlere ve tüm paydaşlara katkı sunması beklenmektedir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Bu çalışma, Tübitak 2209/A - Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destek Programı kapsamında desteklenmiştir. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orijinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Samsun Üniversitesi Etik Komisyonundan 28/11/2022 tarih ve 2022-101 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare. This study was supported by TUBITAK 2209/A - University Students Research Projects Support Program. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 28/11/2022 and numbered 2022-101 was obtained from the Ethics Committee of the University of Samsun.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- AKYOL, Aylin (2022), “*Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.14(1), ss.578-589.
- ALİ, Abubakar ve JAN, Mir Taleem (2012), “*Relationship Between Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the Aviation Industry*”, **International Journal of Business and Social Science**, S.3(19), ss.302-309.
- BALTACI, Ali (2018), “*Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi*”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.7(1), ss.231-374.
- ÇETİNKAYA, Koray (2014), “*Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği*”, **Ankara Barosu Dergisi**, S.4, ss.415-474.
- DAĞLI, Ali, ELÇİÇEK, Zeynep ve HAN, Burak (2018), “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17(68), ss.1788-1800.
- DALMIŞ, Ahmet Burhan (2019), “*Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*”, **Turkish Studies Social Sciences**, S.14(4), ss.1399-1419.
- DEMİR, Mehmet (2021), “*Pandemi Dönemi Kısa Çalışma ve Sonuçları*”, **İlke İlim Kültür Eğitim Vakfı Dergisi**, S.19, ss.1-8.
- DORUK, Ömer Talha, KONUK, Süleyman ve ATICI, Ramazan (2021), “*Short-Term Working Allowance and Firm Risk in the Post-COVID-19 Period: Novel Matching Evidence from an Emerging Market*”, **Finance Research Letters**, S.43, ss.1-7.
- DÖNGELCİ, Cavidan Sena, BAYRAK KÖK, Sabahat ve SARIKAYA, Mehtap (2023), “*Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*”, **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.10(1), ss.171-190.
- EKMEKÇİ, Ömer (2009), “*Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Uygulamasına İlişkin Sorular*”, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, S.14, ss.47-59.

- ELİYANA, Asih ve MUZAKKI, Ma'arif Syamsul (2019), “*Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance*”, **European Research on Management and Business Economics**, S.25(3), ss.144-150.
- ERGÜN, Selami (2021), “*The Mediating Role of the Innovation Climate in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: Sample of a Public Sport Organization*”, **Doctorate Thesis**, Middle East Technical University The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- KARABEY, Canan Nur (2019), “*Örnekleme*”, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (Ed. Sevtap Ünal), Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Erzurum, ss.99-131.
- KARABULUT, Şener (2020), “*Kısa Çalışma Ödeneğinde Covid-19 (Koronavirüs) Pandemisi Nedeniyle Yapılan Düzenlemeler*”, **Çimento İşveren Dergisi**, S.34(5), ss.8-19.
- KARATEPE, Osman ve KILIÇ, Hacı (2007), “*Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees*”, **Tourism Management**, S.28(1), ss.238-252.
- KASSIM, Elias ve SANNNI, Abdullateef (2014), “*Leadership Styles and Organizational Commitment: A Study of Selected Airline Employees*”, **Journal of Aviation Research and Development**, S.6(1), ss.10-25.
- LADELSKY, Mark ve CATANA, Gabriel (2013), “*The Impact of Organizational Commitment on the Performance of Aviation Staff*”, **Scientific Bulletin: Series D**, S.75(1), ss.45-54.
- LI, Yucheng, LIU, Zhenyu, QIN, Kun, CUI, Jia, ZENG, Xiangyi, JI, Mingchao ve LI, Yichen (2021), “*Organizational Trust and Safety Operation Behavior in Airline Pilots: The Mediating Effects of Organizational Identification and Organizational Commitment*”, **Journal of Air Transport Management**, S.92(6), ss.1-8.
- MERCURIO, Zachary (2015), “*Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment an Integrative Literature Review*”, **Human Resource Development Review**, S.14(4), ss.1-26.
- MEYER, John ve ALLEN, Natalie (1991), “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, **Human Resource Management Review**, S.1(1), ss.61-89.
- MEYER, John ve PARFYONOVA, Natalia (2010), “*Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization*”, **Human Resource Management Review**, S.20(4), ss.283-294.
- MEYER, John, ALLEN, Natalie ve SMITH, Catherine (1993), “*Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*”, **Journal of Applied Psychology**, S.78(4), ss.538–551.
- MOUSSA, Nour Ben ve ARBI, Rania El (2020), “*The Impact of Human Resources Information Systems on Individual Innovation Capability in Tunisian Companies: The Moderating Role of Affective Commitment*”, **European Research on Management and Business Economics**, S.26(1), ss.18-25.
- NYAMEKYE, Kwame (2012), “*Transformational Leadership and Employee Commitment in the Aviation Industry*”, **International Journal of Business and Management**, S.7(24), ss.1-8.
- ÖZCAN, Ferah (2020), “*Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- PADAVI, Prabhat, KANEKAR, Rohit ve CHANDE, Kiran (2021), “*Emprical Study on Organisational Commitment of Employees in Indian Hotel Industry*”, **Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation**, S.32(3), ss.2731-2737.
- PAŞAMEHMETOĞLU, Arda ve BAĞ, Serdar (2022), “*Havacılık Sektöründe İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*”, **Journal of Aviation Management**, S.5(2), ss.45-60.
- SAYĞAN, Füsün (2011), “*Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion*”, **International Journal of Social Sciences And Humanity Studies**, S.3(2), ss.219-227.

- SIMOSI, Maria (2012), “*The Moderating Role of Self-Efficacy in the Organizational Culture-Employee Commitment Relationship*”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.85(3), ss.427-443.
- TABACHNICK, Barbara ve FIDELL, Linda (2015), **Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 6. Baskı.
- TREMBLAY, Michel (2021), “*Understanding the Dynamic Relationship Between Career Plateauing, Organizational Affective Commitment And Citizenship Behavior*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.129(1), ss.1-7.
- TUTAŞ, Begüm (2023), “*Sağlık Çalışanlarında Covid 19 Korkusunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Özel Hastane Araştırması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ÜSTÜN, Pınar (2018), “*Örnekleme Yöntemleri*”, **Psikiyatri Hemşireleri Derneği Kurumsal Web Sayfası**, https://www.Phdernegi.Org/Wp-Content/Uploads/2016/03/%C3%B6rnekleme_Yontemleri.pdf (Erişim Tarihi: 12.06.2024).
- WU, Chih-Min ve CHEN, Ting-Ju (2018), “*Collective Psychological Capital: Linking Shared Leadership, Organizational Commitment, and Creativity*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.74, ss.75-84.
- YILMAZ, Kemal ve TEMİZKAN, Volkan (2021), “*Demir-Çelik Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Kardemir Örneği*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.13(2), ss.1538-1552.
- YÜCEL, İlhami, McMILLAN, Alex ve RICHARD, Orlando (2014), “*Does CEO Transformational Leadership Influence Top Executive Normative Commitment?*”, **Journal of Business Research**, S.67(6), ss.1170-1177.



Mahremiyet ve Görsel Sömürü: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

Privacy and Visual Exploitation: A Study on Female Employees

Gönül GÜL

Dr. Öğr. Üyesi., Çankırı Karatekin Üniversitesi,
MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
gonulguleksi@karatekin.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-7757-0437>

Makale Başvuru Tarihi: 26.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında kadınların ilk olarak aile bireyleri ile birlikte kendi tarım ve hayvancılık işlerinde çalıştıkları görülmektedir. Bu çalışmada çalışma hayatındaki kadınların cinsiyetleri ve görsellikleri ile ilgili olarak iş hayatında karşılaştıkları sorunlar tespit edilerek, çözüm önerileri geliştirilmek istenmiştir. Çalışmada Çankırı ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren belli sayıda kadın çalışanlar ile iş yeri yöneticileri alınmış ve bu kişilere hazırlanmış olan mülakat soruları yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılara hazırlanmış olan mülakat soruları yüz yüze görüşmeler yapılarak sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre yüzdelik dilimler halinde grafikler yapılarak, değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcı kadınların çoğunluğu iş yerlerinde kendilerine yapılan görsellekle ilgili dayatmaları ve zorlamaları kabul etmediklerini ifade etmiştir. Bu dayatmaları kadın çalışanlar kendi özel mahremiyetlerinin ve özel hayatlarının ihlali olarak düşünmektedir. İş yeri yöneticilerinin büyük çoğunluğu iş yerlerinde kadın çalışanların görselliğine karışılmaması gerektiğini ve karışılması halinde bu durumun çalışan kadınların dış görünümüne yapılacak görsel sömürü olacağı ve kadın çalışanların mahremiyetlerinin ihlal edilmesi olacağını ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler:

Kadın Çalışanlar,
Mahremiyet,
Görsel Sömürü,
Mahremiyet İhlali,

ABSTRACT

When examining the historical development process, we see that women initially worked in their own agricultural and livestock activities alongside their family members. This study aimed to identify the problems faced by women in the workplace related to their gender and visual appearance, as well as to develop proposed solutions. In the study, a certain number of female employees and workplace managers operating in different sectors in Çankırı province were taken and interview questions prepared for these people were asked. The interview questions prepared for the participants who participated in the research were asked through face-to-face interviews. According to the answers received, graphs were made in percentages and evaluations were made. As a result, most of the participating women stated that they did not accept the visual impositions and compulsions placed on them in their workplaces. Furthermore, most workplace managers stated that the visual appearance of female employees should not be interfered with, and that doing so would constitute visual exploitation and a violation of female employees' privacy.

Keywords:

Female Employees,
Privacy,
Visual Exploitation,
Privacy Violation,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÜL, Gönül (2025), "Mahremiyet ve Görsel Sömürü: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.124-136, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1608074>

1. GİRİŞ

Tarihin ilk dönemlerinden itibaren kadınlar çalışma hayatında kendi aile işlerinde çalışma şeklinde var olmuştur. Kadınlar bu dönemlerde kendi ailelerine ait olan tarım ve hayvancılık işleri gibi alanlarda istihdam edilmiştir. Modern anlamda kadınların iş hayatına ücretli olarak dâhil olması 18. Yüzyıl sonlarında Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte üretim faaliyetlerinde daha düşük ücretle kadın çalışanlar istihdam edilmeye başlanmıştır. Bu durum aslında kadınların artık kendi aile işlerinden ayrılarak ücretli olarak iş hayatına dahil olmalarında önemli bir gelişme olmuştur. Bu gelişme kadın istihdamı açısından son derece önemli olsa da kadınların niteliksiz iş gücü olarak erkek çalışanlara alternatif olarak çalıştırılması söz konusudur (Yılmaz vd., 2008:91).

Ülke nüfuslarına bakıldığında nüfusun yarısını oluşturan kadınların çalışma hayatına dahil olması oldukça zorlu ve uzun bir süreç olmuştur. Ancak ülkelerin kalkınması ve gelişmesi için kadınların iş dünyasında her sektörde yoğun olarak istihdam edilmesi çok önemli bir husustur. Kadın çalışanların sayısının artması ülkelerin ekonomik büyüme oranlarını artırırken, kadınların toplum içindeki yerini, sosyal statüsünü olumlu yönde etkilemektedir. Günümüzde kadınların iş dünyasındaki sayısı ne kadar fazla da olsa yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizlikleri, uğradıkları görsel sömürü ve kariyer aşamalarında maruz kaldıkları ayrımcılık konuları hala yaşanan olumsuz durumlardır (Parlaktuna, 2010:1217). Kadın çalışanların sayısının artması karşılaşılan bu sorunları da beraberinde getirmektedir.

Kadınların çalışma hayatında yaşadıkları önemli sorunlar mevcuttur. Bu çalışmada en önemli sorunlardan olan kadınların dış görünüşlerine yapılan görsel sömürü ve bunun sonucunda yaşadıkları mahremiyet ihlali konusu ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle kavramlar ele alınmış, literatürde yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve son olarak da kadın çalışanların iş hayatında görsellikleri ile ilgili karşılaşılabilecekleri sorunlar tespit edilmek istenmiş ve bu tespitler sonucunda değerlendirmeler yapılmıştır.

2. MAHREMİYET VE GÖRSEL SÖMÜRÜ

Mahremiyet Arapça “*mahrem*” kavramından türetilmiş bir sözcüktür. Mahrem; haram kelimesinden gelmekte olup, yasak olan, men edilen, mahrum edilen, el sürülmemesi gereken olarak tanımlanmaktadır. Yani günlük hayatta yasak olan ve haram sayılan her şey mahremdir (Aydın, 2015:91). Mahrem sözcüğünden türemiş olan “*mahremiyet*” kavramı ise gizli olan, mahrem olan şeylerdir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde mahremiyet; gizlilik, gizli olan anlamındadır (TDK Türkçe Sözlük, 2023).

Mahremiyet sadece fiziksel ve somut olanı değil; soyut, zihinsel ve özel alanları da kapsamaktadır. Dolayısıyla mahremiyet kavramı sadece fiziksel bir unsur değil kişisel hayatın, aile hayatının ve sosyal hayatımızın gizliliği olarak da karşımıza çıkmaktadır. Mahremiyet, diğer bir ifadeyle kişinin özel hayatı, bireylerin tek başına kalabildikleri, diledikleri gibi düşünerek davrandıkları, kimle nasıl iletişim kuracaklarına ve nasıl yaşayacaklarına kendilerinin karar verdikleri alan olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin mahremiyet hakkını kullanması çevresindeki diğer bireyleri yok görmesi ve onlarla iletişimi kurmaması olarak düşünülmemelidir. Burada en önemli nokta bireylerin kendi yaşamlarıyla ilgili her türlü kararlarını kendilerinin verebilmesidir. Ayrıca diğer önemli husus bireylerin yaşamlarıyla ilgili neleri paylaşmak istediklerini yine sadece kendilerinin belirlemesi konusudur. Mahremiyet konusu tarihte eski dönemlerde de önemli bir konu olmuştur. Ancak günümüz modern dünyasında daha önemli bir kavram haline gelmiştir (Yüksel, 2003:183-184). Bireylerin gerek özel hayatında gerekse de çalışma hayatında mahremiyet hakkının ihlal edilmemesi önemlidir. Görsel sömürü kavramı kişilerin dış görünümüyle ilgili yaşadıkları dayatmalar ve zorluklardır. Çalışma hayatında kadınların maruz kaldıkları görsel sömürü onların mahremiyetlerinin ihlali anlamına gelmektedir.

Mahremiyet ihlali kişileri özel yaşamlarını nasıl devam ettirecekleri ve kendi özel alanlarını nasıl şekillendirecekleri konularında zora sokmaktadır. Bu ihlaller kişilerin mahremiyet algılarını değiştirir ve özel hayatlarıyla ilgili kararlar almasını güçleştirmektedir. Aynı zamanda kişileri verimsiz hale getirerek onların toplumda daha çekingen olmasına sebep olmaktadır. Mahremiyet konusunda kişilerin yaşadığı ihlaller yerine kişinin kendi mahrem alanının sınırlarını çizmesi ve ona göre kendi mahremiyetini yaşaması daha doğru olacaktır (Sezen ve Erden, 2018:85). Bu şekilde mahremiyet sınırını kendi belirleyebilen kişiler toplumda kendi özgür iradesine sahip olan ve bu irade ile hayatını devam ettirebilen kişilerdir.

Mahremiyet kişinin sahip olduğu kişisel hak ve hürriyeti açısından vazgeçilmez bir kavramdır. Kişinin muhafaza ettiği özel alanı olarak tanımlanan mahremiyetin kişinin sahip olması gerekli olan bir hak olduğu hususu ilk olarak 1890 yılında Brandeis tarafından ortaya çıkarılmıştır. Brandeis mahremiyet kavramını kişinin temel hak ve hürriyetlerinden biri olduğunu söylemiş ve kavramı; yalnız kalma hakkı, özgür insanlar tarafından çok önemsenmekte olan kapsamlı bir hak olarak tanımlamıştır (Diffie ve Landau, 1998). Mahremiyet hukuksal olarak bakıldığında bir kişilik hakkıdır. Toplumların modernleşmesiyle birlikte mahremiyet kavramı da hukuksal olarak güvenceye alınmıştır. Türkiye Cumhuriyet Anayasası 20. Maddesinde mahremiyet konusu “*özel hayat kavramı*” ile ele alınmıştır. İlgili madde ile kişilerin özel hayatına saygı duyulması ve özel hayatın gizliliğinin korunması konusu yazılı olarak netleştirilmiştir. Böylelikle kişinin özel hayatının korunması ile ilgili olan mahremiyet konusu da somutlaştırılmıştır.

2.1. Çalışma Hayatında Kadınların Yeri

Tarihi gelişim sürecine bakıldığında; kadınların çalışma hayatına dâhil olmaları kendi aile şirketlerinde çalışma şeklinde ya da yine kendi ailesiyle birlikte tarım alanında yaptıkları işlerden ibaret olmuştur. Tüm dünya için çok önemli bir gelişme olan ve 1760’lı yıllarda başlayıp 1830’lu yıllara kadar devam eden Sanayi Devrimi her alanda olduğu gibi kadınların çalışma hayatın girmesi sürecinde de etkili olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte kadınlar ilk olarak kendi aile işletmelerinde değil ücret karşılığında başka kişilerin işlerinde çalışmaya başlamıştır (Özçelik, 2017:51). Kadınların çalışma hayatına dâhil olması sürecinde bu gelişme çok önemli bir adımdır. Kadınlar artık kendi aile şirketlerinde ya da kendi tarımla ilgili faaliyetlerinde değil, ücret karşılığında çalışmak suretiyle çalışma hayatına girmeye başlamıştır (Haşit ve Yaşar, 2015:5).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında işgücü açığının artması ülkelerde kadınların da çalışma hayatına daha fazla dâhil olmaya başlamasına neden olmuştur. Dünyada meydana gelen bu tarihi gelişmelerin Türkiye’deki yansımalarına bakıldığında; 1839 yılındaki Tanzimat Fermanı ile kadınlara bazı hakların verilmesi kadınların sosyal statülerini artmaya başlamıştır. Bu dönemde kadınlar için açılan mesleki kurslar kadınlar mesleki deneyimler kazanmasında ve çalışma hayatına dâhil olmaya başlamasını sağlamıştır. 20. yüzyılın ilk yarısında, II. Meşrutiyetin ilanından sonra kadınlar tekstil sektöründe çalışmaya başlamıştır (Kılıç ve Öztürk, 2014:111).

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte kadınların gerek çalışma hayatı gerekse özel hayatları ile ilgili önemli değişiklikler yaşanmıştır. Türkiye’de kadınlar Cumhuriyetin ilanından sonra aktif olarak çalışma hayatına dâhil olmuştur. 20. Yüzyıl üçüncü çeyreğinde şehirleşme oranının artmasıyla birlikte şehir kültürünün yaygınlaşması sürecinde hayat koşulları değişmiş ve ekonomik olarak yaşanan sıkıntılar artık kadınların da yoğun olarak çalışmasını zorunlu kılmaya başlamıştır (Özçelik, 2017:52).

Günümüzde küresel dünyada gerek Türkiye’de gerekse de diğer tüm ülkelerde kadınlar artık çalışma hayatında her sektörde aktif ve yoğun olarak yer almaktadır. Bu çalışmada Türkiye’deki kadın istihdamı verileri ele alınmıştır. TÜİK resmi verilerine göre 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla kadın nüfusu 42.638.306, erkek nüfusu 42.734.071 kişiden oluşmaktadır. İşgücüne katılım oranlarına bakıldığında; okuryazar olmayan kadınların iş gücüne katılma oranı %13,9, lise altı eğitim düzeyindeki kadınların iş gücüne katılım oranı %27,1, lise mezunu kadınların iş gücüne katılma oranı %36,1, yükseköğretim mezunu kadınların iş gücüne katılma oranı %68,8’dir. Bu sonuçlardan kadınların eğitim durumu arttıkça iş gücüne katılma oranlarının da arttığını söylemek mümkündür (<https://data.tuik.gov.tr/>, 2024).

Tablo 1. Temel İşgücü Göstergeleri (Ocak 2024)

Temel işgücü göstergeleri (Bin kişi)									
	Aralık 2022			Aralık 2023			Yıllık Değişim (2022-2023)		
	TOPLAM	Erkek	Kadın	TOPLAM	Erkek	Kadın	TOPLAM	Erkek	Kadın
15+ yaş nüfus	65.102	32.224	32.878	65.683	32.509	33.175	581	285	297
İşgücü	34.811	23.073	11.737	35.259	23.366	11.894	448	293	157
İstihdam	31.173	21.147	10.026	32.113	21.687	10.426	940	-540	400
İşsiz	3.637	1.926	1.711	3.146	1.679	1.468	-491	-247	-243
İşgücüne dâhil olmayan	30.292	9.150	21.141	30.424	9.143	21.281	132	-7	40
İşgücüne katılma oranı (%)	53,5	71,6	35,7	53,7	71,9	35,9	0,2	0,3	0,2
İstihdam oranı (%)	47,9	65,6	30,5	48,9	66,7	31,4	1,0	1,1	0,9

İşsizlik oranı (%)	10,4	8,3	14,6	8,9	7,2	12,3	-1,5	-1,1	-2,3
--------------------	------	-----	------	-----	-----	------	------	------	------

Kaynak: <https://data.tuik.gov.tr/>, 2024.

Uluslararası Çalışma Örgütü İşveren Bürosu (İLO-ACT/EMP) ve Uluslararası İşverenler Teşkilatı'nın (IOE) 05.03.2024 tarihinde hazırladıkları "İş Dünyasında Kadınla Raporu'na" göre; toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda faaliyet gösteren ulusal iş örgütlerinin sayıları artış göstermektedir. Bu örgütlerin önemli bir amacı tüm dünya ülkelerinde kadınların çalışma hayatına daha fazla katılımlarının sağlanması ve çalışan kadınların daha kariyerli hale gelerek yönetici pozisyonlarında çalışmalarının önünü açmaktır (<https://www.ilo.org/tr/>, 2024).

2.2. Mahremiyet Konusunda Literatür Taraması

Küresel dünyada kadınların yaşanan ekonomik gelişmelerle birlikte çalışma hayatına daha fazla dâhil olmaya başlamışlardır. Tarihin ilk dönemlerinde sadece kendi kırsal dünyasında tarım ve ev işleri ile meşgul olan kadınlar günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde çalışmaya başladığını söylemek mümkündür. Kadın çalışanlarla ilgili çalışmalara bakıldığında; normal hayatta olduğu gibi iş hayatında da erkeklerin daha fazla egemen olduğu ataerkil yapının anlatıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak çalışma hayatında kadın-erkek cinsiyet ayrımının yapıldığı ve kadınların erkeklerin gerisinde kaldığı ifade edilmiştir.

Bilir Güler (2005) tarafından yapılan çalışmada; kadınların çalışma hayatında başarılı olmasını engelleyen en önemli faktörün eğitim düzeyi olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada kadınların ataerkil toplumlarda eğitim düzeyinin erkeğe göre düşük olmasının ve yaşanan ideolojik baskıların çalışma hayatında kadınların ilerlemesine engel olduğu belirtilmiştir (Bilir Güler, 2005:43).

Kocacık ve Gökkaya'nın 2005 yılındaki çalışmasında kadınların toplumlardaki rolü yüzünden çalışma hayatında da daha feminen işler olan hemşirelik, sekreterlik ve öğretmenlik gibi mesleklerde çalıştığı ifade edilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre kadınların daha güvenilir olduğunu düşündükleri için daha çok kamu kesiminde çalışmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:207).

Önder'in (2014) yaptığı çalışmasında kadınların toplumlarda ev işleri ve annelik gibi ekonomik değeri olmayan temel işleri ile meşgul olduğu, erkeklerin ise evinin geçimini sağlamak için gelir sağlamaya yönelik işlerde çalıştığı belirtilmiştir. Bu durum kadının erkeğe ekonomik olarak bağlı hale getirildiği ve kadınların toplumlarda erkeklerden sonra ikinci sırada olduğu söylenmiştir (Önder, 2014:37).

Kılıç ve Öztürk'ün (2014) yaptıkları çalışmada II. Dünya Savaşından sonra dünyada kadın istihdamının arttığı, Türkiye'de ise 1980'li yıllardan itibaren kadın istihdamında düşüşler yaşandığı ifade edilmiştir. Bunun sebebi 1980'li yıllarda Türkiye'de kırsal ekonominin daha fazla önemsendiği ve daha güçlü olmasıdır. Yani kadınlar aileleri veya eşleriyle birlikte tarım sektöründe çalışmaktadır. Bu nedenle de kadın istihdamı oranı azalmıştır (Kılıç ve Öztürk, 2014:108).

Şahbaz Kılınç'ın (2015) çalışmasında küreselleşmenin etkisiyle Türkiye'de ve tüm dünya ülkelerinde farklı oranlarda da olsa kadın istihdamının arttığı ifade edilmiştir. Bu çalışmaya göre; kadın istihdamı her ne kadar artsa da kadınların erkek çalışanlar yanında alternatif iş gücü olarak değerlendirildiği ve kadınların daha çok kayıt dışı istihdam alanlarında çalıştırılmaktadır (Şahbaz Kılınç, 2015:122).

Dolgun (2015), çalışmasında mahremiyet kavramını üç başlıkla açıklamıştır. Bunlardan ilki mekânsal mahremiyettir. Mekânsal mahremiyet; kişilerin sahip oldukları fiziki mekânlarının ve yaşam alanlarının korunmasıdır. Mahremiyetin ikinci türü bireysel mahremiyettir. Bireysel mahremiyet; kişilerin zarar görecekları her türlü haksız eylemlerden korunmasıdır. Üçüncü mahremiyet türü ise enformasyon yani bilgi mahremiyetidir. Enformasyon mahremiyeti; kişilerin özel bilgilerinin toplanması, dağıtılması, işlenmesi ve saklanması süreçlerinin nasıl yapılacağına belirlenmesi ve kontrol altına alınmasıdır (Dolgun, 2015:210).

Solove'nin (2006) çalışmasında mahremiyet konusu yasal açıdan ele alınmıştır. Solove mahremiyeti bir şemsiye olarak betimlemiştir. Şemsiye olarak betimlemesinin sebebi mahremiyet kavramının geniş ve farklı gruptan oluşan kapsayıcı bir kavram olmasıdır. Solove bu çalışmasında mahremiyet kavramını altı kategoride ele almıştır. Bu kategoriler şöyledir; bireyin yaptığı işte tek başına kalma hakkı, başka bireylerin kendisine erişmesinin sınırlandırılması hakkı, kendi iradesiyle istediği konuları başkalarından gizleme hakkı, kişisel bilgilerin korunması hakkı, bireyin var olma hakkı ile diğer haklarının korunması, bireyin özel hayatının korunması ve diğer bireylerle olan ilişkilerinin sınırlandırılması hakkıdır (Solove, 2006:489-490).

Belsey ve Chadwick (1998) çalışmasında mahremiyet kavramını üç başlık altında ele almıştır. Bunlar; bedensel-fiziksel, zihinsel-iletişimsel ve bilgi mahremiyetidir. Bu şekilde mahremiyetin ele alınması kişilerin aslında özel hayatlarının ve kişiliklerinin korunması söz konusu olmuştur (Belsey ve Chadwick, 1998).

Moore (2017), yaptığı çalışmasında mahremiyet kavramını bireyin diğer bireylere karşı sınır koyması olarak tanımlamıştır. Moore'a (2017) göre mahremiyet bireyin başkalarına karşı olan açıklık derecesidir. Mahremiyet algısı dinamik bir süreçtir ve zamanla değişmektedir. Mahremiyet bireylerin mensubu olduğu toplumdaki ilişkilerinde kontrol mekanizması olarak görev yapmaktadır. Moore (2017), bu çalışmasında mahremiyet kavramını bireyci bir bakış açısı ile ele almıştır.

Lyon (1997), mahremiyet kavramını bireyin dış dünyadan korunmak için giydiği zırhlı bir kabuk olarak tanımlamıştır. Lyon'a (1997) göre mahremiyet bireyin dış dünyadan kendini koruduğu ve kendi başına rahat ettiği özel alanıdır. Yani; bireyin ihtiyaç duyduğunda dış dünyadan çekildiği ve kaçtığı özel alanı onun mahremiyeti olarak tanımlanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada iş hayatında kadınların yaşadıkları görsel sömürü ve kadınların mahremiyet algılarının ölçülmesi için nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veriler farklı meslek alanlarında çalışanlarla karşılıklı görüşülerek, mülakatlar yapılarak toplanmıştır. Bu çalışma için Çankırı Karatekin Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 38 toplantı nolu ve 23.02.2024 tarihli etik kurul izni alınmıştır. Etik kurul izni alındıktan sonra Çankırı ilinde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadın çalışanlara ulaşılmış ve onlara çalışmanın konusu mülakat soruları birebir yüz yüze yöneltilmiş ve cevaplar alınmıştır. Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri yanıtların sayısına göre yüzdelerle dilimlerle grafikler hazırlanmış ve verilen yanıtlara göre yüzdelerle değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmada amaçlanan kadın mahremiyeti ve görsel sömürü kavramlarının somut bir araştırma yapılarak netleştirilmesi ve elde edilen sonuçlara göre somut değerlendirmeler yapılmasıdır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Mahremiyet ve görsel sömürü konusunda çalışma yapmanın en temel amacı, toplumda ahlaki değerlerdeki değişim hakkında farkındalık oluşturmaktır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veriler farklı meslek alanlarına ilişkin derinlemesine mülakat yapılarak toplanmıştır. Çalışmada kadın çalışanların çalışma hayatındaki mahremiyet algısı ve görsel sömürü konusunda karşılaştıkları sorunlar ortaya çıkartılarak ve bu sorunlara çözüm önerileri sunulmak istenmiştir. Çankırı (Merkez) ilinde farklı sektörlerde çalışan kadın çalışanlara hazırlanmış olan mülakat soruları birebir yöneltilip, cevapları alınarak analizler yapılması ve sonuçlar çıkartılması amaçlanmıştır. Bu noktada özel sektörde çalışan kadınların cinsiyetlerine yönelik olarak karşılaştıkları sorunları ortaya konarak ve değerlendirmeler yapılacaktır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

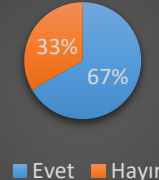
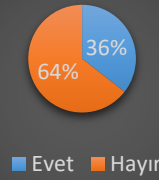
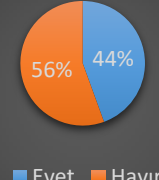
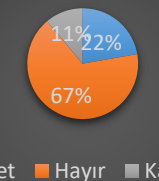
Araştırmanın evrenini, Çankırı ilinde çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmadaki mülakat soruları Işık ve Kaçar tarafından 2020 yılında yapılmış olan "*Çalışma Hayatında Kadınların Görsel Sömürüsü Üzerine Nitel Bir Araştırma: Isparta İli Örneği*" araştırmasındaki mülakat çalışmasından hazırlanmıştır. Çalışmada 45 çalışan kadın ve 32 yönetici ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatların süresi ortalama 15 dakika olmuştur. Çalışmada 10 banka çalışanı, 5 muhasebe bürosu çalışanı, 10 otel çalışanı (1 resepsiyon çalışanı, 5 kat görevlisi, 1 aşçı, 1 muhasebeci, 2 garson), 5 özel hastane çalışanı (3 hemşire, 2 hasta bakıcı), 5 alışveriş merkezinde faaliyet gösteren mağaza çalışanı (3 kasiyer, 2 reyon görevlisi), 10 tekstil firması çalışanı (2 aşçı, 1 muhasebeci, 2 temizlik görevlisi, 5 üretimde aktif çalışanlar) kadınlar ile görüşülmüştür. Çalışmaya katılım sağlayan 32 yöneticiden; 5'i banka şube müdürü, 5'i banka servis yetkilisi, 5'i banka yönetmeni, 1'i otel müdürü, 1'i otel sahibi yönetici, 1'i tekstil firması sahibi yönetici, 1'i fabrika müdürü, 4'ü insan kaynakları yöneticisi, 3'ü muhasebe bürosu sahibi, 3'ü mağaza müdürü, 3'ü hastane yöneticisi pozisyonlarında çalışmaktadır. Çalışmaya katılan 45 çalışanın hepsi kadındır. 32 yöneticiden 13'ü kadın, 19'u erkektir.

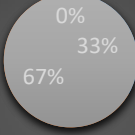
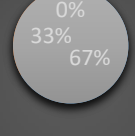
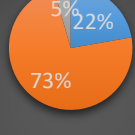
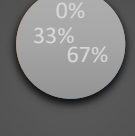

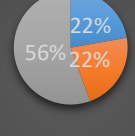
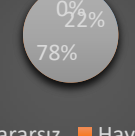
3.3. Araştırmanın Bulguları

Kadın çalışanların görselliklerine yapılan müdahaleler ve mahremiyetlerini ihlal eden davranışlar onların çalışma hayatında olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar mahremiyetleri ihlal edilmiş ve görsel sömürüye maruz kalmış olan kadınların çalışma hayatında kendilerini kötü hissetmeleri ve psikolojik olarak yıpranmalarına neden olmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan araştırmada çalışan kadınların çalıştıkları iş yerlerinde karşılaştıkları görsel dayatmaların olup olmadığı ve varsa eğer bu konudaki fikirlerinin ne olduğu konusunda çalışanlara mülakat soruları yöneltilmiştir. Çalışan kadınların görsellik konusunda iş yerlerinde yaşadıkları sıkıntılar tespit edilmek istenmiştir. Araştırmaya katılan iş yeri yöneticilerine yöneltilen sorularda ise; bünyelerinde çalışan kadınların dış görünümüne müdahale edilip edilmediği ve eğer müdahale ediliyorsa bunların sebepleri ortaya konmak istenmiştir. Araştırma sorularına katılımcıların vermiş olduğu cevaplar genel olarak “*evet*” ya da “*hayır*” şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Bu nedenle araştırmada katılımcıların verdikleri cevaplara ayrıca yer verilmemiş, aşağıdaki tablolarda olduğu gibi frekans dağılımı şeklinde gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan kadın çalışanlar genel olarak iş yerlerinde görsellik konusunda dayatmaların olmadığını, olsa da bu dayatmaları kabul edemeyeceklerini ifade etmişlerdir. İş yeri yöneticileri kadın çalışanların görselliğine müdahale konusunda duyarlı davrandıklarını ve genel anlamda bu tür zorlamaların olmadığını söylemişlerdir. Çalışan kadınlar ve iş yeri yöneticileri bu tür dayatmaların iş yerinde sadece disiplinin sağlanması ve firmaların ticari kaygılar ile olabileceğini düşünmektedirler.

Tablo 2. Çalışanların Mülakat Sorularına Cevapları Tablosu

SORULAR	ÇALIŞANLARIN CEVAPLARI	GRAFİKLE GÖSTERİM
1. Kurumsal bir iş yerinde mi çalışıyorsunuz?	EVET (30) HAYIR (15)	 ■ Evet ■ Hayır
2. Belirli bir iş yeri kıyafetiniz var mı?	EVET (16) HAYIR (25)	 ■ Evet ■ Hayır
3. Çalıştığınız iş yerinde görselliğinize karışılıyor mu?	EVET (20) HAYIR (25)	 ■ Evet ■ Hayır
4. Sizce iş yerinizde görselliğinize karışılmalı mı?	EVET (10) HAYIR (30) KARARSIZ (5)	 ■ Evet ■ Hayır ■ Kararsız

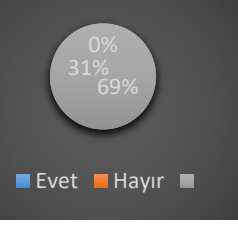
5. Görselliğinize karışılmasa, yine de görselliğinize ilişkin size dayatılanları tercih eder miydiniz?	EVET (15) HAYIR (30)	 <p>0% 33% 67%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
6. Görselliğinize karışılması ve dayatmalar yapılması sizi rahatsız ediyor mu?	EVET (30) HAYIR (15)	 <p>0% 33% 67%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
7. Sizce iş yerinde görselliğe karışılmasının sebebi nedir?	İMAJ VE TİCARİ ÇIKAR (10) DİSİPLİNİ SAĞLAMAK (33) CEVAPSIZ (2)	 <p>5% 22% 73%</p> <p>■ İmaj ve Ticari Çıkar ■ Disiplini Sağlamak ■ Cevapsız</p>
8. Görselliğinize karışılmasının mahremiyetinizi tehdit ettiğini düşünüyor musunuz?	EVET (30) HAYIR (15)	 <p>0% 33% 67%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
9. Çalıştığınız iş yerinize bağlı başka iş yerleri var mı?	EVET (15) HAYIR (30)	 <p>0% 33% 67%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
10. Varsa oralardaki çalışanların görselliklerine de müdahale ediliyor mu?	CEVAPSIZ (25) HAYIR (10) KARARSIZ (10)	 <p>22% 56% 22%</p> <p>■ Kararsız ■ Hayır ■ Cevapsız</p>
11. İş yerinizde görsel özelliklerinizden faydalandığınızı düşünüyor musunuz?	HAYIR (35) KARARSIZ (10)	 <p>0% 22% 78%</p> <p>■ Kararsız ■ Hayır ■</p>

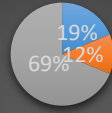
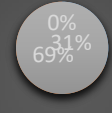
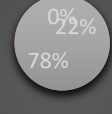
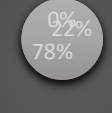
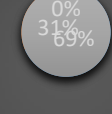
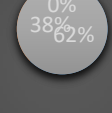
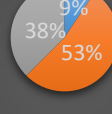
Yukarıdaki Tablo 2’de kadın çalışanların mülakat sorularına verdikleri yanıtlar verilmiştir. Tablo 2’deki verilere göre;

- Çalışanların %36’sı çalışırken giydikleri kıyafetleri iş yeri belirlemektedir. Yani çalışanların %36’sı iş yerinde üniforma giymektedir.

- Çalışanların %56'sının görselliğine (dış görünümüne) iş yeri tarafından müdahale edilmekte, karıştırılmaktadır.
- Çalışanların %22'si iş yerinin görselliğe karışması hususuna sıcak bakmaktadır, %67'si görselliğe müdahaleyi kabul etmemektedir, %11'i ise bu konuda kararsız kalmıştır.
- Çalışanların %33'ü iş yerinde görselliğe karışılmasa da görsellik konusunda kendilerine dayatılan zorlamaları kabul edebilir. %67'si bu dayatılan zorlamaları kabul etmemektedir.
- Çalışanların %67'si iş yerinin görselliğe karışmasına ve görsellik konusunda zorlamalar yapmasına karşıdır. %33'ü ise karşı olmadığını ifade etmiştir.
- İş yerinin personelinin görselliğine karışması sebebinin çalışanların %22'si iş yerinin imaj ve ticari çıkar kaygısı, %73'ü iş yerinde disiplini sağlamak olduğunu düşünmektedir. Çalışanların %5'i bu konuda cevapsız kalmıştır.
- Çalışanların %67'si iş yerinin görsellik konusundaki zorlama ve dayatmalarının kendi özel mahremiyetlerini tehdit ettiğini düşünmektedir. %33'ü ise tehdit etmediği düşüncesindedir.
- Çalışanların %56'sı iş yerine bağlı iş yerlerinde görselliğe müdahale edilmediğini düşünmektedir. %22'si müdahale edildiğini ifade etmiş ve kalan %22'si ise cevapsız kalmıştır.
- Çalışanların %77'si iş yerinde görsel özelliklerinden faydalanılmadığını düşünmektedir. Çalışanların %22'si bu konuda kararsız kalmıştır.

Tablo 3. Yöneticilerin Mülakat Sorularına Cevapları Tablosu

SORULAR	YÖNETİCİLERİN CEVAPLARI	GRAFİKLE GÖSTERİM
1- İş yeriniz kurumsal bir iş yeri mi?	EVET (22) HAYIR (10)	 <p>0% 31% 69%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
2. İş yerinizde neden kadın çalışan tercih ediyorsunuz?	SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK (5) GÜVENİLİR VE İŞE YATKINLIK (20) BECERİ (7)	 <p>22% 62% 16%</p> <p>■ Sorumluluk Sahibi Olmak ■ Güvenilirlik ve İşe Yatkınlık ■ Beceri</p>
3. Kadın çalışanların iş yerinizin satışlarını arttırdığını düşünüyor musunuz?	EVET (32)	 <p>0% 100%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
4. Kadın çalışanlarınızın çalışırken görseline (saç makyaj kıyafet vs.) idare tarafından müdahale ediliyor mu?	EVET (10) HAYIR (22)	 <p>0% 31% 69%</p> <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>

5. Neden müdahale ediliyor?	DİSİPLİN VE UYUM İÇİN (6) GÖRSELLİK VE KİŞİSEL TEMİZLİK (4) CEVAPSIZ (22)	 <p>■ Disiplin ve Uyum İçin ■ Goresellik ve Kişisel Temizlik ■ Cevapsız</p>
6. Kadın çalışanlarınızın makyaj yapmaması sizi etkiler mi?	EVET (10) HAYIR (22)	 <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
7. İşe alacağımız kadın çalışanlarda güzellik (fiziksel-görsellik) hususunu gözetir misiniz?	EVET (7) HAYIR (25)	 <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
8. Neden gözetirsiniz?	GÖRSELLİK İÇİN (7) GÖZETMEM (22)	 <p>■ Görsellik için ■ Gözetmem ■</p>
9. Kadın çalışanların görselliğine müdahale ettiğinizde onların mahremiyetini ihlal ettiğinizi düşünüyor musunuz?	EVET (22) HAYIR (10)	 <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
10. İş yerinize bağlı başka işyerleri var mı?	EVET (20) HAYIR (12)	 <p>■ Evet ■ Hayır ■</p>
11. O iş yerindeki çalışanların da görselliğine karşılıyor mu?	EVET (3) HAYIR (17) CEVAPSIZ (12)	 <p>■ Evet ■ Hayır ■ Cevapsız</p>

Yukarıdaki Tablo 3'te yöneticilerin mülakat sorularına verdikleri yanıtlar verilmiştir. Tablo 3'teki verilere göre;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin hepsi iş yerlerinde kadın çalışan istihdam etmektedir.
- Yöneticilerin iş yerlerine kadın çalışanları tercih etme sebeplerine bakıldığında; yöneticilerin %16'sı kadınların daha sorumluluk sahibi olduklarını, %62'si kadınların işe daha yatkın ve daha güvenilir

olduklarını, %22'si kadınların çalışma konusunda daha becerikli ve daha yatkın olduklarını düşünmektedirler.

- Yöneticilerin hepsi kadın çalışanların firmalarının satışlarını artırdığını düşünmektedir.
- Yöneticilerin %31'i iş yerlerinde çalışan kadınların görseelliğine müdahale etmektedir. Bunların %19'u iş yerinde disiplin ve uyumu sağlamak için, %12'si iş yerinde görseellik ve kişisel temizliğin daha kontrol altında tutulması için görseelliğe müdahale edildiğini ifade etmiş, %69'u cevapsız kalmıştır.
- Yöneticilerin %22'si kadınları işe alırken dış görünüme ve güzelliğe önem vermektedir. %78'i bu konuya önem vermemektedir.
- Yöneticilerin %69'ui kadınların görseelliğine karışılmasının onların mahremiyetini ihlal ettiğini düşünmektedir.%31'i kadınların görseelliğine karışılmasını mahremiyet ihlali olarak düşünmemektedir.
- Yöneticilerin %9'u iş yerlerine bağlı diğer iş yerlerinde de çalışan kadınların görseelliğine karışıldığını söylemiştir. Yöneticilerin %53'ü görseelliğe karışılmadığı görüşünde olup, %38'i cevapsız kalmıştır.

4. SONUÇ

Mahremiyet bireyden bireye ve toplumdan topluma değişiklik gösteren bir kavramdır. Literatürde yapılmış olan tanımlamalardan özetlenecek olursa mahremiyet kavramı; kişilerin tabiatında olan önemli bir kavramdır. Kişinin özel ve gizli alanını ifade etmektedir. Tanım olarak mahrem sözcüğünden türetilmiş olan mahremiyet; kişinin özeli, herkesin bilmemesi gereken gizli yönleri ve yaşantısıdır. Mahremiyet olgusu tüm toplumlarda kişinin temel hak ve özgürlükleri açısından önemli bir konudur. Kişinin mahremiyetinin korunması onun en önemli kişilik haklarından. Kişilerin bu haklarının ihlali mahremiyet ihlali olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada kadın çalışanların en büyük sorunlarından olan görsel sömürü ve dayatmalara maruz kaldıkları mahremiyet ihlali konusu ele alınmıştır.

Küresel dünyada kişilerin artan tüketim ihtiyaçları ve dolayısıyla yaşanan ekonomik zorluklar kadınların da aile ekonomisine katkıda bulunması için çalışma hayatına daha yüksek oranlarda dâhil olmaya başlamıştır. Günümüzde yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler kadın istihdamını artırmıştır. Artan kadın istihdamının üç önemli sebebi ekonomik, sosyal ve hukuki sebepler olarak sıralanabilir. Ancak kadınların çalışma hayatına dâhil olmasının en temel sebebi ekonomik sıkıntılar olmuştur. Çünkü günümüz ekonomik şartlarında sadece erkeklerin çalışması asgari yaşam koşullarının sağlanması açısından yeterli olmamaktadır. Toplumsal yapıda ortaya çıkan gelişmeler ve değişikliklerle birlikte kadınlar anne olmak, eş olmak gibi görevlerinin yanında kendilerine farklı roller yüklemeye başlamıştır. Böylece kadınlar daha iyi eğitim alarak çalışma hayatına girmek, hizmet sektöründe ve diğer tüm sektörlerde çalışmaya başlamışlardır.

Tarih boyunca kadınlar gerek kendi ev işlerinde ve gerekse de yine ev dışında kendi işlerinde (*tarım, hayvancılık gibi*) çalışmışlardır. Dünyada çok önemli bir dönüm noktası olan Sanayi Devriminden sonra ülkelerin toplumsal yapılarında ortaya çıkan toplumsal gelişmeler ve üretim şeklindeki değişiklikler iş gücünde de farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte tüm dünyada kadınlar iş gücüne dâhil olmaya başlamıştır. I. ve II. Dünya Savaşlarından sonra ücret karşılığı çalışan kadınların sayısı daha da artmaya başlamıştır. Bu artışta yaşanan savaşlar ve ekonomik krizler etkili olmuştur. Türkiye'de kadınların çalışma hayatına dâhil olmasının tarihsel gelişim sürecine bakıldığında Cumhuriyetin ilanının dönüm noktası olduğu söylenebilir. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte kadınların ekonomik ve sosyal açıdan güçlenmesi için birçok alanda kadınlara haklar verilmiştir. Kadınların tarım dışındaki diğer sektörlerde de çalışma hayatına dâhil olması bu dönemde gerçekleşmiştir.

Bu çalışmada kadınların çalışma hayatında maruz kaldıkları en temel sorunlardan biri olan görseelliklerine yapılan müdahaleler ve bu müdahalelerin sonuçları ele alınmıştır. Kadınların çalışma hayatında görseelliğine yani dış görünüşlerine çalıştıkları iş yerleri tarafından yapılan dayatmalar aslında onların mahremiyetlerine yapılan ihlallerdir. Mahremiyet kavramı tarihin çok eski dönemlerinden beri var olan bir kavram olmuştur. Modernleşmeyle birlikte mahremiyet kavramı kişilerin önemli bir kişilik hakkı haline dönüşmüştür. Mahremiyet hakkı modern dünyada insan olarak sahip olduğumuz kişilik haklarımızın en temel parçası olmuştur. Genel bir tanımlama yapılacak olursa mahremiyet; kişilerin yalnız kalabilmelerini, istedikleri gibi düşünüp istedikleri gibi hareket edebileceklerini, kimlerle nasıl ilişki kuracakları konusunda özgürce karar verebilmeleri olarak ifade edilebilmektedir. Örgütlerde mahremiyet konusuna bakıldığında ilk akla gelen konu çalışan kadınların mahremiyetlerine yönelik ihlaller olmaktadır. Bu çalışmada çalışan kadınların iş ortamlarında uğradıkları görsel baskılar yani görsel sömürüler nedeniyle karşılaştıkları mahremiyet ihlalleri ele alınmıştır. Çalışma kapsamında

Çankırı’da çalışan belli sayıdaki (45) kadın çalışanlar ve belli sayıdaki (32) iş yeri yöneticilerine hazırlanmış olan mülakat soruları yöneltilmiştir. Bu sorulara verilmiş olan cevaplar sonucunda aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır;

- Çalışan kadınların %44’ünün iş yerinde dış görünümüne yani giydikleri kıyafetlere karışıldığı görülmektedir. Bu kadınlar iş yerinde iş yerinin belirlediği kıyafetleri giymektedir. Çalışan kadınların %22’si iş yerinde kendilerinin dış görünümüne karışılmasına sıcak bakmaktadır. Kadınların çalışma hayatında dış görünümüne karışılması onlara yönelik görsel sömürü ve dolayısıyla kendi kişisel mahremiyetlerinin ihlali anlamına gelmektedir. Ancak bu çalışmada çalışan kadınların yarısının daha azında görselliğe iş yeri tarafından müdahale edilmesi araştırmanın sonuçları bakımından olumludur. Çünkü çalışan kadınların yarısından fazlasına iş yerinde görsel dayatmalar ve zorlamalar yapılmamaktadır.
- Çalışan kadınların %67’si iş yerinde dış görünümüne karışılmasına karşıdır. Çünkü bu kadınlar dış görünümüne karışılmasının kendi özel mahremiyetlerini ihlal ettiğini düşünmektedir. Çalışan kadınların görselliğine karışan iş yeri yöneticilerinin %69’unun gerekçesi iş yerinde çalışanların disiplinini sağlamak, %12’sinin görselliğin ve kişisel temizliğin kontrol altında tutulması olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmada mülakat sorularını yanıtlayan çalışan kadınların büyük çoğunluğu kendi kişisel haklarının farkında olduğu ve mahremiyet ihlaline kesinlikle izin vermeyeceği ve dolayısıyla da çalıştıkları iş yerlerinde dış görünümüne karışılmasına karşı olduklarını söylemek mümkündür.
- Araştırmaya katılan iş yeri yöneticilerinin hepsi iş yerlerinde kadın çalışanların çalışmasını istemektedir. Yöneticilerin iş yerlerinde kadın çalışma gerekçelerine bakıldığında; %16’sı kadınların iş hayatında daha fazla sorumluluk sahibi olduklarını, yöneticilerin %62’si kadınların daha güvenilir ve yaptıkları işe daha yatkın olduklarını, %22’si kadınların çalışma hayatında daha becerikli olduklarıdır. Bu rakamlara bakıldığında iş yeri yöneticilerinin kadın çalışanlara daha fazla güvendikleri ve çalışma konusunda kadınların yaptıkları işlere daha yatkın oldukları ve daha becerikli olduklarını düşündükleri söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine bakıldığında; kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışan istihdam etme konusunda aynı düşünce yapısına sahip olduklarını söylemek mümkündür.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı kadınların çalıştırılmasının iş yerinin satışlarını artıracakını düşünmektedir. Bu yöneticilerin %31’i kadın çalışanlarının görselliğine müdahale etmektedir. Görselliğe karışılması gerektiğini düşünen yöneticilerin %19’u iş yerinde disiplini ve uyumu sağlamak, %12’si iş yerinde görselliğin gözetimde tutulması ve çalışan kadınların kişisel temizliğinin kontrol edilmesi gibi sebeplerle kadınların görselliğine müdahale ettiği sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin ufak bir kısmının kadın çalışanların görselliğine müdahale etmesi araştırmaya katılan iş yerlerinde çalışan kadınların görselliğine saygı duyulduğunu ve müdahale edilmediğini göstermektedir. Aslında yöneticilerin %31’inin çalışan kadınların görselliğine müdahale etmesi ufak bir sayı olarak görünse de olması istenen durum kadınların iş yerlerinde dış görünümüne karışılmamasıdır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin %69’u kadın çalışanların iş yerlerinde görselliğine karışılmasını onların özel mahremiyetlerinin ihlalleri olarak değerlendirmektedir. Bu oranın yüksek olması çalışma için çok olumlu bir sonuçtur. Çünkü araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu iş yerlerinde kadın çalışanlara müdahale edilmesinin onların özel mahremiyetlerinin ihlal edildiği anlamına geldiğini düşünmektedir.

Araştırmaya katılan kadın çalışanların ve iş yeri yöneticilerinin mülakat sorularına verdikleri yanıtlara bakıldığında sonuç olarak; kadınların iş yerlerinde çalışırken dış görünümüne müdahale edilmesinin onların özel mahremiyetlerinin ihlali olarak değerlendirildiği ve bu nedenle de çalışan kadınların görselliğine büyük oranda karışılmadığı söylenebilir.

Bu çalışma ile kadın çalışanların en önemli sorunlardan biri olan görsel sömürü ve buna bağlı olarak ortaya çıkan mahremiyet ihlali konusu ele alınarak yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlandığı düşünülmektedir. Kadınlar ve erkekler arasındaki cinsiyet ayrımlarının çalışma hayatında ortadan kaldırılması ve kadınların da erkeklerin sahip olduğu tüm haklara fazlasıyla sahip olduğu hususu gerek iş hayatında gerekse hayatımızın tüm alanlarında göz ardı edilmemelidir. Kadınlara görsel sömürü aslında onlara psikolojik bir şiddet anlamına gelmekte ve özel mahremiyetin ihlali olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada gerekli olan yasal ve hukuki düzenlemelerin tüm iş alanlarında sıkı bir şekilde uygulanması ve bu ihlallerin fark edilmesi durumunda en ağır yasal yaptırımların uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada Çankırı ilinde faaliyet gösteren belli sayıdaki

kadın çalışanlar ve iş yeri yöneticileri alınmıştır. Çalışmada yapılan araştırmanın başka illerde ve başka sektörlerde daha çok sayıda katılımcıya yapılması yönetim literatürü için daha faydalı olacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Çankırı Karatekin Üniversitesi Etik Komisyonundan 23/02/2024 tarih ve 38 sayılı “Etik İzni Belgesi” alınmıştır. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 23/02/2024 and numbered 38 was obtained from the Ethics Committee of the University of Çankırı Karatekin. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

KAYNAKÇA

- AYDIN, Fatma Fehime ve ERDEM, Ekrem (2014) “*The Effect of Women's Employment on Competitiveness and Economic Growth: A Comparison of Turkey and the Most Competitive Countries*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.44, ss.59-71.
- AYDIN, Nevzat (2015), “*Hadislerde Mesken Mahremiyetini Tehdit Eden Unsurlara Karşı Alınan Önlemler*”, **EKEV Akademi Dergisi**, S.63(63), ss.287-314.
- AYVAZ KIZILGÖL, Özlem (2012), “*Kadınların İş Gücüne Katılımının Belirleyicileri: Ekonometrik Bir Analiz*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.13(1), ss.88-101.
- BELSEY, Andrew ve CHADWICK, Ruth (1998), **Medya ve Gazetecilikte Etik Sorunlar** (Çev. Nurçay Türkoğlu), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- BERBER, Metin ve YILMAZ ESER, Burçin (2008), “*Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz*”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.10(2), ss.1-16.
- BİLİR GÜLER, Seyhan (2005), “*Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesin İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BOZKAYA, Gülferah (2013), “*Kadınların İş Gücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz*”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.3(5), ss.69-89.
- DEMİR, Fevzi (2008), “*Tarihsel Süreç İçinde Kadın Hakları ve Kadının Çalışma Hayatı İçindeki Yeri*”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, S.21(4), ss.8-24.
- DOLGUN, Uğur (2015), **Şeffaf Hapishane Yahut Gözetim Toplumunu**, Ötüken Yayıncılık, Ankara.
- DURMAZ, Şerife (2016), “*İş Gücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)**, S.2(3), ss.37-60.
- ERDOĞAN, Savaş ve YAŞAR, Sema (2018), “*Türkiye’de Kadın İstihdamının Gelişimi: Konya - Karaman Örneği*”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.20(34), ss.18-28.
- GÜNDOĞDU, Aylin (2018), “*Kadınların İş Gücüne Katılımını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Türkiye Uygulaması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- HAŞİT, Gürkan ve YAŞAR, Onur (2015), “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları; Bir Kamu Kurumu Örneği”, **Sakarya İktisat Dergisi**, S.4(4), ss.1-30.
- IŞIK, Murşit ve KAÇAR, Tevfik (2020), “Çalışma Hayatında Kadınların Görsel Sömürüsü Üzerine Nitel Bir Araştırma: Isparta İli Örneği”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, S.7(17), ss.11-25.
- KILIÇ, Dilek ve ÖZTÜRK, Selcen (2014), “Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.47(1), ss.107-130.
- KATKAT, Münevver (2000), “Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KATKAT ÖZÇELİK, Münevver (2017), “Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri”, **The Journal of Academic Social Science**, S.5(52), ss.49-70.
- KOCACIK, Faruk ve BİLİCAN GÖKKAYA, Veda (2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.6(1), ss.195-289.
- KORKMAZ, Hatun (2014), “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu”, **Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.2(5), ss.1-14.
- LYON, David (1997), **Elektronik Göz: Gözetim Toplumunun Yükselişi** (Çev. Dilek Hattatoğlu), Sarmal Yayınları, İstanbul.
- MOORE, Barrington (2017), **Privacy: Studies in Social and Cultural History**, Routledge Publisher, New York (US).
- ÖNDER, Nurcan (2013), “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, S.1(1), ss.35-61.
- PARLAKTUNA, İnci (2010), “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, S.10(4), ss.1217- 1230.
- SEZEN, Abdulvahid ve ERDEN, Müslme (2018), “Mahremiyetin Psiko-Sosyal Yansımaları”, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.20, ss.83-92.
- SOLOVE, Daniel J. (2006), “A Taxonomy of Privacy”, **University of Pennsylvania Law Review**, S.154(3), ss.477-560.
- ŞAHBAZ KILINÇ, Nazan (2015), “Küresel Eğilimler Çerçevesinde Kadın İstihdamı”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, S.4(9), ss.120-135.
- TDK TÜRKÇE SÖZLÜK (2023), “Mahremiyet”, **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, 12. Baskı, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 31.10.2024).
- TSANI, Stella, PAROUSSOS, Leonidas, FRAGIADAKIS, Costas, CHARALAMBIDIS, Ioannis, CAPROS, Pantelis (2012), **Female Labour Force Participation and Economic Development in Southern Mediterranean Countries: What Scenarios for 2030?**, MEDPRO Technical Report, 19 December 2012, MedPro Corporate Web Page, <https://www.files.ethz.ch/isn/159495/No%2019%20Tsani%20et%20al%20Female%20Labour%20Force%20Participation.pdf> (Erişim Tarihi: 21.04.2024).
- YILMAZ, Abdullah, BOZKURT, Yavuz ve İZCİ, Ferit (2008), “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.9(2), ss.89-114.
- YÜKSEL, Mehmet (2003), “Mahremiyet Hakkı ve Sosyo-Tarihsel Gelişimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.58(1), ss.182-213.
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2023-53675> (Erişim Tarihi: 21.04.2024).
- <https://www.ilo.org/tr/resource/news/isveren-ve-orgutleri-toplumsal-cinsiyet-esitligi-konusunda-ilerleme> (Erişim Tarihi: 21.04.2024).

Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

A Conceptual Assessment of Leadership

Ercüment ÇELİKÖZ

Genel Sekreter, Isparta Ticaret ve Sanayi Odası,
ercumentcelikoz@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4897-6534>

Makale Başvuru Tarihi: 16.01.2024

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Tuğba ERHAN

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, tugbaerhan@sdu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-5697-490X>

Koray ÇETİNCELİ

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi,
İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,
koraycetinceli@sdu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-3745-0545>

ÖZET

İnsanlığın var olduğu andan itibaren liderlik kavramı var olmuştur. Başka bir deyişle toplumlar her zaman bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Toplumlar, kendi benliklerinde yer edinmiş ve onlar için önemli bir konumda bulunan liderlerin izinden yürümüşlerdir. Liderlik, daha çok doğuştan geldiği düşünülen bir yetenektir. Lider, takipçilerinin kapasitelerinin üzerine çıkmasını sağlayarak yüksek performansla ulaşmalarını sağlayan ve böylece örgüt hedeflerini gerçekleştiren kişidir. Liderin yapısında olan beceri, her kişinin hayatına etki etmesinin yanında gizemli bir güç olmasında yatmaktadır. Liderler, öncülük ettikleri toplumlara her zaman yarar sağlamamış bazen de zarar vermişlerdir. Bugüne kadar; farklı rollerde pek çok lider, değişkenlik gösteren alanlarda ve konularda topluluklara önderlik ve liderlik etmiştir. Bunlar, kimi zaman kral, kimi zaman peygamber, kimi zaman firavun ve padişah olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kavramı, tarih boyunca çeşitli bağlamlarda ele alınmış olmasına rağmen, üzerinde uzlaşılan bir tanım ve sınıflandırma bulunmamaktadır. Bu durum, liderlik çalışmalarında teorik bir tutarsızlığa yol açmakta ve liderlik kavramının modern bağlamdaki uygulamaları açısından eksiklikler yaratmaktadır. Çalışmanın problemi, liderlik üzerine mevcut tanımların ve yaklaşımların birbiriyle çelişen yönlerini incelemek ve bu eksiklikleri gidermek üzere bir kavramsal çerçeve sunmaktır. Çalışma, hem literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hem de liderlik kavramının uygulamadaki yansımalarını daha net bir şekilde açıklamayı hedeflemektedir. Bu çalışmada, liderlik kavramı derinlemesine incelenmiştir.

ABSTRACT

The concept of leadership has existed since the beginning of humanity. In other words, societies have always needed a leader. Societies have followed in the footsteps of those who have taken their place in their own selves and have an important share for them. Leadership is a talent that emerges in more stages. A leader ensures that people reach high performance by ensuring the proper distribution of their capacities and thus is the person who realizes their organized goals. The skill that is the structure of a leader lies in the fact that it affects the lives of each person as well as being a mysterious power. Leaders have not always benefited societies and sometimes harmed them. Until today; many leaders in different roles have led and led regions and departments that vary. These cannot be governed sometimes as kings, sometimes as prophets, sometimes as pharaohs and sultans. Although the concept of leadership has been addressed in various contexts throughout history, there is no agreed definition and representations. This situation leads to a theoretical inconsistency in management systems and creates deficiencies in the applications of leadership strategy in the modern perspective. The problem of the study is to elaborate the management outside of the existing definitions and standards of standards and to provide a framework to eliminate these deficiencies. The study aims to both fill these sections in the literature and to explain more clearly the reflections of the presentation of leadership in practice. This leadership, the combination of leadership.

Anahtar Kelimeler:

Liderlik,

Liderlik Türleri,

Lider,

Performans,

Keywords:

Leadership,

Leadership Types,

Leader,

Performance,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ÇELİKÖZ, Ercüment, ERHAN, Tuğba ve ÇETİNCELİ, Koray (2025), “*Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme*”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.137-155, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1420703>

1. GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca toplumların şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde kritik bir rol oynamıştır. Sosyal bir varlık olarak insanlar, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için liderlere ihtiyaç duymuş ve bu doğrultuda liderlik kavramı zaman içerisinde farklı bağlamlarda ele alınmıştır. Ancak, liderlik teorileri arasında genel kabul gören bir tanım veya sınıflandırma bulunmamakta, bu durum ise alanyazında teorik tutarsızlıklara ve liderliğin modern bağlamdaki uygulamalarında belirsizliklere neden olmaktadır.

Bu çalışma, liderlik kavramına ilişkin teorik çerçevenin eksikliklerini analiz etmeyi ve literatürdeki mevcut çelişkileri sistematik bir yaklaşımla ele alarak giderilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma soruları şu şekildedir:

- Liderlik teorileri arasındaki temel tutarsızlıklar nelerdir ve bu durum uygulamalara nasıl yansımaktadır?
- Modern liderlik yaklaşımlarının organizasyonlar üzerindeki etkileri nelerdir?
- Literatürdeki eksiklikleri gidermek için hangi metodolojik yaklaşımlar kullanılabilir?

Çalışmada, liderlik kavramı tarihsel süreç içinde ele alınarak geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarının karşılaştırmalı bir analizi yapılacaktır. Ayrıca, liderlik teorilerinin örgütsel yapı içindeki etkileri ampirik bulgular ışığında değerlendirilecektir. Bu bağlamda, çalışmanın yalnızca teorik bir tartışma sunmakla kalmayıp, aynı zamanda yönetim bilimleri literatürüne katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Beşeriyetin vuku bulmaya başladığı ilk zamanlardan beri toplumlarda lider ve liderlik kavramı görülmüştür. Sosyal bir varlık olarak insanlar ve oluşturdukları toplumlar, belirledikleri hedeflerine ulaşmak için her zaman bir lider bulma gereksinimi duymuşlardır. Tarih boyunca bazı bireyler, içinde buldukları toplumda diğer bireylere üstünlük sağlamış ve kitleleri peşinden sürüklemeyi başarmıştır. Bu toplumlar, kendilerine uygun buldukları bu liderler etrafında toplanmış, ona bağlı olarak, onun gösterdiği yolda hedeflerine ulaşmak istemişlerdir. İnsanlar, toplu olarak yaşayan canlılardır. Bu nedenle de oluşturdukları toplulukları idare edecek, yönlendirecek onları amaçları doğrultusunda hareket ettirecek liderlere de ihtiyaç duyan bir yapıda olmuşlardır. Tarihi akış içinde bu liderlerden öncülük ettikleri toplumlara bazen yarar sağlamış bazen de zarar vermiş olanlar her zaman olagelmıştır.

Liderlik kelimesinin çıkışı çok eskilere, yaklaşık 1300’lü yıllara kadar dayanmakta olup ilk olarak 19. yüzyıl başlarında dillendirilmeye ve kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik uzun zamandır üzerinde çalışılan bir kavramdır (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlik üzerine şimdiye kadar birçok tanım yapılmıştır. Yine liderlik türleri ve yaklaşımlarına ilişkin yazılar ve araştırmalar bulunmaktadır. Liderlik üzerinde durulan, kafa yorulan bir kavram olmasına karşın şimdiye kadar kuramsal ve kavramsal açıdan net olarak açıklığa kavuşturulamamış ve liderliğin üstünde anlaşılmış bir tanımı da bulunmamaktadır (Bakan, 2009). Liderlik çalışmalarının tarihçesi 1800’lü yıllara kadar uzanmakla birlikte, liderliğin tanımı ve kapsamı konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır. Literatürde en çok tartışılan noktalardan biri, liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan kazanılan bir beceri mi olduğudur. Ayrıca, liderlik tarzlarının (örneğin otokratik, demokratik, karizmatik liderlik) hangi koşullarda etkili olduğu ve bu tarzların modern örgütlerdeki yansımaları da farklı çalışmalar arasında tutarsızlık göstermektedir. Çalışma, bu eksik noktaları tarihsel ve kültürel bağlamda ele alarak liderlik kavramına daha bütüncül bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır.

Lider ve liderlik ile ilgili olarak tanım yapılacak olursa; liderlik, etkileme, değişim yapma, vizyon belirleme, yayma ve istenilen hedefe ulaşma süreci; lider de bu süreci başarıyla yürütüp gerçekleştiren kişidir. Liderler, kişiler üzerinde herhangi bir zorlamada bulunmadan izleyicilerinin takip ettikleri kişilerdir. Liderler, takındıkları tavır ve uyguladıkları yöntem ile takipçileri üzerinde dürüstlük ve güven duygusu oluşturan kimselerdir. Başka bir ifadeye göre ise lider, belirlenen hedefleri yakalamak için insanları yönetmek ve ikna etmektir (Çelik ve Sünbül, 2008). Lider, insanları yönlendiren, etkileyen, onları motive ederek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için koordinasyon ve denetim sağlayan kimsedir (Yetim, 2000).

Bu çalışma, liderlik kavramına dair mevcut teorik çerçeveleri karşılaştırarak literatürdeki boşlukları analiz etmeyi ve modern yönetim anlayışına katkı sunmayı hedeflemektedir. Liderlik, günümüz yönetim sürecinin en ideal ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle de güncelliğini koruyan ve her geçen gün derinlemesine çalışmaların çoğaldığı bir konudur. Bu çalışma liderliğin teorik çerçevesi ile ilgili

yapılan çalışmaları kıyasladığı için konunun teorik ve kuramsal boyutuna katkı sağlayacaktır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN LİDERLİK

Liderlik, bireylerin veya grupların belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için ortaya çıkan etkileşim sürecidir. Liderlik kavramı tarih boyunca farklı disiplinler tarafından incelenmiş ve çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Ancak, literatürde liderlik kavramının kapsamı ve uygulama alanları konusunda net bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, liderliğin kavramsal çerçevesi detaylandırılarak, modern yaklaşımlar bağlamında analiz edilecektir.

Araştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi açısından araştırma ile ilgili temel kavramsal çerçevenin ortaya konulması yararlı olacaktır. Bu kapsamda liderlik kavramının, liderliğin öneminin, liderlik aşamalarının ve liderliğin gerekliliğinin kısaca açıklanmasına yer verilecektir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı tarihsel süreç içerisinde farklı bağlamlarda ele alınmış ve tanımlanmıştır. Geleneksel yaklaşımlar liderliği, doğuştan gelen bir yetenek olarak ele alırken, modern yaklaşımlar liderliğin öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir süreç olduğunu öne sürmektedir (Koçel, 2003).

Liderlik, yalnızca bireysel bir yetenek değil, aynı zamanda sosyal ve örgütsel faktörlerin birleşimiyle ortaya çıkan bir fenomendir. Günümüzde liderlik, sadece yönetim süreçleriyle sınırlı kalmamakta, çalışan motivasyonu, örgütsel kültür ve değişim yönetimi gibi birçok farklı alanı da kapsamaktadır. Bu bağlamda, çalışmamız liderlik kavramını hem geleneksel hem de çağdaş yaklaşımlar çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Latince’de “*gubernatör*” veya “*governor*” olarak ifade edilen liderlik kelimesi Anglo-Sakson dillerinde “*lead*” ile ifade edilmektedir. Yunanca’da “*hegemon*” ve Romalılarda “*dux*” olarak ifade edilmektedir. Liderlik, Pers ve Mısır dillerinde ise komutan, önder, yol, yön anlamlarına karşılık gelmektedir (Derya, 2010). Lider kelimesinin karşılığına Türk Dil Kurumu’nun (TDK) güncel Türkçe Sözlüğünde bakıldığında ise “*önder*” ve “*şef*” kelimelerine denk geldiği görülmektedir. En üst düzeyde görevli olan lider, bunu gücü, ünü ve toplumsal yeri ile sağlamaktadır.

Liderlik şimdiye kadar olduğu gibi bugünden sonra da tek bir ifade ile anlatılamaz. Bunun yanında her topluluğa ve gruba ait olan tek bir liderlik türü de bulunmamaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008). Lider, organizasyonun amaçları doğrultusunda organizasyon üyelerini harekete geçiren kişidir. İyi bir lider, izleyicilerinin kapasitelerinin en iyi şekilde kullanmaları için onlara uygun ortam yaratarak onları motive etmelidir. Liderin olağanüstü güçleri yoktur. Liderler, buldukları ortamda toplumdaki insanları etkileyen, onlar üzerinde iz bırakan kişidir.

Liderlik, organizasyonun amaçları doğrultusunda organizasyon üyelerinin etkileşimi işlemi olarak tanımlanabilir. İyi bir lider, örgüt üyelerinin kapasitelerini zorlayarak ve uygun ortam yaratarak onları motive etmelidir (Biçer, 1994). Liderlik belirli şartlar altında belirli bireysel ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bir kişinin grupta bulunan diğer kişilerin motivasyon ve çalışmasını etkileyerek belirlenen amaçlara ulaşmak için yön vermesi olayıdır (Koçel, 1999).

İnsanoğluna vermiş olduğu yaşam mücadelesinde hayatta kalmak ve mücadele edebilmek hedefiyle grup ve toplu olarak yaşamayı benimsemiştir. İlk zamanlarda varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli kurallarından biri gruplar halinde hareket etmek olmuştur. Oluşan bu toplulukları idare etme becerisine haiz olan belirlenen ortak hedeflere ulaşmak konusunda kendilerini yönlendirebilecek kişileri belirlemiş ve liderleri olarak kabul etmişlerdir (Eren, 1993).

Liderlik daha çok doğuştan geldiğine inanılan bir fonksiyondur. Günümüzde ise daha çok rehberlik olarak isimlendirilebilir. Bu nedenle çağımıza uygun bulunan organizasyon ve örgütlerde lider, “*toplu olarak yapılan çalışmaları koordine eden kişi*” olarak tanımlanır (Aytürk, 1999). Lider, gelecek üzerine planlar yapan gelecekte ulaşılması gereken amacı belirleyen ve izleyicilerini bu yönde mevcut zorlukları ortadan kaldırmaları için teşvik eden kişidir.

Liderlik, insanların vizyonlarını geliştirerek sınırlarının dışına çıkmasını sağlamak, alıştıklarının, rahat ettiklerinin dışına taşımaktır. Liderlik insanların, kapasitelerini artırarak daha verimli yüksek performans

ulaşmalarını sağlamaktır (Fisher, 2003). Bir başka tanımda liderlik, ortak amaçları bulunan insanları bir araya getirme ve örgütlenmiş üyeler elde etme çabasıdır (Vecchio,1991).

Geçmişten bugüne kadar; farklı rollerde pek çok farklı lider farklı alanlarda ve konularda topluluklara önderlik ve liderlik etmiştir. Bunlar kimi zaman kral, kimi zaman peygamber kimi zaman firavun ve padişah olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kişiler toplulukların ilerlemesinde, dönüşmesinde ve gelişmesinde katkı veren rol oynamışlardır. Tarihte iyi olarak anılabilecek Hz. Muhammed ve Mustafa Kemal Atatürk gibi herkes tarafından bilenen kabul edilen liderler olduğu gibi Hitler ve Mussolini gibi kötü olarak addedilen liderler de yer almaktadır (Duyan, 2012).

2.2. Liderliğin Önemi ve Liderlik Aşamaları

Liderlik, organizasyonların başarısı açısından kritik bir unsur olup, etkili liderlik anlayışları işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Liderliğin önemi, yalnızca yönetsel karar alma süreçlerinde değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve inovasyon süreçlerinde de kendini göstermektedir.

Birey, kişisel isteklerinin bir kısmına ulaşabilmek, belirlemiş olduğu kişisel amaçlarına ulaşabilmek için topluluk halinde hareket ve bir gruba ihtiyaç duyar. İnsan topluluk halinde yaşayan, birbirlerine ihtiyaç duyan canlılar oldukları kadar oluşturdukları toplulukları idare edecek hatta belirlenen hedeflerine ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duyan varlıktır. Topluluklar halinde hayatta kalabilmek ve yaşam mücadelesi için birlikte yaşamak mecburiyetinde olan insanlar her zaman lidere hayat tarzları nedeniyle ihtiyaç duymuş bu durumda farklı liderlik türlerini ortaya çıkarmıştır (Güney, 1987).

Tarihte geriye bakıldığında çok farklı alanlarda ki liderin öyküleriyle karşılaşmak mümkündür. Bu hikâyelerin özünü akıllı ve başarılı liderlerin kahramanlıklarının oluşturduğu görülecektir. Liderin yapısında olan beceri her kişinin hayatına etki etmesinin yanında gizemli bir güç olmasında yatmaktadır. Lider, örgütlerde insan kaynağı üzerine yoğunlaşarak topluluktaki izleyicilerinden en yüksek verimliliği sağlamak için yeri geldiğinde gizemli, olağanüstü gücünü ortaya koyar. Liderlik, beş aşamadan oluşan bir olgu olarak tanımlanabilir. Bunlar (Canbolat vd., 2010);

- **Pozisyon:** Yasal konumu gereği liderin yer aldığı grup içindeki mecburi izlendiği aşamadır. Kişinin otoritesini resmi bir unvana dayandırarak liderlik yaptığı aşamadır.
- **İzin:** Liderin, örgüt içindeki konumu daha verimli çalışma sağladığı için çalışanlar tarafından izlendiği aşamadır. Lider, çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler geliştirerek etkisini artırır.
- **Üretim:** Çalışanları ve organizasyonları geliştirip ileri taşıdığı için liderin, bireysel yaratıcılığı nedeniyle izlendiği aşamadır. Lider, çalışanlarının performansını artırarak örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlar.
- **İnsan Gelişimi:** Doğrudan lider tarafından haklar ve kolaylıklar anlamında çalışanlara sunulan özverili katkı nedeniyle izlendiği aşamadır. Lider, bireylerin yetkinliklerini artırarak onları gelecekteki lider rollerine hazırlar.
- **Kişilik:** Mükemmellik aşaması da denilebilir. Sadece kişiliği nedeniyle liderin izlendiği aşamadır. Liderin kişisel özellikleri ve karizmasıyla takipçileri üzerinde güçlü bir etki yarattığı aşamadır.

2.3. Liderliğin Gerekliliği ve Liderlik Özellikleri

Liderlik, organizasyonların vizyonlarını gerçekleştirebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Literatürde etkili liderlerin taşıması gereken temel özellikler arasında stratejik düşünme, güçlü iletişim becerileri, motivasyon sağlama ve değişime liderlik etme gibi faktörler yer almaktadır.

Organizasyonu oluşturan insanların ortak belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için lidere ihtiyaç duyarlar. Kaliteli lider, hem kendi özelliklerini hem de grupta yer alan kişileri iyi tanımalıdır. Lideri vizyonu olan yenilikçi ve sorun ile karşılaştığında problem çözebilen ve yol gösteren olmalıdır. İnisiyatif alabilen, motive etme konusunda hem kendini hem de gruptaki izleyicileri etki altına alabilen, ileri görüşlü kişi özelliklerini taşımalıdır. Çok yönlü özelliklere sahip, güçlü bir iletişim kabiliyeti ve değişe açık özelliklerini de taşımalıdır. Takım çalışmasının içerisinde yer alarak grubu desteklemeli, izleyicilerini dinlemeli, hassas ve akla uygun davranarak ceza vermek yerine ödül vermelidir. Farklı bir takım nedenlerden dolayı Katz ve Kahn'a (1978) göre liderliğe gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenler şunlardır (Arıkan vd., 2001);

- **Farklılaşan Çevresel Koşullar:** Organizasyonların içinde yer aldıkları çevre devamlı değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Lider, örgütün farklılaşan ve gelişen çere koşullarına adapte olmasını ve yenilenmesini sağlar. Küreselleşen dünyada liderlerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi kritik bir faktördür.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütler büyüme eğilimindedir. Örgüt büyüdükçe yeni yapılar ortaya çıkarken örgüt yapısı da karmaşıklaşır. Var olan yapılar ile ortaya çıkan yeni karmaşık yapılar arasında bağlantı sağlanması gerekmektedir. Liderler, organizasyonların büyüme süreçlerini yönlendirerek sürdürülebilirliği sağlar.
- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün uygulamak üzere hazırlanmış olduğu plan ve tasarımları faaliyetlerin tamamını kapsayıcı değildir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı organizasyonlar için iyi ve etkili bir lider ve bu kişinin yapacağı bir liderlik gereklidir. Liderlerin başarılı olabilmeleri için bütün etkenlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Lider geleceğe umutla bakmalı, gerektiğinde risk alabilmeli, astlarına güven duymalı, iyi bir analizci olmalı, hedefleri net bir biçimde ortaya koymalı, astlarına özgürce çalışabildikleri ortam yaratmalı, katı davranmamalı ama en önemli nokta ise liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Böyle bir durumda lider gruba kendini kolay kabul ettirirken izleyenler tarafından benimsemesi daha kolaylaşır. Yapılan birçok araştırmada liderlerin sahip olması gereken özellikler hakkında bilgi verilmiştir. Buna göre liderlik özelliklerini aşağıdaki tabloda olduğu gibi çıkarılabilir (Sertoğlu, 2010).

Tablo 1. Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıki hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sertoğlu, 2010.

Bazı karakter özelliklerinin liderlerde görülmesi istenmemektedir. Bu özellikler gizlenmiş ve saklanmış olsa da bazı zamanlarda açığa çıkabilmektedir. Lider olarak benimsenen kimselerde bu özelliklerin görülmesi takipçilerinde hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Bu özellikler; “boş gurur”, “kindarlık”, “kıskançlık” ve “cimrilik” şeklinde sıralanabilir.

2.4. Karşılaştırmalı Olarak Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman karıştırılan ve hatta eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardır. Bunun en temel sebebi bu iki kavramın iç içe geçmiş olmasındandır. Bu kavramlar birbirine yakın ama farklı kavramlardır. Yöneticilik, organizasyonların en iyi sonucu üretebilmesi için mevcut koşullarda çalışır. Liderlik ise mevcut koşullar ile ilgilenmez. Organizasyonun yeni bir vizyona ulaşabilmesi, değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmakla ilgilidir (Koçel, 2003). Başkalarına iş gördürerek başkaları aracılığı ile iş başarma işine yöneticilik denilebilir. Liderlik ise belirli bir amaç etrafında insanları toparlayabilme onları bu amaç için harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır diye bir çıkarımda bulunulabilir.

Yönetici, belli bir amaç doğrultusunda insanları yönlendiren kişi olmasına rağmen bu sıfatı atama veya seçilerek kazanmış kişidir. Lider ise başkalarını etkileyen, yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişidir (Aytürk, 2014). Her yöneticinin liderlik özelliği olmadığı gibi her lider de yönetici pozisyonunda olmayabilir. Ancak olması gereken yöneticilerin liderin yaptığı işleri yapması ve liderlik özelliklerini taşımasıdır. Yöneticilik eğitim alınarak öğrenilebilen bir konu iken liderlik kişinin kendi doğal yapısında ve içten gelen bir özelliktir.

Yönetici ve lider kullandıkları araçlarla birbirlerinden ayrılırlar. Yönetici amaçlara ulaşmak için yetkisini astlarını yönlendirmek adına kullanırlar. Lider ise yönetme yeteneği ile izleyicilerine yön verirler. Lider güç sahibi iken, yönetici yetki sahibidir (Özsalmanlı, 2005). Tanımlar dikkatle incelendiğinde her iki kavram arasında fark aslında göze çarpmaktadır. Yöneticiler kural ve prosedürler üzerine dikkatlerini toplar ve bu şekilde örgütleri denetler. Lider ise hedef gösterir, becerileri aktifleştirir. Dikkatlerini insan üzerinde yoğunlaştırırken kurallar daha sonra gelmektedir.

Yönetici ve lider kelimeleri birbirine çok yakın olsalar da aynı anlama gelmemektedir. Liderler etrafındakileri farklı özellikleriyle etkilerken, hedef odaklı vizyon ve misyon belirleyebilen kimselerdir. Yöneticiler ise belirlenmiş hedeflere dayalı, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, farklı kişilerce o pozisyona atanmış plan yapan, denetleyen ve uygulayan kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Lider ve yöneticiyi birbirinden ayıran özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Çoroğlu, 2003);

- Yönetici, başkaları tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için çabalar. Lider ise kendisinin koyduğu amaçları hedefler.
- Yönetici, yönetime başkaları tarafından getirilir. Lider ise atanmaz, içinde bulunduğu topluluk tarafından seçilir.
- Yönetici, gücünü biçimsel yapılardan yani kanun ve prosedür gibi bileşenlerden alır. Lider ise kendi kişisel özellikleri ve yer aldığı topluluktan güç alır.
- Yönetici, biçimsel olanı temsil eder. Lider ise doğal olanı temsil eder (Çoroğlu, 2003).

Yöneticinin çalışma sınırı yine onu atayan temsilciler tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik atama şeklinde ortaya çıkmaz ve kendiliğinden oluşur. İçinde yer aldığı grupta taşımış olduğu farklı özellikleriyle dikkatleri üzerine çeker (Şimşek vd., 2001). Lideri yöneticilerden ayıran diğer özellikleri şunlardır (Çoroğlu, 2003);

- Sahip oldukları vizyon
- Analiz yaparak geleceğe yönelik aksiyon almaları
- Yaratıcı düşünceye yer vermeleri
- Çalışanlara bilgi ve deneyimleri ile yol göstermeleri
- Kişisel özellikleriyle kendini ve içinde olduğu topluluğu motive etmesi
- İnisiyatif sahibi olmaları

Liderlik organizasyonun her basamağında yer alabilen bir faaliyet olarak düşünülmelidir. Lideri takip edenlerin sayısı, amaçları veya içinde bulunan koşullar değişiklik gösterebilir. Bu değişiklikler liderliği engellemediği gibi ortadan kalkmasını da sebep olmaz. Bu nedenle liderlik bir üst düzey pozisyon olan genel müdür için olabileceği gibi basit bir ustabaşı için de olabilir. Önemli olan içinde yer aldığı topluluğu etkilemesidir.

Tablo 2. Daft'a Göre Yöneticilik ve Liderlik Temel Ayrımları

Lider	Yönetici
Ruh	Kafa
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma taraftarı
Yaratıcı	İnatçı-tekrarcı
Esnek	Problem çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal gücü kuvvetli	Tedbirli
Deneyisel	Otoriter
Değişimi başlatan	İstikrarıcı
Kişisel güç	Mevki gücü

Kaynak: Daft, 1997.

Daft (1997), yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları Tablo 2'de belirtilmiştir. Bennis (2003) ise aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi yöneticilik ve liderlik arasındaki temel farkları ortaya koymuştur.

Tablo 3. Bennis'e Göre Yöneticilik ve Liderlik Temel Ayrımları

Lider	Yönetici
Yenilikçidir	İdarecidir
Orijinaldir	Tekrarcıdır
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İnsanlar üzerine odaklanır	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır
Dürüştür, doğrulara güvenir	Denetime güvenir
Uzun vadeli perspektife sahiptir	Kısa vadeli görüşe sahiptir
Neden ve niçin soruları önemlidir	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar
Gözlerini yatay düzlemde gezdirir	Gözlerini tabanda gezdirir
Kendisidir	Klasik anlamda iyi askerdir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Mevcut duruma kafa tutar	Mevcut durumu kabul eder

Kaynak: Bennis, 2003.

Bu çalışmada, liderlik kavramı “*dönüşümcü*” ve “*etkileşimci*” liderlik yaklaşımları ekseninde ele alınmıştır. Özellikle, liderin örgütsel değişimi yönlendirme kapasitesi ön planda tutulmuştur.

3. LİDERLİK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Liderlik, farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmış ve zamanla değişen ihtiyaçlara göre yeniden şekillenmiştir. Literatürde liderlik yaklaşımları genel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır: Geleneksel Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderlik Yaklaşımları. Geleneksel yaklaşımlar, liderliği daha çok kişisel özellikler ve belirli davranış kalıpları üzerinden değerlendirirken, modern yaklaşımlar liderliğin durumsallık, etkileşim ve dönüşüm gibi faktörlerle şekillendiğini öne sürmektedir. Bu bölümde, liderlik teorilerinin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve farklı yaklaşımlar kapsamlı şekilde ele alınacaktır.

Örgütleri başarıya ulaştırmak için günümüzde de hala liderlik üzerine çalışmalar devam etmektedir. 1900-1970 yılları arası liderlik üzerine yapılan çalışmalar “*Geleneksel Liderlik Yaklaşımları*” altında toplanmış olup, 1980’den başlayan ve 2000’li yılların sonralarına kadar uzanan dönem ise Modern Dönem olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda geçmişten günümüze kadarki süreç içerisinde ortaya çıkmış liderlik tarzları ve özellikleri görülecektir.

Tablo 4. Liderlik Tarz ve Özelliklerinin Tarihsel Gelişimi

Ana Yaklaşım	Alt Yaklaşım	Tarihler	Ana Düşünce	Liderlik Tarzı
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1930 - 1940	Liderler Üstün Özellikler İle Doğarlar	Tanımlı Değil
	Davranışsal Yaklaşımlar	1940 - 1960	Liderlik Özellikleri Sonradan Öğrenilebilir	Özgürlükçü
				Demokratik
				Otokratik
	Durumsal Yaklaşımlar	1960’lar ve sonrası	Farklı Durumlarda Farklı Liderlik Tarzlarının Bulunması	Bürokratik
				Direktif
Destekleyici				
Modern Liderlik Yaklaşımları	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	1980 - 1990	Liderlik Tarzları Sürecin Durumuna ve İlişkilere Göre Tanımlanmaktadır.	Katılımcı
				Başarı odaklı
				İşlemsel
	Duygusal Zekâ Yaklaşımı	1990’lar ve sonrası	Liderlerin Duygusal Zekâsı, Astların Performansını Daha Çok Etkilemektedir.	Dönüşümcü
				Özgürlükçü
				Vizyoner
				Koçluk
	Tam Kapsamlı Liderlik Yaklaşımı	2000 ve sonrası	Liderin Kişisel Özellikleri, Nitelikleri ve Becerileri Tam Kapsamlı Olarak Etkilemektedir.	Yakınlık
				Demokratik
				Merak Uyandıran
				Kapsamlı
				Hedef Odaklı

Kaynak: Jiang, 2014.

3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımı

Liderin kişisel özelliklerinin etken olması yanı sıra değişen koşullarında liderlik üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. 1930 - 1940 yılları arası “*kişisel özellikler*”, 1940 - 1960 yılları arası “*davranışsal*” ve 1960 – 1970’li yılların sonuna kadarki dönem “*durumsal*” yaklaşımlar adı altında incelenmiştir. Bu yaklaşımların ortak özelliği tek bir liderlik türünün olmadığı, bazen görev ağırlıklı bazen de ilişki ağırlıklı yaklaşımların olabileceğini savunmaktadır. Bütün yaklaşımların vermiş olduğu mesaj liderin sahip olması gereken yetki ve yetkinliklerinin neler olduğu ile ilgilidir.

Geleneksel liderlik yaklaşımları, kendi içerisinde üç temel yaklaşıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, kişisel özellikler yaklaşımıdır. 1930 – 1940 yılları arasında ön plana çıkan bu yaklaşımda “*liderler üstün özellikler ile doğarlar*” ana düşüncesi hâkimdir ve liderlik tarzı tanımlı değildir. İkinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşımlar ise 1940 – 1960 yılları arasında ön plana çıkmış olup, “*liderlik özellikleri sonradan öğrenilebilir*” ana düşüncesine hâkimdir.

Davranışsal yaklaşımlar “*özgürlükçü*”, “*demokratik*”, “*otokratik*” ve “*bürokratik*” olmak üzere dört liderlik tarzı tanımlanmıştır. 1960’lar ve sonrasında ön plana çıkan durumsal yaklaşımlarda “*farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının bulunması*” ana düşüncesi hâkimdir. Bu yaklaşımda “*direktif*”, “*destekleyici*”, “*katilimci*” ve “*başarı odaklı*” olmak üzere yine dört liderlik tarzı benimsenmiştir (Jiang, 2014:52).

3.1.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderlerin belirli kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Klasik özellikler yaklaşımı, başarılı liderlerin doğuştan gelen zekâ, karizma, güven ve güçlü iletişim becerileri gibi özelliklere sahip olduğunu savunmaktadır. Ancak modern çalışmalar, bu yaklaşımın yeterli olmadığını, liderliğin yalnızca doğuştan gelen bir yetenek değil, aynı zamanda öğrenilebilen bir süreç olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, günümüz literatüründe kişisel özellikler yaklaşımı tek başına liderlik başarısını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

I. Dünya savaşı döneminde subaylar için gereksinim duyulması nedeniyle ilk olarak o dönemde ortaya çıkan bir kuramdır. Bu yaklaşımda amaçlanan; liderleri etkin kılan özellikleri açığa çıkarmak ve geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Kişide yer alan psikolojik ve kişisel özellikler kişiyi öne çıkarmakta ve lider konumuna getirmektedir. Liderlik, doğuştan gelen bir yetenektir. Liderlik, sonradan kazanılan bir olgu olmadığı için bu kişilerin mutlaka kendilerini her koşulda belli edeceklerini ortaya koymaktadır (Şimşek, 2006).

Liderlik ile ilgili ilk yaklaşımlar bu grup altında toplanmaktadır. Bir başka ifade ile ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Liderliği belirleyen faktörler içerisinde en önemli faktör olduğu söylenebilir. Yani bir kişinin bir gruba liderlik etmesini sağlayan en önemli sebep sahip olduğu kişisel özellikleridir (Serinkan, 2008).

Diğer bir ifade de kişinin lider olarak benimsenmesi ve dâhil olduğu topluluğa önderlik etmesinin en önemli sebebi, kendisinde bulunan özellikleridir. Liderin bu özelliklerinden dolayı topluluktaki diğer kişilerden farklı bir kişi olduğu kabul edilmektedir. Bazı insanların fiziksel ve bazı yetenekler olarak doğuştan sahip olduğu özellikleriyle diğer kişilerden ayrıldığını savunmaktadır (Koçel, 2003).

Bu yaklaşıma göre liderlerin özellikleri sayılırken elle tutulur bir sonuç ortaya konulamamış, bu nedenle de çok fazla özellik sıralanmıştır. Bu durumda yaklaşımın eleştirilmesine neden olmuştur. Liderlerin sektör ve grup içinde bulunduğu duruma bağlı olarak farklı özelliklere sahip olduğu anlaşılmıştır. Yaklaşıma yapılan ikinci eleştiri ise fiziksel özelliklere çok değer verilmesi. Yani liderin boyu, kilosu, görünümü başarılı lider tanımında etkili olmasıdır. Bu durum her lider için doğru sayılmamaktadır (Aksel, 2010).

Tablo 5. Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri

Genel Özellik Grubu	Alt Özellikleri
Kişilik Özellikleri	Yaratıcılık
	Açıkgözlülük
	Dürüstlük
	Etkisel davranış
	Güven verme
	Kendine Güven
	Dışa dönüklük
Fiziksel Özellikler	Enerjik olma
	Fiziki görünüm
	Boy
	Kilo
	Yaş
	Cinsiyet
Yeteneksel Özellikler	Zeki olma
	Yargılama
	Bilgi sahibi olma
	Akıcı konuşma
	Kesinlik
İşe ilişkin Özellikler	Başarı güdüsü
	İleride olma arzusu
	Sorumluluk alabilme
	Göreve dönüklük
	Amaçlara ulaşmada sorumluluk alabilme
Sosyal Özellikler	İşbirliği yeteneği
	Prestij
	Popüler ve sosyal olma
	Kişilerarası iletişim
	Sosyal Katılım
	Kültür düzeyi
	Diplomasi ve Hitabet Yeteneği

Liderlik özellikleri Tablo 5’de gruplandırılarak gösterilmiştir. Özellikler yaklaşımı, liderin fiziksel, psikolojik ve kişisel gibi kendine özgü özellikleri ortaya çıkarsa da “*iyi bir liderin yetişmesi için gerekli şartlar nelerdir*” sorusuna cevap veremediği için 1940-1950’li yıllardan itibaren liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderin kişisel değil davranışsal özellikleri üzerinde durulmaya başlanmıştır (Bakan, 2008).

3.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderliğin belirli davranışsal kalıplar doğrultusunda geliştirilebileceğini savunmaktadır. Günümüzde, bu yaklaşım lider gelişim programlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak, eleştirmenler bu yaklaşımın liderliği belirli davranış kalıplarına indirgediğini ve liderlik sürecinin dinamik doğasını tam olarak açıklayamadığını ifade etmektedirler.

Her lider aynı özelliği göstermez. Bunun belirlenmesiyle kişisel özellikleri üzerine yapılan çalışmalar, 1940-1960 yılları arasında liderlerin davranışları üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımın yetersiz ve etkili olmadığı anlaşıldığından dolayı ortaya çıkarılan ve üzerinde yoğunlaşılacak bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ki ana fikir liderin kişisel özelliklerinden daha çok liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır.

Bu yaklaşım, etkili liderlik anlayışında davranışsal özelliklerin kişisel özelliklerden daha önemli olduğu ve bu liderlik davranışlarının disiplinli bir eğitim ile kazanılabileceğini belirtmektedir (Şimşek, 2006). Liderin etkileme gücünü oluşturan unsurları şu şekilde sıralanabilir. İnsanlara verdiği değer, iyi iletişim ve ilişki kurma,

topluluklar üzerinde saygı ve etki oluşturabilme oluşturmuş olduğu bu etki ile içinde bulunduğu topluluğa güven vermesidir. Davranışsal liderlik başlığı altında birçok çalışmadan bahsedilebilir. Yapılan çalışmalar sonucunda birbirinden değişik liderlik türleri olduğu ortaya koyulmuş ve bu türlerin etkisi sorgulanmıştır (Serinkan, 2008).

Bu yaklaşımda araştırmacıların dikkat ettikleri iki tür liderlik tipi bulunduğudır. Bunlar; göreve öncülük veren liderlik tipi ve insana öncülük veren liderlik tipidir. Yapılan araştırmalarda insanı merkeze alan ve insana öncülük veren liderliğin diğer türe göre daha başarılı olduğu araştırmalarda doğrulanmasına rağmen kesin bir sonuca ulaşılmamıştır (Güney, 2000). Bu yaklaşımların başında, Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Tannenbaum ve Schmidt'in Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve Likert'in Sistem-4 Modeli gelmektedir (Koçel, 2003).

3.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik alanında yapılan son çalışma ise durumsallık yaklaşım teorisidir. Yapılan bu çalışmada liderin içinde bulunduğu durum ve koşulların lider davranışlarını etkilediği üzerinedir. Liderin içinde çıktığı yerin önemli olduğunu vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; içinde bulunan koşullar ve şartlar kişinin liderlik özellikleri kazanmasında oldukça etkilidir. Belirli bir zaman aralığında liderin grup-iş ilişkisi bakımından kurduğu denge, grubun yapısal özelliği onun liderlik özelliklerinin belirginleştirerek ortaya çıkmasına veya başarılı olmasına yol açabilecektir (Doğu, 2003). Durumsallık yaklaşıma göre etkili ve etkin liderlik, liderin kişisel özellikleri, davranışları ve durumsal koşulların birleşmesiyle meydana gelmektedir. Bu yaklaşıma göre etkili bir liderlik için şu faktörleri sayabiliriz (Koçel, 2003);

- Belirlenen, ulaşılmak istenen amacın özelliği
- İzleyicilerin beklentileri ve sahip olduğu yetenekleri
- Liderliğin ortaya çıktığı örgütün nitelikleri
- Liderin ve takipçilerini geçmişte edindikleri tecrübeleri

Durumsallık yaklaşımı koşul ve durumlara göre en uygun liderlik davranışının değişeceğini savunmaktadır. Bu nedenle davranışsal yaklaşımın savunduğu tek ve en iyi yönetim tarzından farklı bir görüşü ortaya koyar (Koçel, 2003). Durumsallık yaklaşımı için aşağıdaki örnekler sayılabilir (Doğu, 2003);

- Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı (Olgunluk Modeli)
- Yol-Amaç Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago'nun Lider Katılım Yaklaşımı
- Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu (Şeridi) Yaklaşımı
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı
- Lider-Üye Değişim Yaklaşımı ve Normatif Durumsallık Yaklaşımı

3.2. Modern Liderlik Yaklaşımı

Modern liderlik yaklaşımları, liderliği daha dinamik, etkileşimsel ve dönüştürücü bir süreç olarak ele almaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında, liderlerin esnek, vizyoner ve çalışanlarını motive edebilen kişiler olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen modern liderlik yaklaşımları arasında Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderlik öne çıkmaktadır.

Küreselleşen dünya ile birlikte pazarın birleşmesi ve bütün haline gelmesi, örgütlerin rekabet gücünün artırması gerekliliği, dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmeler ve yenilikler sebebi ile liderlik anlayışlarının da bu sürece ayak uydurması gerekmektedir. Bu süreçte değişimi görebilen ve bu değişime liderlerin başarılı olmasını kaçınılmaz kılmıştır (Paksoy, 2010). Bu nedenle son zamanlarda yapılan yeni araştırmalarda örgüt kültürünün geliştirme ve değişimi yönlendirme üzerinde durulmaktadır (Köseoğlu, 2019).

3.2.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı (Transactional Leadership)

Burns tarafından 1970'li yılların sonlarında ortaya atılmış ve yapılan çalışmalarla geliştirilmiştir (Alioğulları, 2019). Bu yaklaşım farklı isimlerle de adlandırılmaktadır. Bunlar; İş gördürücü, sürdürücü, Etkileşimsel veya transaksioneldir (Kurnaz, 2019). Etkileşimci liderler bir yandan yetkilerini kullanırken diğer yandan da gruptaki çalışanların istek ve ihtiyaçlarını da karışılmaya çalışmaktadır. Buradaki amaç çalışanlarında daha verimli ve etkin çalışmasını sağlayarak performanslarını yukarıya taşımada yardımcı olmaktır (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Etkileşimci liderlik anlayışı benimseyen ve bu yönde tavır alan liderler yetkilerini ağırlıklı olarak sorumluluğunu aldığı çalışanların daha çok çaba göstermeleri ve çalışanlarından yüksek performans alabilmek için ödül ve kariyer ilerlemesinde kullanırlar. Başka bir ifade ile lider ve izleyenleri arasında ki değişimi etkileşimci liderlik olarak tanımlayabiliriz. Bu liderlerde en göze çarpan durum geride kalan dönem ile gelecek arasında bağ kurarak başarıyı yakalamalarıdır. Etkileşimci lider, öncelikle kendisini takip edenlerin kişisel ilgilerini karşılamaya çalışır (Demir ve Okan 2008).

Etkileşimci lider, hedeflere ulaşmak için takipçilerine yardım etmekte hedefe varıldığında olumlu bildirim vererek izleyenlerine para ve statü gibi ödüllendirme yapmaktadır. Hedefe ulaşamadığı durumlarda ise yaptırım söz konusu olmaktadır. Bu nedenle bu liderlik yaklaşımı takipçilerin daha fazla çaba göstermesine sebep olmaktadır. Üç temel özelliği olan etkileşimci liderliğin bu özelliklerini “*şarta bağlı ödül*”, “*istisnalarla yönetim aktif*”, “*istisnalarla yönetim pasif*” şeklinde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı (Transformational Leadership)

Dönüşümcü liderlik 1980'li yıllardan itibaren ağırlık kazanmaya başlayan bir kavramdır. Burns'ün (1978) yapmış olduğu bir araştırmada işlemsel liderler kendini izleyenlerinin çıkarlarını temin ederken izleyiciler ise ahlaki ile yükselmektedir. İzleyenlerin gerçek ihtiyaçlarının lider tarafından karşılanmasını içeren bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik yeniliğe, değişime ve geleceğe dönül bir liderlik türüdür. Çalışanların iki yönü üzerinde durulur bunlar yaratıcı ve yenilikçi yönleridir. Organizasyonlarda dönüşümcü lider olarak tanımlanan ve gelecek vizyonu bulunan kişi değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişidir (Eren, 1998).

Dönüşümcü lider, takip edenleri için örnek kişi oluşturacak şekilde hareketlerde bulunur. Lider saygı duyulan ve gücenen biridir. Zor zamanlarda zor durumların üstesinden gelerek kendini izleyenlere gücen duygusu aşılar. Bu durumda izleyiciler lider gibi olmaya çalışacak ve kendini onunla özdeşleştirecektir (Demir ve Okan,2008). Dönüşümcü liderler, takipçilerin dünyayı anlamlandırmalarına, bireysel katılımlarına, karizma ve motivasyonlarına önem vermektedir. Dönüşümcü liderlik izleyenlerine odaklanılmasıyla geleneksel liderlikten farklılaşmaktadır. Lider takipçilerine güvenmekte ve çift yönlü iletişim kurmaktadır (Şimşek, 2006). Dönüşümcü liderlik, örgütsel kültürü şekillendirmede kritik bir rol oynar. Nitekim yapılan bir çalışma, dönüşümcü liderlik ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi ve bunun performansa etkisini detaylı olarak incelemiştir. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün performansı doğrudan etkilediğini ve dönüşümcü liderliğin örgütsel performansa katkısına kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır (Nyugen vd., 2023).

3.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı (Charismatic Leadership)

Karizmatik liderlik ile genel kabul görmüş olan görüş Max Weber (1947) tarafından geliştirilen bir teori olduğudur (Fiol vd., 1999). O günden itibaren pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Karizma, çekiciliğin bir başka ifadesidir. Karizmatik lider izleyenlerini sorgulamadan, araştırmadan peşlerinden sürüklenme yeteneğine sahiptir. Gerçekten de karizmatik liderlerin normale göre motive etme kapasitesi daha fazladır. Bu liderler sahip oldukları kişisel becerileri toplulukları etkilemektedir. Bu şahısların başta olma istekleri fazla olduğu için lider olma istekleri de oldukça fazladır. Karizmatik lider için Martin Luther King ve Mahatma örnek gösterilebilir (Şimşek, 2006).

Lütfedilen bir kabiliyet anlamını taşıyan karizma yunanca bir kelimedir. Organizasyon açısından bakılırsa liderin, başta takipçileri olmak üzere iletişim etkileşim halinde bulunduğu diğer kişiler üzerinde etkileyici iz bırakma gücüne sahip olması olarak açıklanabilir. Genel bir tanım yapacak olursak iletişim kurulan kişide duygusal heyecan yaratma olarak adlandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Karizmatik lideri diğerlerinden

ayırır an olgu bünyesinde barındırdığı öngörü, vizyon ve insanları aynı amaç etrafında toplayıp harekete geçirme becerisidir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Karizmatik liderlerin olağandan farklı bir çekiciliğe sahip oldukları düşünülür. Karizmatiklik, kişilerin algılamasıyla ilişkili bir olgudur. Bu nedenle birisine çok farklı, çekici ve büyüleyici gelen bir kişi, bir başkası için sıradan insanlarda daha farklı gelmemektedir. Karizmatik liderlerin özelliklerini sıralamak istersek aşağıdaki şekilde yapmak mümkündür (Den Hartog ve Koopman, 2009);

- Çevrenin kısıtlarına ve taraftarların gereksinimlerine duyarlılıkları ve mevcut durumdaki eksiklikleri tanımlama yetenekleri vardır.
- İdeal bir vizyon takipçilerin, düşüncelerini yaygın biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme becerilerine sahiptirler.
- Vizyonlarına ulaşmak için yeni ve geleneksel olmayan araçlardan yararlanırlar ve takipçileri etkilemek için kişisel güçlerini kullanırlar.
- Yüksek özgüvene ve olağanüstü yeteneklere sahiptirler.
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yetenekleri vardır.
- Risk alabilirler.
- Kendilerini dava için feda ederler.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanırlar.
- İzleyicilerin gereksinimlerine önem verirler.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler.
- Yeteneklerinde süreklilik taşırlar.
- Güçlü bir hitabet yetenekleri ve imajları vardır.
- Yüksek etkileme ve baskın olma gereksinimine sahiptirler

4. LİDER TIPLERİ

Örgüt başarısının elde edilmesinde değişen şartlara uygun liderlik tarzlarının oluşması beklenmektedir. Her şarta uygun olarak değişen liderlik tarzları başarının yakalanmasında etkili olmaktadır. Liderlik tarzlarının şartlara bakılmaksızın seçilmesi durumunda iş yerinde mutsuzluk, çatışma ortamı ve başarısızlığa sebep olabilecektir. Liderlik ile ilgili genel kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır.

Liderlik tarzı her örgüte ve organizasyona göre değişiklik gösterebilir. Bu çalışmada incelenen liderlik tipleri, örgütsel yapıların dönüşüm süreçlerinde en fazla etkili olan yaklaşımlar üzerinden belirlenmiştir. Özellikle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik modelleri ön planda tutulmuş, otantik liderlik, dijital liderlik gibi yaklaşımlar kapsam dışında bırakılmıştır. Liderlik türlerine ilişkin olarak çeşitli liderlik türleri ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıdaki başlıklarda belirtildiği üzere dir.

4.1. Otokratik Liderlik (Autocratic Leadership)

Liderin tüm karar gücünü tam anlamıyla elinde tuttuğu liderlik türüdür. Bu liderlik türünde lider ile izleyicileri arasında büyük bir açıklık bulunmaktadır. Otoriter liderler grubun geri kalanından çok az ya da hiç fikir almazlar ve kararları kendileri alırlar. Takipçileri üzerinde sıkı bir denetim sağlar. Otokratik liderlikte lider en son makamdır. Lider, çalışanlara iyi davranmanın insanları şımartacağını, aradaki mesafeleri azaltacağını düşünür. Otokratik lider olması gerekenin dışına çıkmaz ve en ufak bir çıkma bile lideri öfkelenendir. Başarısızlığı asla kabul etmez. Bu liderlik tarzında lider aslarına korku salar. Ceza sistemi uygulanır. Takım ruhunun oluşmadığı bir ortam olurken güven ve iş birliği sağlanmaz ve izleyicilerin çalışma motivasyonuna etki eder (Doğanay, 2014).

Otokratik liderlikte lider hızlı karar alabilir. Bu özelliği bakımından avantaj olarak görülebilir. Dezavantaj olarak iş tatminsizliği, moral bozukluğu, elverişsiz çalışma ortamı olarak sıralanabilir. Liderlik tarzında aşırıya kaçılması durumunda takipçilerinin nefretini kazanabilir ve saldırganlık oluşabilir. Kararlar tek elden alındığı

için astlar fikirlerini söyleyemezler. Bürokrasinin hâkim olduğu toplumlarda yetişmiş insanların düşünce tarzlarına daha uygun bir liderlik tarzıdır (Özer, 2010).

4.2. Demokratik Liderlik (Democratic Leadership)

Karar alma sürecinin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı bir liderlik türüdür. Çalışanların görüş ve önerilerine değer vererek dikkate alınması çalışanların performansına da etki etmektedir. Demokratik liderlikten bahsederken bir amaç etrafında birleşen ve ortaya çıkan bir sorunu çözmeye çalışan insan topluluğunun yapmış olduğu ekip çalışmasından söz etmek mümkündür. Astlarına kararlara katılma hakkı tanır. Astlarının iletişim kurmalarında özgür olmasını ve problem çözümünde sorumluluk almalarını isterler. Böylelikle gelecekteki liderleri de hazırlamış olurlar. Demokratik lider uygulamada çalışanlarını motive ederken ikili ilişkiler kendisi için oldukça önemlidir (Güney, 1997).

Demokratik yönetimin olduğu alanda lider bir rehber gibi hareket eder. Grubun tam ortasında yer alan ve çalışanları koordine ederken aynı zamanda denetleyen, takım ruhunun gelişmesine katkıda bulunan kimsedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Bu yönetim şeklinin ağırlıklı olduğu şirketlerde/işletmelerde lider ve astları arasında iyi bir iletişim kusursuz bir uyum bulunmaktadır. Astların kararlara katılması işlerinde tatmin sağlamasını ve böylece daha etkili ve verimli çalışmasına neden olur. Bu liderlik anlayışındaki en büyük sıkıntı karar alma aşmasının uzun zaman alması nedeniyle oluşan zaman kaybıdır. Acil karar alınması gereken bir durum geliştiğinde liderlerin başarılı olma ihtimali düşmektedir (Buluç, 1998).

4.3. Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership)

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları barındıran hizmetkâr liderlik, liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik türüdür (Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderin ilk amacı liderlik etmiş olduğu kişilere hizmet etmektir. Hizmetkâr liderler kendilerini izleyenlerinin gelişmesi ve refahı için adarlar. Hizmetkâr liderler ben demeyen başkalarının ihtiyaçlarına öncelik veren iç ve dış âlem ile uyum içinde çalışan, çalışanlarının potansiyellerini performansa dönüşmesini sağlayan kişidir (Fındıkçı, 2010). Hizmetkâr liderlik, liderlerin kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını önceliklendirdiği bir liderlik biçimi olarak tanımlanır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılık ve memnuniyet üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Canavesi ve Minelli, 2022).

Önceliği hizmet etmek olan hizmetkâr lider, çalışanlarını hareketlendirmeye ve güçlendirmeye odaklanmıştır. Bu nedenle kendisi de hizmet ederken emir vermekten kaçınır. Çalışanlar üzerinde otorite kurmaktan yana değildir. Alçak gönüllü davranışları ile çalışanların gönülünü kazanan, onların performanslarını artırmada yardımcı olan bir liderdir. Böylece çalışanlar liderine, işine ve kurumuna daha bağlı çalışarak kendisini tatmin hissederler (Gök,2021). Güven hizmetkâr liderler için en öncelikli koşuldur. Çünkü liderler çalışanlarına hizmet etmeye değer olduğu bilmek ve görmek ister. Hizmetkâr liderin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Spears, 2004);

- Dinleme
- Empati
- İyileştirme
- Farkındalık
- İkna etme
- Kavramsallaştırma
- Öngörü (Önsezi)
- Yöneticilik (Hizmet etme)
- İnsanların gelişimine katılım (Görev alma)
- Takım oluşturma

4.4. İzlemeyi Bilen Liderlik (Followership Leadership)

Liderlerin bilgi patlaması yaşanan bu dönemde tek başına karar alması neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bir liderin her şeyi bilemez. Bir liderin herkesin ne yapacağını söylemeye çalışması lideri başarısızlığa sürükler. Örgütleri başarıya götüren yollardan biri de liderlerin alt kademe çalışanlarını izlemesidir. Her şeyi bildiğini sananlar 21. yüzyılda lider olamayacağını anladıkları bir yüzyıl olacaktır (Özden, 1999). Kendinden emin olan lider, bilmediği konularda başkalarının yardımını almaktan çekinmez. Bunun için kritik davranışları şu şekilde sıralanabilir (Korkmaz, 2003);

- Lider hep yanıt verme yerine, sorular sormalıdır
- Lider, diğerlerinin kendisine liderlik yapmasına fırsat vermelidir
- Lider, hep diğerlerinin kendine yardımcı olmasını beklemek yerine, kendisi başkalarına yardımcı olmalıdır
- Santral olma yerine, eşleştirme rolünü üstlenmektedir

Bir kişinin lider olabilmesi için kendi kişisel yetenekleri dışında kendisini izleyen, takip eden izleyicilerinin de olması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin kendi takipçilerinin özellik ve yapılarını bilmesi onu klasik yöneticilerden ayırarak öne çıkarır. Liderin bunu başarabilmesi için izleyicileri ile sürekli iletişimde olmasından geçer. İletişim tek yanlı olmadığından lider kendisini anlatırken aynı zamanda izleyicilerini de dinlemesi gerekir. Yapılanların takip edilmesi, takdir edilmesi çalışan motivasyonunu artırırken çalışanların işlerini yaparken mutlu olmalarını sağlar (Semerci, 2022). Bu durum takım çalışması açısından oldukça önemlidir.

4.5. Toksik Liderlik (Toxic Leadership)

Dr. Marcia Lynn Whicker (1996) kavramı ilk kullanan kişidir. Çevreyi sert ve zararlı bir şekilde yönlendiren toksik lider başkalarının elde ettiği başarıları sahiplenerek başarılı görünmeye çalışan bir liderlik türü olduğundan bahsetmiştir. Örgütlerde olumlu özelliklere sahip liderlerin yanı sıra olumsuz özelliğe sahip liderlerde bulunmaktadır. Çalışanlar tarafından olumsuz bir lider türü olarak görünen toksik liderlik çalışanların huzurunu bozar, iş yeri mutluluğuna engel olarak kişileri fiziksel ve zihinsel olarak engeller (Başar vd., 2021).

Bu liderlik tarzını benimseyen liderler kendi çıkar ve menfaatlerini kurumun önünde tutarak kurumun güç kaybetmesine neden olur (Hitchcock, 2015). Bu liderlik tarzını benimseyen kişiler başarı ve övgüleri kendisi üstlenirken, başarısızlık ve olumsuzlukları çalışanlara bağlayarak suçlamada bulunurlar. Bu tarz liderler ilerleyen zamanlarda mevkilerini korumak için toksik davranışlarını artırıcı hareketlerde bulunabilirler. Çalışanların ilerlemesine ve gelişimlerine kayıtsız kalabilirler. İş yerinde bir sorun olduğunda karar almakta zorluk yaşadığından belirsizliğin çalışanların belirsizlik yaşayarak streslerinin artmasına neden olurlar (Mehta ve Maheshwari, 2014). Son 30 yılda toksik liderlik, eğitim, bankacılık, hükümet, iş dünyası ve ordu dahil olmak üzere diğer sektörlerde de kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Sonuçlar, toksik liderliği çok çeşitli istenmeyen iş sonuçlarıyla (*iş tatminsizliği, düşük iş bağlılığı, düşük iş verimliliği ve performansı ve işten ayrılma niyeti*) tutarlı bir şekilde ilişkilendirmiştir ve çok sayıda olumsuz psikolojik durumla (*örn. psikolojik sıkıntı, duygusal tükenme ve psikolojik iyi oluşun azalması*) bağlantılı olduğunu göstermiştir (Labrague, 2024). Toksik liderler işletmelerde şu gibi olumsuzluklara neden olurlar (Hamurcu, 2022);

- Astlarına acı çektirerek gereksiz örgütsel stres
- Olumsuz değerler ve ümitsizlik
- Gereksiz güç kullanımı sonucu örgüt atmosferini bozulması
- İşten ayrılma oranında artış
- Üretkenlikte düşüş
- Yenilikte azalma ve bölümler arası çatışma
- Çalışanları hiçe sayma ve hor görme
- Pozisyonlarını ve yetkilerini sürekli yanlış kullanma
- Örgütün itibarına zarar verme
- Güvensizliği, eşitsizliği, kızgınlığı ve tükenmişliği artırma

Bazen bir organizasyonu batırıp, çalışanları birbirine düşüren bir müdür veya devleti batıran, ülkeleri birbirine düşüren, savaşlar yaratan ve milyonların ölümüne ve dünya krizlerine neden olabilen Hitler gibi siyasi bir lider olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenle bu tür liderlik davranışları gösterenler önceden belirlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

4.6. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)

Karizmatik liderler zor dönemlerde, kriz ortamlarında beliren, sıra dışı yetenek ve kişisel özelliklere sahip kişilerdir. Kendilerinde bulundukları özgüven, cesaret izleyicilerini etkilemektedir. Karizmatik liderlerin ikna kabiliyeti ve motive etme gücü oldukça fazladır. Karizmatik lidere sahip olmanın olumsuz bir görüş olması, bu liderliğin olumsuzluk ile bağdaştırılmasının nedeni, bu liderler genellikle kriz ve kaos anlarında ortaya çıkıyor olmasındandır. Karizmatik liderliğin bilinen en belirgin türü kahraman liderliktir. Ülkemizde karizmatik lidere verilecek en güzel örnek Mustafa Kemal ATATÜRK'tür. Karizmatik liderlerin sahip oldukları olumlu davranışsal ve kişisel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Donuk, 2007);

- Geleceğe dönük vizyon geliştirirler
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirirler
- Karmaşık durumları basit duruma indirgerler
- Alışılmamış davranışlar gösterirler
- Kendisine yüksek derecede güvenlidirler
- Hitap gücü oldukça fazladır
- İkili ilişkiler kurup onlara rol model olurlar
- Olayları bir başkasının bakış açısıyla değerlendirebilirler

5. SONUÇ

Bu çalışma, liderlik teorilerine kavramsal bir katkı sunarken, yöneticilerin liderlik tarzlarını nasıl şekillendirebileceğine dair pratik öneriler de getirmektedir. Liderlerin etkili iletişim ve motivasyon teknikleri kullanarak örgütsel başarıyı artırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Liderlik, bu çalışmada dört ayrı bölümde ele alınarak incelenmiş, liderliğin kavramı açıklandıktan sonra lider ve yönetici farkından bahsedilmiş akabinde liderlik ile ilgili yaklaşımlar açıklandıktan sonra liderlik tipleri ile ilgili bilgi aktarılmıştır. İlk insanlık tarihi ile birlikte insanlar, yaratılışları gereği birlikte yaşamak zorunda olan sosyal varlıklar oldukları bilincindedir ve yine kendilerini idare edecek belirlenen amaçlara götürecek liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Belirlenen ortak hedef ve amaçlara yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi kolaylıkla her insanda bulunmayan bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. Bu yetenek, çoğunlukla doğuştan gelen bir yetenek olduğu gibi sonradan çevre, eğitim, kültür vs. etkenlerle de kazanılmış olabilir.

İnsanoğlu eğer tek başına yapamayacağı bazı eylem ve ihtiyaçları olduğunu hissederse bu konuda kendisi gibi düşünenler ile birlikte hareket etmeyi arzular. İşte bu aşamada lider ön plana çıkar ve bu gibi düşünenleri gücüyle etkileyerek birleştirir, planlama yapar, hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşmak için harekete geçer. Liderlere yaşamın her alanında rastlamak mümkündür. Bu bir çalışma arkadaşı, aile bireyi, devlet başkanı da olabilir.

Lider, çok çalışkan bir kişidir. Çok farklı lider türleri vardır. Kişilik özelliklerindeki olumsuzluklardan dolayı kendini izleyenlere eziyet etmiş, karizmatik olmayanlar da olabilir. Fakat en büyük özellikleri çalışkan olmalarıdır. Lider, tutarlı ve güven verici olmalıdır. Lider, en uzağı en önce gören olmalıdır. Lider, her gruba her topluluğa farklı hitap etmesi gerektiğini bilir. İyi bir liderlik anlayışıyla örgütte motivasyon artırılır, çalışan tatmin edilir ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaştırılır ve devamlılık sağlanır. Lider, fikir ve görüşlere açık, yeniliği sürekli aramalı, cesur ve sözünün arkasında durabilmelidir. Lider, her dönemde, her organizasyonda, her kültürde farklı şekilde ortaya çıkabilir. Lider, belirtilen bileşenlere bağlı olarak farklı özellikler barındırır ve yönettiği grubun ulaşmak istediği amaçlara göre değişim gösterebilir.

Çalışmada araştırma problemi şu şekilde tanımlanmıştır: Liderlik kavramı, tarih boyunca birçok farklı bağlamda tanımlanmış ve incelenmiştir. Ancak bu tanımlar arasında teorik bir tutarlılık sağlanamamış; liderlik kavramının tarihsel gelişimi, modern liderlik yaklaşımlarıyla ilişkilendirilerek bütüncül bir perspektifle ele alınmamıştır. Bu

eksiklik, liderlik çalışmalarının hem kavramsal hem de uygulamalı bağlamda yeterince derinlik kazanmamasına yol açmıştır. Sonuç kısmında probleme yönelik çözüm önerileri şu şekilde ele alınmıştır;

- Liderlik kavramına ilişkin literatürdeki eksiklikleri gidermek adına, farklı liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreç içerisindeki değişimleri karşılaştırmalı bir şekilde ele alınmalıdır.
- Modern liderlik yaklaşımlarının örgüt performansı üzerindeki etkileri, ampirik verilerle desteklenerek incelenebilir.
- Ayrıca, liderlik türlerinin farklı kültürel bağlamlardaki yansımaları detaylı vaka analizleriyle desteklenerek daha kapsamlı bir perspektif sunulabilir.

Çalışmanın tartışma bölümü, literatürdeki mevcut yaklaşımların güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek bu çalışmanın liderlik kavramına yaptığı katkıları açıklamaktadır. Tartışma kısmı şu temel noktaları içermektedir;

- Literatürde liderlik tanımları ve yaklaşımlarında görülen çelişkiler
- Liderlik kavramının modern bağlamdaki uygulamalara yetersiz yansımaları

Sınırlılıklar bölümü şu şekilde eklenmiştir: Bu çalışma kavramsal bir inceleme niteliğindedir ve ampirik bir veri analizi içermemektedir. Liderlik kavramının farklı bağlamlardaki uygulamaları, kültürel farklılıklar veya sektörel etkiler gibi unsurlar dikkate alınarak daha geniş kapsamlı bir şekilde incelenebilir. Öneriler bölümü şu şekilde eklenmiştir;

- Literatürde liderlik kavramının tarihsel ve modern boyutlarını bütüncül bir şekilde ele alan daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.
- Liderlik tarzlarının örgütlerdeki etkilerinin ölçülmesi için nicel ve nitel araştırmalar bir arada kullanılabilir.
- Çeşitli liderlik yaklaşımlarının kültürel bağlamlarda nasıl farklılaştığını anlamak için vaka analizlerine dayalı çalışmalar yapılmalıdır.

Bu düzenlemelerle birlikte çalışmanın araştırma problemi, sonuçları ve katkıları net bir şekilde ifade edilmiştir. Ayrıca sınırlılıklar ve öneriler bölümü, gelecekteki çalışmalar için yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışma, kavramsal bir inceleme niteliğinde olup, liderlik teorilerine ilişkin ampirik bir veri analizi içermemektedir. Liderlik uygulamalarına dair doğrudan veri sunmaması nedeniyle, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı liderlik yaklaşımlarının örgütsel performansa etkisini ölçen ampirik çalışmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle liderlik tarzlarının örgütsel verimlilik, çalışan motivasyonu ve yenilikçilik üzerindeki etkileri, deneysel araştırmalarla daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmelidir. Ayrıca, liderlik tiplerinin sektörel farklılıklar bağlamında nasıl çeşitlendiğini anlamak için kültürel faktörler ve organizasyonel dinamikleri içeren karşılaştırmalı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik kavramının bireysel ve kurumsal bağlamdaki rolünü anlamaya yönelik olarak, farklı disiplinlerden gelen teorik çerçeveler kullanılarak daha geniş ölçekli çalışmalar yürütülmelidir.

Sonuç olarak, bu çalışma liderlik kavramına teorik bir perspektif kazandırmayı amaçlamakta olup, gelecekte yapılacak ampirik araştırmalarla desteklenmesi halinde daha kapsamlı bir çerçeve sunabilecektir. Liderlik kavramının tarihsel ve modern yaklaşımlar ekseninde ele alınması, yönetsel süreçlerin geliştirilmesi açısından önemli bir katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKÇA

- AKBABA, Atilla ve ERENLER, Esra (2008), “*Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi*”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.19(1), ss.21-36.
- AKSEL, İbrahim (2010), “*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*”, **Liderlik Teorileri** (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayım Dağıtım, Ankara, ss.33-61.
- ALİOĞULLARI, Zişan Duygu (2019), “*Liderin Politik Becerisi, Lider - Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ARIKAN, Semra (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ARIKANLI, Ahmet ve ULUBAŞ, Bekir (2004), **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayını, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat (1999), **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Yargı Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- AYTÜRK, Nihat (2014), **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 6. Baskı.
- BAKAN, İsmail (2008), “*Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*”, **KMU İİBF Dergisi**, S.10(14), ss.13-40.
- BAŞAR, Ufuk, SİĞRİ, Ünsal ve BASIM, Nejat (2016), “*İş Yerinde Karanlık Liderlik*”, **İnsan ve Yaşam Dergisi**, S.2(3), ss.65-76.
- BENNIS, Warren (2003), **Bir Lider Olabilmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4. Baskı.
- BİÇER, Turgay (1994), “*Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek*”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BULUÇ, Bekir (1998), “*Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership and Information Era)*”, **Yeni Türkiye Dergisi**, S.4(20), ss.1205-1213.
- CANAVESI, Alice ve MINELLI, Eliana (2022), “*Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis*”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.34(3), ss.267-289.
- CANBOLAT, Ela, BERAHA, Aydın, ÇELİKSOY, Emine ve TÜRKER, Yücel (2010), “*Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma*”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.37-46.
- ÇELİK, Cemile ve SÜNÜL, Önder (2008), “*Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.13(3), ss.49-66.
- ÇOROĞLU, Çağlar (2003), **Etkili Satış ve Liderlik Stratejileri**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DAFT, Richard L. (1997), **Management**, The Dryden Press, Nashville – Tennessee (US).
- DEMİR, Halis ve OKAN, Tarkan, (2008), “*Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, S.61, ss.72-90.
- DERYA, Seher (2010), “*Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- DOĞANAY, Ali (2014), “*Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi’nde Bir Uygulama*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞU, Murat (2003), “*Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Dönük (Transactional) Liderlik ve Dönüştürücü (Transformational) Liderlik*”, **Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni**, S.5, ss.27-40.
- DONUK, Bilge (2007), **Liderlik ve Spor**, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- DUNCAN, W. Jack (1999), **Management: Ideals and Actions**, Oxford University Press, New York (US).
- DUYAN, Emin Cihan (2012), “*Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- EREN, Erol (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 4. Baskı.
- EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (2010), “*İnsani Kriz ve Hizmetkâr Liderlik*”, **Sağlıkta Nabız Aktüel ve Sosyal Tıp Dergisi**, <http://www.sagliktanabiz.com/index.php> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- FIOL, C. Marlene, HARRIS, Drew ve HOUSE, Robert (1999), “*Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change*”, **The Leadership Quarterly**, S.10(3), ss.449-482.
- FISHER, James R. (2003), “*Gerçek Liderler Enron’u Kurtarabilirdi*”, **Executive Excellence**, S.70, ss.1-84.
- GÖK, Selmin (2021), “*Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership) Nedir?*”, **Selmin Gök Kişisel Web Sayfası (E-Makale)**, <https://selmingok.com/hizmetkar-liderlik-servant-leadership-nedir/> (Erişim Tarihi: 29.11.2022).
- GRENLEAF, Robert K. (1977), **Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, Mahwah – New Jersey (US).
- GÜNEY, Salih (1987), “*Önderlik Kuramları ile Atatürk’ün Önderlik Karizmasının Karşılaştırılması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNEY, Salih (1997), “*Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, 5-6 Haziran – İstanbul, Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, ss.202-225.
- GÜNEY, Salih (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- HAMURCU, Çağrı (2022), “*Toksik Liderlik Nedir?*”, **LinkedIn Kurumsal Web Sayfası (E-Makale)**, <https://tr.linkedin.com/pulse/toksik-liderlik-nedir-what-toxic-leadership-hamurcu-phd-pcc> (Erişim Tarihi: 29.11.2022).
- HITCHCOCK, Melanie (2015), “*The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviours Among San Diego Nonprofits Paid Staff*”, **Doktora Tezi**, University of San Diego, San Diego (US).
- JIANG, Juanjuan (2014), “*The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success*”, **American Journal of Trade and Policy**, S.1(1), ss.51-55.
- KATZ, Daniel ve KAHN, Robert L. (1978), **The Social Psychology of Organizations**, Wiley Publisher, New York (US), 2nd Edition.
- KOÇEL, Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 7. Baskı.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 9. Baskı.
- KÖSEOĞLU, Dilek (2019), “*Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KURNAZ, Salim (2019), “*Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015), “*Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(2), ss.86-115.
- LABRAGUE, Leodoro J. (2024), “*Toxic Leadership and its Relationship with Outcomes on the Nursing Workforce and Patient Safety: A Systematic Review*”, **Leadership in Health Services**, S.37(2), ss.192-214.
- MEHTA, Sunita ve MAHESHWARI, Greesh C. (2014), “*Toxic Leadership: Tracing the Destructive Trail*”, **International Journal of Management**, S.10(5), ss.18-24.
- NGUYEN, Phuc, HANG, Nyugen, Thi Thuy, HIEP, Nyugen ve FLYNN, Orla (2023), “*Does Transformational Leadership Influence Organisational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence From an Emerging Country*”, **IIMB Management Review**, S.35(4), ss.382-392.
- ÖZDEN, Yüksel (1999), **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2. Baskı.
- ÖZER, İrem Çinel (2010), “*Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2005), “*Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.13(7), ss.137-146.
- PAKSOY, Mahmut H. (2010), “*Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*”, **Küreselleşme ve Liderlik** (Ed. Celaleddin Serinkan), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.1-32.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 4. Baskı.
- SARUHAN, Şadi Can ve YILDIZ, Müge Leyla (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SEMERÇİ, Bengi (2022), “*Yönetici Misiniz? Yoksa Lider mi?*”, **Bengi Semerci Bireysel Web Sitesi** (E-Makale), <https://bengisemerci.com/yonetici-misiniz-yoksa-lider-mi/> (Erişim Tarihi: 29.11.2022).
- SERİNKAN, Celaleddin (2008), **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara.
- SERTOĞLU, Recep (2010), **Stratejik Liderlik**, Etap Yayınevi, İstanbul.
- SPEARS, Larry C. (2004), “*Practicing Servant-Leadership*”, **Leader to Leader** (E-Article), <http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf> (Erişim Tarihi: 25.11.2023).
- ŞİMŞEK, Aslı (2006), “*Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara.
- VECCHIO, Robert P. (1991), **Organizational Behavior**, Dryden Press, London (UK).
- YETİM, A. Azmi (2000), **Sosyoloji ve Spor**, Topkar Matbaacılık, Ankara.

İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi¹

Human-Focused Agile Performance Management

Zeynep HATİPOĞLU

Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, zynhatipoglu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9437-610X>

Makale Başvuru Tarihi: 30.10.2024

Makale Kabul Tarihi: 18.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Yasemin SİRKAN

Y.L. Öğr., İstanbul Bilgi Üniversitesi,
SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı,
yaseminsirkann@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-5874-6520>

ÖZET

Dijital dönüşüm süreci, işletmelerin çevik metodolojilerle geleneksel çalışma yöntemlerini bir araya getirerek uyumlu ve etkin bir sistem oluşturmalarını gerektirmektedir. Ancak, çoğunlukla hangi uygulamaların yürütüleceği ve faydalarını en üst düzeye çıkarmak için nasıl bir performans yönetim sistemi kullanmaları gerektiğini belirlemede zorlanırlar. Bu zorluk sürecin doğal bir parçasıdır. Çünkü dijital doğan yani dijital sistemlerle kurulan yeni girişimlerle kurulduktan sonra dijital dönüşüm sürecine girme zorunluluğu yaşayan işletmelerin farklı beklentileri ve uygulamada özellikle çalışanların değişime direnci konusunda yaşayacakları farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Her işletmenin uygulayabileceği ve başarılı sonuçlar elde edebileceği bir performans yönetim sistemi yoktur ve sistemler genellikle yalnızca belirli bir metodolojiye odaklanır veya belirli bir organizasyonda kullanılır. Araştırmamızın amacı insan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin organizasyonlar açısından etkilerini insan kaynakları profesyonellerinin bakış açısı ve uygulamaya yönelik örnekleri ile değerlendirmektir. Bu amaçla nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve literatür taraması doğrultusunda ondört soruluk açık uçlu bir soru formu hazırlanarak altı işletmenin insan kaynakları üst yöneticileri ile görüşme yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Çeviklik,
Çevik Organizasyonlar,
Performans Yönetimi,
Çevik Performans
Yönetimi,

ABSTRACT

The digital transformation process requires businesses to create a harmonious and effective system by combining agile methodologies with traditional working methods. However, they often need help determining which applications to implement and what kind of performance management system they should use to maximize their benefits. This difficulty is a natural part of the process. Businesses that are born digital—that is, new initiatives established with digital systems—and then have to enter the digital transformation process after being established have different expectations and problems that employees will experience in practice, especially regarding resistance to change, especially regarding resistance to change. There is no performance management system that every business can implement to achieve successful results, and systems usually focus only on a specific methodology or are used in a specific organization. Our research aims to evaluate the effects of human-focused agile performance management systems on organizations from the perspective of human resources professionals and examples of implementation. For this purpose, a qualitative research method was used, and an open-ended survey of fourteen questions was prepared in line with the literature review. Interviews were conducted with the human resources executives of six businesses, and the results were interpreted.

Keywords:

Agility,
Agile Organizations,
Performance
Management,
Agile Performance
Management,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): HATİPOĞLU, Zeynep ve SİRKAN, Yasemin (2025), “İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.8(1), ss.156-177, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1576425>

1 Bu makale 2. yazarın 1. yazar danışmanlığında Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Çeviklik, işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen ani değişikliklerle hızlı ve yenilikçi cevaplar vererek bu belirsizliklerle başa çıkma ve bu değişikliklerden yararlanmaya yardımcı olan örgütsel bir yetenektir (Zitkiene ve Deksnys, 2018). Çevik örgütler, değişen piyasa koşulları ve müşteri ihtiyaçlarına hızla adapte olabilen, esnek ve dinamik yapılardır. Bu tür organizasyonlar, rekabetçi ve sürekli değişen iş dünyasında sürekli iyileştirme ve inovasyon yaparak ayakta kalabilmek için gerekli olanakları kullanmaktadır. Çevik örgütlerin temel özelliklerini anlamak, bu yapıların nasıl işlediğini ve neden bu kadar etkili olduklarını daha iyi kavramak için önem arz etmektedir. Çevik örgütlerde esneklik ve uyumluluk, sürekli iyileştirme ve öğrenme, açık iletişim ve iş birliği, müşteri odaklılık, yetkilendirme ve sorumluluk, uyarlanabilir esnek bir liderlik tarzının olması başarı için kritik faktörlerdir (Lee ve Yong, 2010).

Çevik işletmelerin karakteristik iki özelliği hızlı ve esnek olmalarıdır. Hız iş bitirme süratini, esneklik ise çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade eder. Bu kapsamda çeviklik, hızlı bir şekilde çalışmak ve çevredeki değişikliklere hemen adapte olabilmek demektir. Başka bir deyişle çeviklik aynı anda hem hızlı hem de esnek olabilmek anlamına gelmektedir (Sekman ve Utku, 2009).

Dinamik pazar koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmak isteyen işletmeler, insan kaynakları uygulamaları ve performans yönetimi süreçlerinde çevik yaklaşım entegrasyonuna önem vermelidir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, insan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini ve bu sistemlerin çalışan performansı, motivasyon ve genel iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemektir. İşletmeler için stratejik önerilerde bulunarak, insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini teşvik etmek ve bu sayede işletmelerin rekabet avantajını artırmak ana hedefler arasındadır.

Çevik ve insan odaklı yaklaşımların kesiştiği noktada, performans yönetimi uygulamalarının nasıl optimize edilebileceğine dair görüşler incelenecektir. Araştırma kapsamı, çeşitli endüstrilerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde çevik performans yönetim sistemlerinin uygulanış biçimlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi içermektedir. İnsan odaklı çevik performans sistemi yönetimi uygulamalarının incelenmesine yönelik yapılan bu nitel araştırmada literatür taraması doğrultusunda ondört soruluk açık uçlu bir soru formu hazırlanmış ve altı işletmenin insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılmıştır.

Çevik yöntemler, esneklik, sürekli iyileştirme ve iş birliğine odaklanırken, insan odaklı yaklaşımlar çalışanların refahını ve katılımını merkeze alır. Bu iki yönetim felsefesinin birleştirilmesinin potansiyel sinerjileri ve zorlukları detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Ayrıca, çevik metodolojilerin insan kaynakları uygulamalarına entegrasyonunun şirket içi adaptasyon süreçleri, çalışan bağlılığı ve operasyonel verimlilik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri uzman görüşleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Çevikliğin yeni bir yönetim metodolojisi olması, ülkemizde henüz işletmeler tarafından kısıtlı kullanım alanına sahip olması ve özellikle kültürün çevikliğe uyum sağlayabilmesi açısından insan kaynakları ekiplerinin üzerine düşen önemli rolü farklı organizasyonların uygulamalarını detaylı inceleyerek ele alması yönüyle makalenin literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN ÇEVİKLİK VE ÇEVİK YÖNETİM

Çeviklik; hız, esneklik, yeniliklere cevap verebilme ve yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürünler, kültürdeki değişime ayak uydurabilme, temel işlevleri mobil hale getirebilme gibi rekabet koşullarının kaynakların en iyi kullanımı ve müşteriye esnek ürün ve hizmet vermek amacıyla en iyi şekilde uygulanmasıdır (Sherehiy, vd. 2007). Çeviklik, müşterilerle yoğun işbirliği, uyarlamalı testler ve öğrenme yoluyla inovasyon becerisini geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış ve yöntemdir. Çeviklik, bir işletmenin iç ve dış çevrede gerçekleşen değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eder (Vidmar vd., 2020).

Çevik ekipler, kendilerini müşteriye sunulan ürün ve hizmetleri, bunları ortaya çıkaran süreç ve teknolojileri güçlendirecek inovasyonlar yapmaya adanmış; küçük, farklı fonksiyonlarda kişilerden oluşan ekiplerdir. Ekip üyeleri, büyük problemleri küçük parçalara ayırır ve ardından sprint adı verilen bir aydan kısa döngüler içinde potansiyel çözümlerin çalışır versiyonlarını yapmaya başlar. Tüm ürün ve hizmetlerin çalışır prototiplerini, kısa sürede birkaç müşterinin katılımıyla test ederler. Prototip müşterinin ilgisini çekiyorsa, üst düzey yöneticiler onu desteklemiyor ya da bazıları geliştirilmesi gerektiğini düşünüyor olsa bile, hemen hizmete sunulur. Ekip, beyin fırtınası yaparak gelecekteki döngüleri geliştirmenin yolunu belirler ve bir sonraki öncelikli konuya yönelir (Rigby vd., 2020).

Çeviklik ürün, hizmet kanallarında ve pazar segmentasyonunda yenilikler yapmak suretiyle yarattıkları değeri, yeniden tanımlayarak elde eden ve sürekli arttıran firmaların başarısının temelinde yatmaktadır. Çevik firmalar, sürekli inovasyon yaparak ve pazar ihtiyaçlarına hızla yanıt vererek sadece mevcut pazar paylarını korumakla kalmaz, aynı zamanda yeni fırsatlar yaratır ve büyümelerini sürdürür. Bu özellikler özellikle hızla değişen global ekonomide firmaların başarılı olmasının anahtarını oluşturur (Sambamurthy, 2003; Sanasi vd., 2021). Çevik yönetimin kökenleri, 2001 yılında yazılım geliştirme süreçlerini iyileştirmek amacıyla bir araya gelen 17 yazılım geliştiricisi tarafından yazılan "*Çevik Manifesto*"ya dayanır. Bu manifesto, yazılım geliştirme sürecinde daha esnek ve etkili yöntemlerin kullanılmasını önermektedir. Manifesto, aşırı planlamaya ve aşırı karmaşık süreçlere bir tepki olarak, insan merkezli ve sürekli adaptasyon prensiplerini vurgulamaktadır. Bu dönüşüm, özellikle teknoloji ve yazılım sektörlerinde büyük etkiler yaratmış, sonrasında ise pazarlama, ürün geliştirme, insan kaynakları gibi diğer iş fonksiyonlarına da yayılmıştır.

Çevik yönetim prensipleri, proje süreçlerini mümkün olan en basit ve en esnek hale getirmeyi amaçlar. Anahtar prensipler arasında, değişen gereksinimlere karşı adaptasyon, sürekli iyileştirme, yüksek motivasyonlu takımlar oluşturma ve sık sık işlevsel ürün teslimi bulunur. Çevik metodolojiler, Scrum, Kanban ve Extreme Programming (XP) gibi farklı çerçeveler altında uygulanır. Bu çerçeveler, proje yönetimi ve takım dinamiklerini optimize ederek, süreçlerin daha verimli ve etkili bir şekilde ilerlemesini sağlar. Çevik yönetim ilkeleri, bireyler ve takımlar arası iletişimi güçlendirir, sürekli öğrenme ve gelişimi destekler ve organizasyonların daha hızlı ve etkin bir şekilde yenilik yapmalarını sağlar. Bu nedenle, çeviklik modern iş dünyasında vazgeçilmez bir yeterlilik haline gelmiştir. Çevik yönetim dört ana prensibe dayanır (Rigby vd., 2020);

- ***Bireyler ve Etkileşimler Üzerine Süreçler ve Araçlardan Önce Gelir:*** Çevik yönetimde, kaliteli ürünlerin temelini oluşturan etkili iş birliği ve açık iletişim vurgulanır. Ekipler arasındaki etkileşim, karmaşık süreçlerden ve ağır araç kullanımından daha fazla önem taşır.
- ***Çalışan Yazılım Üzerine Kapsamlı Dokümantasyondan Önce Gelir:*** Çevik yönetim, gereksiz dokümantasyonu minimuma indirgeyerek, işlevsel ve etkili çözümlere odaklanır. Bu yaklaşım, özellikle yazılım sektöründe belirgin olmakla birlikte, diğer alanlarda da "*çalışan ürün*" kavramını öne çıkarır.
- ***Müşteri İş Birliği Üzerine Sözleşme Müzakerelerinden Önce Gelir:*** Müşterilerle sürekli iş birliği yapılması, çevik yönetimin temel taşlarından biridir. Bu iş birliği, müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarına hızla adapte olunmasını sağlar.
- ***Değişime Yanıt Vermek Üzerine Bir Plana Bağlı Kalmaktan Önce Gelir:*** Çevik yönetim, planlamanın önemini yadsımadan, değişen koşullara hızlı yanıt verme yeteneğini daha fazla önemser. Bu, esnekliği ve dayanıklılığı artırarak kurumların uzun vadede başarılı olmasını destekler.

Çevik yönetim, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu yaklaşım, değişkenliklerle dolu bir ortamda iş süreçlerini yönetmeyi ve hızlı bir şekilde adapte olmayı amaçlar. Çevik yönetim uygulama biçimleri, şirketlerin esnekliklerini artırmak, müşteri memnuniyetini yükseltmek ve verimliliği artırmak için çeşitli yöntemler sunar. Bu yaklaşımın temel uygulama biçimleri aşağıda açıklanmaktadır (Rasnacis ve Berzisa, 2017; Lee ve Yong, 2010):

- ***Scrum:*** Çevik yönetimin en popüler uygulama biçimlerinden biridir. Küçük, özgür ve kendini organize eden takımların bir araya gelerek belirli aralıklarla gerçekleştirdikleri kısa süreli toplantılarla işleri yönetmeyi amaçlar. Scrum, sprint adı verilen kısa süreli geliştirme döngülerini kullanarak ürün geliştirme sürecini hızlandırır.
- ***Kanban:*** Görsel bir kart sistemi kullanarak iş akışını yönetmeyi sağlayan bir yöntemdir. Görevler, bir panoda kartlar halinde temsil edilir ve takım üyeleri bu kartları hareket ettirerek işlerin ilerleyişini izler. Kanban, iş süreçlerinin görsel olarak yönetilmesine ve iş akışının optimize edilmesine olanak tanır.
- ***Lean Yönetimi:*** İsrafi azaltmayı ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yaklaşımdır. Bu uygulama biçimi, müşteri değeri odaklıdır ve gereksiz süreçleri, malzemeleri ve zamanı ortadan kaldırarak verimliliği artırmayı hedefler. Lean yönetimi, sürekli olarak iş süreçlerini analiz edip iyileştirmeler yaparak rekabet avantajı sağlar.
- ***Extreme Programming (XP):*** Yazılım geliştirme süreçlerini çevik bir şekilde yönetmeyi amaçlayan bir uygulama biçimidir. XP, sürekli geri bildirim almayı, sık sık yazılım sürümleri yayınlamayı, test odaklı geliştirme yapmayı ve sürekli entegrasyonu teşvik eder. Bu sayede hızlı ve kaliteli yazılım üretimi sağlanır.

- **DevOps:** Yazılım geliştirme ve IT operasyonlarını birleştirerek yazılım dağıtım süreçlerini hızlandırmayı ve otomatikleştirmeyi amaçlar. Çevik yönetim ilkelerini benimseyen DevOps, sürekli entegrasyon, sürekli teslimat ve sürekli izleme gibi uygulamaları kullanarak iş süreçlerini optimize eder.

Çevik bir kuruluş kendisine rekabet avantajı sağlayacak her fırsatı değerlendirebilecek esnekliğe sahip olmalı ve bu avantajları kazanmak için her türlü yeniliğe, iş birliğine açık olmalıdır. Bu avantajı sağlayabilmek için kuruluşun takım çalışması, işbirlikli yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, proje yönetimi, sanal teknolojiler, yeni ürün geliştirme, ürün çeşitlendirme ve benzeri unsurlara önem vermesi gerekmektedir (Dereli, 2002).

3. PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÇEVİK PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performans tanımlamaktadır (Kubalı, 1999). Performans ölçümü, faaliyetlerin etkinliği ve etkililiğinin ölçüldüğü bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Neely vd., 1995). Performans ölçümü işletmelerin şu anda nerede oldukları ve gelecekte nerede bulunmak istediklerinin doğru biçimde değerlendirilebilmesi için işletme yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Deming'in ifade ettiği "*ölçemediğimiz şeyi yönetemeyiz*" bakış açısından yola çıkıldığında, işletmelerin örgütsel performanslarını doğru biçimde yönetebilmeleri için performans ölçümüne büyük ihtiyaç duydukları bir gerçektir (Tonchia ve Quaglini, 2010).

Performans yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında çalışanların performansının sistematik olarak değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iyileştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi hedeflerle başlar. Hedefler, insanların elde etmeyi amaçladığı sonuçları tanımlar. Hedefler, performans planlaması, değerlendirme, ödüller ve gelişme için mihenk taşlarını oluşturur. Hedeflerin olmadığı durumda zaman ve enerji kurumsal başarıya çok az katkısı olabilecek faaliyetler için harcanır. Hedeflerin belirlenmesi yönetimin en önemli işidir. Etkin hedeflerin; önemli olarak algılanmaları, açık ve net olmaları, spesifik terimlerle yazılı olarak belirtilmeleri, zaman sınırı ile şekillendirilmeleri, ölçülebilir olmaları, işletme stratejileri ile doğru orantılı olmaları, ulaşılabilir, ancak zor olmaları ve uygun ödüllerle desteklenmeleri gerekir (Luecke, 2006).

Günümüzde kuruluşların amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, kuruluşların bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin temelini oluşturan; ölçme, kontrol etme, bütçeleme, motivasyon, terfi, öğrenme ve gelişme gibi örgütün önemli unsurlarına etki etmektedir (Behn, 2003). Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını, işteki başarılarını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumlarını, kişisel özelliklerini, örgütün başarısına katkılarını ölçen ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeyen çalışmaları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2008).

İşletmelerin faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmek istemeleri sebebi ile yararlandıkları performans ölçüm modellerinin kullanımı son yirmi yıllık bir sürede daha çok artmıştır (Taticchi vd., 2008). İnsan odaklı yaklaşımlar, performans yönetimi süreçlerinde çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve gelişimlerine öncelik veren stratejiler olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, çalışanların sadece işlevsel değerlerinin ötesine geçerek, onların duygusal, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur. İnsan odaklı yaklaşımların performans yönetiminde uygulanması, çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve sonuçta kurumun genel performansını artırabilir.

Geleneksel ve çevik performans yönetimi modelleri, iş dünyasında çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak için benimsenen iki farklı yaklaşımdır. Her iki modelin de kendine özgü avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Çevik insan kaynakları özellikle son dört yılda ilgi çekici bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu konu hakkında kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmamıştır (Moh'd vd., 2024). Geleneksel performans yönetimi modeli, genellikle yıllık değerlendirme toplantılarına dayanır ve performans ölçmek için katı metrikler ve hedefler kullanır. Bu modelde yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine göre çalışanları değerlendirir ve genellikle yıllık bir geri bildirim sağlar.

Performans yönetiminde göstergeler geçmiş bir uygulamanın sonucuna ilişkin bilgi verir. Önceden belirlenmiş kriterlerle süreç içerisinde ortaya çıkan performansla yönelik ihtiyaçlar arasındaki bir denge, genel olarak etkin performans sonuçlarını ortaya çıkarır. Bu göstergeler arasında böyle bir denge varsa, uygulamalar yerindedir ve bu da doğru sonuçlarla sonuçlanır (Zhang vd., 2019; Sterken, 2020).

Çevik performans yönetimi, esnek hedefler ve sürekli geri bildirim üzerine kuruludur. Bu model, çalışanların sürekli gelişimine ve değişen iş koşullarına hızlı adaptasyona odaklanır. Çevik model, ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik ederken, iş süreçlerindeki gelişmeleri hızlıca entegre etmeye olanak tanır. Tablo 1’de geleneksel ve çevik insan kaynakları yönetimi modelleri karşılaştırılarak, bu iki yöntemin temel özellikleri ve iş dünyasındaki uygulamalarına yer verilmektedir (Thoren, 2020).

Tablo 1. Geleneksel Yol ve Çevik Yol Karşılaştırması

ÇEVİK İNSAN KAYNAKLARI	
Geleneksel Yol	Çevik Yol
Politikalar, kurallar ve standart geliştirme	Esnekliği, hızı, işbirliğini desteklemek
Müşterilere programlar ve süreçler teslim etmek	Teslim sürecine müşterileri dâhil etmek
İK uzmanları veya İK genel koordinatörü veya İK yöneticileri	Birçok farklı rol üstlenebilen T şeklinde İK insanları
Bireysel çalışma	Ekip çalışması (fonksiyonlar arası)
Fonksiyonel İK/uzmanlık alanı	Değer akışı tabanlı İK
Meslekler ve pozisyonlar	Birçok farklı rol oynamak
İK projeleri	Sürekliliği olan, yüksek performanslı ekipler
Promosyonlar ve bonus programları	Maaş formülleri ve kar paylaşımı (performansla ilgili olabilir)
Bir kalıp hepsine uyar	Bir kalıp hepsine uymaz
“İK Tarifine” sahip olmak	Deneyimleme
İnsana dair görüş X	İnsana dair görüş Y

İnsan odaklı uygulamalar, modern işletmelerde çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırma konusunda temel bir strateji olarak ön plana çıkmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların sadece birer iş gücü kaynağı olarak değil, aynı zamanda organizasyonun başarısında kritik bir rol oynayan bireyler olarak değerlendirilmesine dayanır.

3.1. İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi

Psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, konuşmanın kalitesinin ve samimiyetinin sonuçlar için önemli olduğunu ortaya koymak için müdahale anlatısını kültür değişikliğinden veya kişiler arası becerilerden çekmek ile başlar. Bu, teoriye dayalı bir iddia değildir. Bilgi yoğunluklu çalışmalarda performans elde etmek, birden fazla kişinin fikirlerini ve uzmanlığını bütünleştirmeye dayanır. Bu durum da zamanında samimi bir şekilde konuşma isteği gerektirir (Edmondson ve Hugander, 2021).

İnsan odaklı yaklaşımlar, modern performans yönetimi stratejilerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlar, çalışanları sadece üretkenlik araçları olarak görmekten ziyade, onların bireysel ihtiyaçlarını, refahını ve profesyonel gelişimlerini merkeze alarak, tüm organizasyonun performansını yükseltmeyi hedefler. İnsan odaklı performans yönetimi, çalışan memnuniyetini artırmanın yanı sıra, iş yerinde daha yüksek bir bağlılık ve iş birliği kültürü oluşturarak, genel iş sonuçlarını iyileştirmeye yöneliktir. İnsan kaynakları ekipleri, ya insanların performans göstermesine destek olan ya da yaratıcı ve yenilikçi yollarla katkıda bulunmasını zorlaştıran yapılan tasarlama gücüne sahiptir. İnsan kaynakları, eski ve geleneksel yaklaşımı benimserse, sonuç katı ve etkisiz sistemlere ve süreçlere zincirlenmiş sabit kurumlar olacaktır. Ancak daha çevik bir organizasyona yönelik değişikliği destekleyebilir veya engelleyebilir. Bu yüzden önce insan kaynaklarının ilerlemesi gerekir. İnsan kaynakları, farklı yapılan sunarak ve kurallar yerine müşteri değerine odaklanarak, başka hiçbir departmanın yapamayacağı bir değişim yoluyla şirketlere liderlik edebilir (Thoren, 2020).

Son yirmi yıldır, insan kaynakları (İK) ile örgütsel performans arasındaki ilişki, insan kaynakları yönetimi literatüründe baskın tema olmuştur (Nijssen ve Paauwe, 2012). Ancak insan kaynakları yönetiminin yalnızca örgütsel performansla ilgili olmadığını, aynı zamanda esneklik ve uyum sağlama gibi diğer yetenekleri de içerdiğini savunulmaktadır (Paauwe ve Boselie, 2003; Nijssen ve Paauwe, 2012; Moh’d vd., 2024).

İnsan odaklı çevik performans yönetimi, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yeteneklerini ve motivasyonunu merkeze alarak, sürekli değişen pazar koşullarına hızlı ve etkin bir şekilde adapte olmayı amaçlar. İnsan odaklı çevik yönetim, geleneksel yönetim

modellerinin aksine, katılımcı liderlik, sürekli öğrenme ve adaptasyon, esnek iş süreçleri ve iş birliğine dayalı çalışma ortamları üzerine kuruludur. Darino vd. (2019) tarafından hazırlanan ve McKinsey Danışmanlık tarafından yayınlanan “Çevik Organizasyonlar İçin Performans Yönetimi” raporunda çevik bir organizasyonda yöneticilerin benimsemesi gereken üç temel performans yönetimi uygulaması aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. *Üç temel performans yönetimi uygulamasının benimsenmesi kritik öneme sahip olacaktır.*

Tablo 2. Çevik Organizasyonlar İçin Performans Yönetimi

Performans yönetimi uygulaması	Çevik işletmeler neler yapabilir?
Hedefleri iş öncelikleri ile ilişkilendirmek	Bireysel hedeflere ek olarak (veya bunların yerine) ekip hedeflerini oluşturmak. Bir ekip olarak hedefler belirlemek, sonuçları sık sık tartışmak ve gerektiğinde değişiklik yapabilmek. Hedefler ve performans ile ilgili şeffaf bir ortam oluşturmak.
Yöneticilerin koçluk becerilerine yatırım yapmak	Yöneticilerin gelişim ve performans değerlendirme sürecinde oynadıkları rolleri açıklığa kavuşturmak. Sürekli geri bildirim ve devam eden geliştirme görüşmelerine odaklanmak. Performansı değerlendirirken sıklıkla birden fazla kaynaktan girdi toplamak.
Sonuçları farklılaştırmak	İstenilen değerlere, zihniyetlere ve davranışlara dayalı olarak ekip performansına katkı yapan kişileri farklı bir bakış açısı ile değerlendirmek. İşsel motivasyona ve parasal olmayan ödüllerin önemini vurgulamak.

Çevik performans yönetimi, sürekli geri bildirim, iş birliği ve esnekliği vurgulayan çalışan performansını yönetmeye yönelik bir yaklaşımdır. Çevik bir performans yönetim sisteminde, performans hedefleri iş birliğine dayalı olarak belirlenir ve geri bildirim sık sık ve gerçek zamanlı olarak verilmektedir. Odak noktası, yıllık bir değerlendirmeye kadar beklemek yerine performans sorunlarını erken belirlemek ve ele almaktır. Çevik performans yönetimi, sürekli iyileştirme, çalışan katılımı ve hesap verebilirlik kültürünü teşvik etmeyi amaçlar. Çalışanların hedef belirleme ve performans değerlendirme sürecine daha fazla dâhil hissetmelerine yardımcı olur. Bu da motivasyonlarını, memnuniyetlerini ve üretkenliklerini artırabilir (Sundararajan ve Senthilkumar, 2022).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın konusu, insan odaklı performans yönetiminin İstanbul’da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler üzerinden uygulanması ve bazı etkilerinin ölçülmesidir. Araştırmanın temel amacı, insan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini ve bu sistemlerin çalışan performansı, motivasyon ve genel iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemektir. İşletmeler için stratejik önerilerde bulunarak, insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini teşvik etmek ve bu sayede işletmelerin rekabet avantajını artırmak ana hedefler arasındadır. Bu kapsamda çevik ve insan odaklı yaklaşımların kesiştiği noktada, performans yönetimi uygulamalarının nasıl optimize edilebileceğine dair görüşler incelenmiştir. Araştırma kapsamı, çeşitli endüstrilerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde çevik performans yönetim sistemlerinin uygulanış biçimlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi içermektedir.

İnsan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin organizasyonlar açısından etkilerini insan kaynakları profesyonellerinin bakış açısı ve uygulamaya yönelik örnekleri ile değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması doğrultusunda ondört soruluk açık uçlu bir soru formu hazırlanarak, altı işletmenin insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile “yarı yapılandırılmış” görüşme yapılmış ve görüşmelerde verilen yanıtlar yorumlanmıştır. Araştırma verileri, 2024 yılında (Eylül – Kasım) online görüşme yapılarak elde edilmiştir. Araştırmada içerik analizi yöntemi esas alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek içerikleri analiz edilmiş ve birbiri ile kıyaslanarak genel çıkarımlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma örneğinde yer alanların, araştırma konusu hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı yöntem olan görüşme yönteminde amaç, araştırılan konu hakkında bireyin yaşamışlıkları, farklı deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmasıdır (Baltacı, 2019). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılma nedeni ise katılımcılara belirli bir çerçeve sunmak ve görüşlerini detaylarıyla aktarmalarına olanak sağlamaktır.

4.1. Araştırma Soruları ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın katılımcılar insan kaynakları alanında çalışan üst düzey yöneticilerdir. İşletmelerde performans yönetim sistemlerinden hangisinin kullanılması gerektiğinin belirlenmesi, kurum kültürüne uygun performans standartlarının ve hedeflerin ortaya koyulması konusunda üst yönetimin de desteğini alarak ilerlemesi gereken sorumlu birim insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla hem çalışanlar hem de işletmenin yönetim kadrosu açısından performans yönetim sisteminin etkinliğini değerlendirebilecek kişiler olarak insan kaynakları profesyonelleri ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışma kapsamında kişisel düşüncelerin yanı sıra mevcut işletmelerin kurumsal uygulamaları da esas alındığı için her işletmeden bir kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma, aşağıda listelenen on dört sorudan oluşmaktadır;

1. Şirketinizde çeviklik anlamında nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?
2. Performans yönetiminin terfiler yönüne de etkisi nedir?
3. OKR (Objectives and Key Result-Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız ne kadar süredir devam ediyor?
4. OKR (Objectives and Key Result-Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini benimsemek isteyen şirketlere hangi tavsiyelerde bulunursunuz?
5. Performans hedeflerinin belirlenmesinde öncelikleriniz nelerdir?
6. Kurum kültürünüzde performans yönetim sisteminizi destekleyen ve engelleyen ne gibi unsurlar var?
7. Hedefleri sonuçlara dönüştürme yolculuğunuzdaki kilit prensiplerinizi paylaşabilir misiniz?
8. Uyguladığınız çevik performans yönetimi sisteminin çalışan bağlılığı ve motivasyonunu üzerindeki etkisi nedir?
9. Bulduğunuz sektör bağlamında performans yönetiminin önemini nasıl değerlendirirsiniz?
10. Değerlendirici olarak kimler görev almaktadır?
11. Çevik Performans Yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
12. Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?
13. Etkili bir koçluk ve mentorluk desteğinin çalışanların performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Kurumunuzda bu uygulamalar var mı?
14. Ulaşmak istediğiniz hedef ve yaratmayı umduğunuz değer nedir? Hedeflerinize ulaştığınızı nasıl anlarsınız?

Araştırma sorularının oluşturulmasında herhangi bir hazır ölçek kullanılmamıştır. Türkiye açısından uygulanabilir, genel kabul görmüş bir ölçek geliştirme çalışması ayrı bir akademik çalışma konusunu oluşturmaktadır. Dahası uygulaması çok yeni ve belirgin standartlara henüz kavuşmamış olması dolayısıyla da bu aşamada bir ölçek geliştirme çalışmasının yapılması çok uygun görülmemiştir. Temel esaslar ile ilgili genel düşünce ve uygulamaların tespit edilmesi amacıyla sorular hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış bu sorular, elde edilen veriler (alınan cevaplar) doğrultusunda yeniden değerlendirilerek 14 soru olarak son hali verilmiştir.

Çevik performans yönetimi, son dönemlerde popüler bir kavram olmasının yanı sıra sektör uygulamaları henüz çok yaygın bir düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Bu durum, ideal örneklem seçimi ve kıyaslamalar yapılması konusunda zorluklar ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırma için İstanbul'da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler tercih edilmiştir. Daha çok çalışan olması, kurumsallık düzeylerinin yüksek olması, çevik performans yönetimi konusunda elverişliliği bulunan işletmeler olmaları gibi nedenler ile örneklem olarak tercih edilmişlerdir. İşletmelerin seçiminde sektörel farklılıklar esas alınarak sektörler arası kıyaslamalar yapılabilmesi amaçlanmıştır. Yine seçilen işletmelerin yerli ve yabancı işletme olarak eşit dağılımları esas alınarak bu konuda farklılık düzeyi de incelenmek istenmiştir. Araştırmaya katılan altı işletmenin profilleri aşağıdaki gibidir;

- *İşletme 1:* Kozmetik ve Güzellik Sektörü - 1.200+ çalışan - Yabancı Firma.
- *İşletme 2:* Hızlı Tüketim Sektörü – 8.000 + Yerli Firma.
- *İşletme 3:* Sağlık Sektörü - 600+ çalışan - Yabancı Firma.
- *İşletme 4:* Bankacılık Sektörü – 15.000+ çalışan - Yerli Firma.

- *İşletme 5:* Teknoloji Sektörü - 1.600+ çalışan - Yerli Firma.
- *İşletme 6:* Tekstil Sektörü – 1.200+ çalışan – Yabancı Firma

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı 250 ve üzeri çalışana sahip olduğu için mevzuat gereği KOBİ değil, büyük ölçekli işletmelerdir. En az çalışana olan işletme 600 personele sahiptir. Diğer tüm işletmeler ise 1000 üzeri çalışana sahiptir. Bu tercihte kurumsallaşma esas alınmıştır. KOBİ işletmeleri az çalışana sahip olan ve çoğunluğu aile işletmesi olan firmalar olduğu için çevik yönetim stratejileri konusunda iyi bir örneklem olamayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışan sayısının çok olduğu ve önemli bir kurumsallaşma düzeyine kavuşmuş olan işletmeler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında sektörler arası benzerlik ve farklılıkların da değerlendirilebilmesi açısından yönetsel özellikleri belirli düzeyde benzeyen farklı sektörden işletmeler tercih edilmiştir. Ticari yönetim sırrı kapsamında ilgili işletmelerin ve görüşmecilerin açık profilleri gizli tutulmuştur.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan işletmelerin kendilerine yöneltilen sorulara vermiş oldukları yanıtlar detaylı bir şekilde aşağıdaki gibidir. İşletmelerin aynı soruya verdikleri cevapların doğrudan kıyaslanabilmesi açısından soru esaslı olarak cevaplar bir arada verilmiştir.

1. Soru: *Şirketinizde çeviklik anlamında nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?*

- *İşletme 1:* Şirketimize özel yazılım programları kullanıyoruz. Çevik İnsan Yönetiminde, esneklik, iş birliği, sürekli gelişim ve müşteri odaklılık gibi çevik değerleri ön plana alıyoruz. İş gücü yönetimi, ekiplerin kendi kendini yönetmesini ve işleri organize etmesini, ekipler arası sinerjik projeler yapmasını hedefliyoruz. Liderlik becerilerini geliştirmek için mentor/role model çalışmaları ile daha başarılı olmaları için kişileri güçlendirmeye odaklanıyoruz. Çevik İnsan Yönetimini, işe alım süreçlerinden performans değerlendirmesine kadar çeşitli insan kaynakları uygulamalarını içeren şirket prensiplerimizle uyumlu olacak şekilde tasarlıyoruz. Bu sayede şirketimizin hızlı değişen iş ortamlarına uyum sağlamasına ve rekabet avantajı elde etmesini destekliyoruz.
- *İşletme 2:* Günümüz iş dünyası karmaşık bir yapıya evrildi. Şirketler için operasyonel verimlilik ve yenileşme becerilerini korumak, dijital transformasyona adapte olmak, rekabet avantajını sürdürmek, doğru yetenekleri şirkete kazandırabilmek gibi şeyler çok zorlaştı. Bununla paralel olarak IT dünyasındaki Çevik Yaklaşımın ulaştığı başarılı sonuçları gören şirketimiz, önümüzdeki dönemde bu yaklaşımın getirdiği zihniyet ve çalışma araçlarını öncelikle IT Departmanında uygulamayı ve devamında etkisini organizasyonun bütününe yaymayı amaçlıyor. Çeviklik bugün, kendilerini geleceğe taşımak isteyen şirketlerin tercih ettiği güçlü bir yaklaşım türü olarak öne çıkıyor ve şirketimiz de bu yolda ilerlemeyi hedefliyor. Bu kapsamda şirketimizde 2023 yılında tüm IT Departmanımıza yönelik Agile eğitim programlarına başladık ve 2024'te de devam ediyoruz. 2024 yılında IT dışındaki tüm departmanlara ve çalışanlara yönelik olarak da Çeviklik eğitimleri ve webinarlarını eğitim planımıza ekledik. Ayrıca tüm Yetenek ve Liderlik Gelişim Programlarımızın müfredatlarına Çeviklik başlığında modüller ekleyerek hem bugünün liderlerinin hem de geleceğin liderlerinin eş zamanlı içinde olduğu bir Çevik yaklaşım kültürü oluşturma yolundaki ilk adımlarımızı atmış olduğumuza inanıyoruz.
- *İşletme 3:* Globalden gelen program üzerinden çalışan memnuniyet anketi, 360 çalışan performansı ve performans değerlendirmesi yapılıyor. Yılda 1 kez yöneticiler ve çalışanlar arasında geri bildirim seansı düzenleniyor.
- *İşletme 4:* Şirket genelinde Scrum Master'ları ve Product Owner'ları bir araya getiren, fikir alışverişlerinde bulunmalarını hedefleyen ve güncel gündemlerden haberdar eden oturumlar yapılıyor. Bu oturumlarda Agile Koçlar sıkça karşılaştığımız durumlar hakkında bilgilendirici ve yönlendirici bir noktada oluyorlar.
- *İşletme 5:* Şirketimizde çeviklik, iş süreçlerimizi ve ürün geliştirme yöntemlerimizi sürekli olarak iyileştirmek ve esnek bir yaklaşım benimsemek için odaklanılan bir konudur. Çevik yazılım geliştirme prensiplerini benimseyerek, ekiplerimiz arasında iş birliğini teşvik ediyoruz ve müşteri geri bildirimlerini hızlı bir şekilde değerlendirerek ürünlerimizi sürekli olarak iyileştiriyoruz. Ayrıca Scrum veya Kanban gibi çevik metodolojileri kullanarak, projelerimizi daha küçük parçalara böler ve daha hızlı sonuçlar elde etmek için iteratif bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu sayede, değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine daha çabuk uyum sağlayabiliyoruz.

- **İşletme 6:** Şirketimizde çeviklik kültürünü teşvik etmek için sürekli eğitim ve bilgilendirme programları düzenliyoruz. Ekipler arasında sık ve etkili iletişimi sağlamak için düzenli toplantılar düzenliyoruz. Hızlı karar alma süreçlerini teşvik etmek için hiyerarşiyi minimize ediyoruz ve karar verme yetkisini ekiplere devrediyoruz. Sürekli iyileştirme prensibiyle hareket ederek, geri bildirimleri değerlendiriyor ve süreçlerimizi sürekli olarak optimize ediyoruz. Müşteri geri bildirimlerini hızlı bir şekilde değerlendirip ürün ve hizmetlerimizi sürekli olarak adapte ediyoruz.

2. Soru: Performans yönetiminin terfilere yön verme de etkisi nedir?

- **İşletme 1:** Çevik performans sisteminde performans yönteminde standart metodoloji dışında değerlendiriyoruz. Bu sayede performans değerlendirmelerini ve terfi süreçlerini katılımı sağlayan ve sürekli geri bildirim odağında şekillendiriyoruz.
 - **Yılda 2 kez Yetenek ve Potansiyel Değerlendirmesi:** Çalışanlarımızın mevcut yeteneklerini ve potansiyellerini değerlendirdiğimiz programdır. Bir format üzerinden yetenek mi, kilit pozisyon mu, gelişim alanları, ayrılma riski, bir sonraki olası pozisyonunu n+1 ve n+2 yöneticisi ile değerlendiriyoruz. Kişinin gelişim alanları hakkında geri bildirim vererek, şirkete düşen eğitim yatırımı, mentorluk, koçluk planları ile ilerliyoruz.
 - **Yılda 4 kez Geri Bildirim Seansları:** Performans sistemimiz içerisinde, düzenli ve sürekli geri bildirim sağlanması adına geliştirilen program ile ilerliyoruz. Astı, üstü, paraleli olmak üzere en az 3 kişi ile yöneticilerin tüm astları ile geri bildirim seansı yapması zorunludur. DESC modeli ile bu seanslar yapılmaktadır. Bu sayede herkes, performansları hakkında geri bildirim alır ve bu geri bildirimler terfi zamanında da değerlendirilir.
 - **Hedefleri Gerçekleştirme:** Terfi sürecinde, bir çalışanın belirlenen hedeflere ne seviyede yaklaştığı, neleri başardığı, içsel ve dışsal engelleri, engelleri nasıl aştığı, nerelerde inisiyatif kullandığı, proje ürettiği, projenin iş sonuçlarını değerlendiriyoruz. Öne çıkan yetenekleri, gelişim alanlarını analiz ediyoruz.
 - **Oryantasyon:** Çevik performans sisteminde kişilerin ekip içine dahiliyeti ve iş birliğini önemsiyoruz. Bu nedenle oryantasyon planı ile ekibe dâhil olması, iş birliği sağlaması, sinerjik projeler üretilmesi için bir format üzerinden gelişimi adaptasyonunu takip ediyoruz. 1., 3. ve 6. aylarda değerlendirme formu üzerinden görüşüyoruz. Sonuçlara göre gelişimini ve öğrenmesini destekleyecek fırsatları konuşarak öğrenme ve gelişmeyi sürekli hale getirmeyi hedefliyoruz.
- **İşletme 2:** Performans yönetimi sürecimiz ve çıktıları tek karar noktası olmamakla birlikte terfi, atama kararlarına etki eder. Çalışanımızın mevcut rolünde kendisine aldığı hedeflere göre nasıl çalıştığı, ne gibi sonuçlar elde ettiği, başarıları önemlidir.
- **İşletme 3:** Yıl ortası ve yılsonu performans değerlendirmesi ile çalışanların iş sonuçları değerlendirilir. Her çalışanın hedef iş sorumlulukları ve büyüme gelişme hedefleri kalitatif ve kantitatif bakılır. Şirket değerlerine uyumlanmaları hedeflenerek beklenenin altında/üzerinde skorlanır ve gelişim hedefi verilir. Anket ve tüm çıktılar terfi sürecinde değerlendirme için kullanılır.
- **İşletme 4:** Son dönemlerdeki performans notları terfi için şirkette önemli bir koşul. Unvan hiyerarşisine bağlı olarak terfi süreçlerinde son 2, 4 veya 6 dönemdeki performans notlarında en az normal veya olağanüstü performans notları aranıyor.
- **İşletme 5:** Performans yönetimi, terfilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar çünkü çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirir ve bu değerlendirmeler terfi kararlarını destekler. Yüksek performans gösteren ve potansiyel gösteren çalışanlar, performans yönetimi süreci sayesinde tanımlanabilir ve terfi fırsatlarına daha yakın olabilirler. Performans yönetimi aynı zamanda, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemeye yardımcı olur, böylece terfi için gerekli beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanılabilir.
- **İşletme 6:** Performans yönetimi, terfi süreçlerinde çalışanların performansını değerlendirerek terfi kararlarına katkıda bulunur. Performans yönetiminin terfilere yön vermedeki etkilerinden bazıları Performans Değerlendirmesi, Yetenek Geliştirme, Performans Odaklı Geri Bildirim, Kariyer Planlaması ve Adil ve Objektif Değerlendirme gibi kavramlardır. Performans yönetimi, terfi süreçlerinde şeffaflık, adil değerlendirme ve yetenek geliştirme gibi önemli unsurları sağlayarak şirketin büyümesine ve çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunur.

Soru 3: OKR (Objectives and Key Result-Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız ne kadar süredir devam ediyor?

- **İşletme 1:** 2015 yılından beri, OKR metodolojisini kendi sistemimizde FRAME ile değerlendiriyoruz. Her departmanın, her pozisyonun özel hedefleri ile; ana iş hedefleri, bireysel iş sorumlulukları, kilit performans göstergeleri, metrikleri ile ilerliyoruz. Bu sayede kişiler kendi iş sorumlulukları ve inisiyatifleri ile gerektiğinde test et öğren, risk al ve geliştir yaklaşımı ile ilerliyor. İşe alımda verimliliği arttırmak, çalışanın işe odaklanması, bağlılığı yükseltmek, yetenek gelişimini gibi hedeflere koşuyoruz.
- **İşletme 2:** 2021 yılından bu yana OKR metodolojisini kullanıyoruz. Her sene bu yaklaşımda neyi daha iyi yapabileceğimizi mutlaka değerlendiriyoruz ve ona göre iyileştirme ve öğrenme adımlarını takip ediyoruz. OKR metodolojisini kurum kültürümüz ve çalışma metotlarımıza, başarıyı ölçmedeki yaklaşımımıza göre de uyumlandırıyoruz.
- **İşletme 3:** Uzun yıllardır globalden gelen format-sistem içinde OKR değerlendiriyoruz. Hedef realizasyonu, şirket değerlerine adaptasyon için kullanıyoruz.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve başarı ölçütlerinin belirlenmesi önemli bir konudur ve OKR metodolojisi bu ihtiyacı karşılamak için etkili bir araçtır. Özellikle müşteri memnuniyeti, risk yönetimi, finansal performans gibi kritik alanlarda başarıyı ölçmek için OKR kullanımı yaygınlaşmaktadır. Şirketimiz de bu metodolojiyi benimsemiş olup, yaklaşık dört yıldır OKR'ları uygulamaktayız. Bu süreçte, belirlediğimiz hedeflere daha odaklı ve ölçülebilir bir şekilde çalışmamızı sağladı ve şirket genelinde daha büyük bir hedefe yönelik uyumlu bir çalışma kültürü oluşturmamıza yardımcı oldu.
- **İşletme 5:** Evet, şirketimiz OKR metodolojisini kullanmaktadır ve bu yaklaşımı 2017 yılından beri başarıyla uygulamaktayız. OKR, şirket genelinde hedeflerin net bir şekilde belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşma yolunda odaklanmamıza yardımcı olan bir çerçeve sunar. Her departman ve çalışan, belirlenen hedeflere katkıda bulunacak kendi hedeflerini ve anahtar sonuçları belirler. Bu sayede, şirketin vizyonu ve stratejik hedefleri her seviyede bireysel hedeflerle uyumlu hale gelir ve tüm ekip aynı hedeflere doğru çalışır. OKR metodolojisi, performansı izlemek ve sürekli olarak iyileştirmek için veri odaklı bir yaklaşım sunar, bu da şirketimizin başarısını artırmada önemli bir rol oynar.
- **İşletme 6:** Evet, şirketimiz OKR metodolojisini kullanıyor. OKR'leri uygulamaya 2019 yılında başladık. Bu metodolojiyi şirket hedeflerimizi belirlemek, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmek ve performansı ölçmek için etkili bir araç olarak kullanıyoruz. OKR'ler hem bireysel çalışanların hem de takımların hedeflerini belirlememizi ve bu hedeflere ulaşmamamızı sağlar. Sürekli olarak OKR'lerimizi gözden geçirir, günceller ve iyileştiririz, böylece iş hedeflerimize daha iyi odaklanabilir ve daha etkili bir şekilde ilerleyebiliriz.

4. Soru: OKR metodolojisini benimsemek isteyen şirketlere hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

- **İşletme 1:** Temel yaklaşımı hazırladıktan sonra kurum kültüründe benimsenmesini sağlamak için en üst yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara, gruplar halinde projenin amacı, katkısı, kişilere sağlayacağı faydalarla katılımlarının sağlanmasını hedefleyerek başladık. İlk yıl tüm Türkiye her bölüm her pozisyon için onlarca toplantı formatı ile ilerlendi ve gelen soru önerilerle geliştirdik. Proje liderleri ile geliştirmek üzere düzenli toplantılar sağlayarak her dönem yeni eklemelerle ilerlemekteyiz.
- **İşletme 2:** Açık, net ve odaklı bir yönetim yaklaşımı çok kritik. Üst yönetimin şirketin gideceği yol ve stratejilerini disiplinli bir şekilde konuşuyor olması, bunlar için izlenecek yolu netleştirmesi, tüm organizasyona yukarıdan aşağıya bunların yayıldığından emin olması çok değerli. Elbette sonrasında da düzenli takipler, bilgilendirmeler önemli oluyor. Bu metodoloji aslında sürekli gelişmeyi tetikleyen bir yaklaşım içeriyor. Yıl içerisinde neler iyi gidiyor, nerelerde sıkıntılar var, değişen koşullar var mı? Bunları konuşmak için OKR yaklaşımı açık bir ortam sağlıyor. Dolayısıyla kurum dilinin açık ve net olduğu, iş birliğini teşvik ettiği, gelişime ve öğrenmeye odaklı olduğu durumlar OKR metodolojisinin benimsenmesine kolaylık sağlamaktadır.
- **İşletme 3:** Yönetimin kazanımı, onların ekiplerine indirmesi, final tarihlere uyulması bunların da performans kriteri olduğunu belirtilir ve beklenir.
- **İşletme 4:** İlk olarak, şirketin stratejik hedeflerini netleştirmek ve bu hedeflere ulaşmak için belirli ve ölçülebilir anahtar sonuçlar belirlemek önemlidir. Ayrıca OKR sürecine tüm çalışanların katılımını teşvik

etmek ve bu yaklaşımı şirket kültürüne entegre etmek gerekmektedir. Değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamak için esneklik ve sürekli iyileştirme anlayışını benimsemek de önemlidir. Son olarak, OKR'ların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve performansın izlenmesi için uygun araçların kullanılması, şirketin hedeflerine ulaşma sürecini daha etkili hale getirecektir.

- **İşletme 5:** İlk olarak, OKR'nin temel prensiplerini ve işleyişini anlamak için yöneticiler ve çalışanlar arasında geniş kapsamlı bir eğitim ve bilgilendirme süreci başlatmak önemlidir. Şirketin belirlediği hedeflerle OKR hedeflerinin uyumlu olması ve her seviyede bireylerin katkıda bulunabileceği net ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca OKR'ların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve geri bildirim alınması, hedeflere ulaşma sürecini sürekli olarak iyileştirmek için önemlidir. Son olarak, şirket kültürünü ve iş süreçlerini OKR metodolojisine uygun hale getirmek için gerekli değişiklikleri yapmak ve çalışanların bu yeni yaklaşımı benimsemelerine yardımcı olmak kritik öneme sahiptir.
- **İşletme 6:** OKR metodolojisini başarıyla benimsemek için üst yönetimden destek almak önemlidir. Liderlik ekibi, bu değişikliği desteklemeli ve çalışanlara rehberlik etmelidir. Şirket içinde OKR metodolojisini tanıtmak için eğitim ve bilgilendirme oturumları düzenlenmelidir. Çalışanlara OKR'lerin ne olduğunu, nasıl oluşturulacağını ve nasıl takip edileceği öğretilmelidir. OKR'lerin etkili olabilmesi için net, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler belirlemek önemlidir. Ayrıca, hedeflerin zaman sınırlarıyla belirlenmesi ve anahtar sonuçlarının belirlenmesi gerekir. OKR metodolojisi, esneklik ve sürekli iyileştirme prensiplerine dayanır. Şirket, OKR'leri düzenli olarak gözden geçirmeli, gerektiğinde revize etmeli ve öğrenmeye açık olmalıdır. Tüm çalışanları OKR sürecine dâhil etmek önemlidir.

5. Soru: Performans hedeflerinin belirlenmesinde öncelikleriniz nelerdir?

- **İşletme 1:** Şirketimizde her daim iş süreçlerinin iyileştirilmesi, verimlilik, karlılık artışı, yenilikçi çözümler, rekabete karşı liderlik, çalışanın bağlılığı-memnuniyeti ve sürdürülebilirlik dikkate alınmaktadır. Bu nedenle şirket değerlerimizi ön planda tutarız ve bunlar kişilerin performans kriteridir.
- **İşletme 2:** Hedeflerin, şirketin genel stratejisi ve vizyonu ile uyumlu olması, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya odaklanması, net ve ölçülebilir metriklerle belirlenmesi, hırslı ama ulaşılabilir olması, çalışanları motive edebilir olması, değişen pazar koşullarına ve iş önceliklerine göre uyarlanabilmesi ve çalışanları dahil ederek belirlenmesi çok önemlidir.
- **İşletme 3:** Önceliğimiz müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve ürün kalitesini sürekli olarak artırmak şeklinde yoğunlaşır. Müşteri memnuniyeti, sektörümüzde sadık bir müşteri tabanı oluşturmanın temelidir. Bu nedenle müşteri deneyimini sürekli olarak iyileştirmek önceliklidir. Aynı zamanda ürün kalitesi ve güvenilirliği de kozmetik ve sağlık ürünleri alanında kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle hedeflerimiz arasında, ürünlerimizin güvenliği, etkinliği ve yenilikçiliği gibi faktörleri artırmak da bulunmaktadır. Bu öncelikler doğrultusunda belirlenen performans hedefleri, şirketimizin uzun vadeli büyüme ve başarı stratejilerine katkı sağlar.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe performans hedeflerinin belirlenmesinde önceliklerimiz, müşteri memnuniyetini artırmak, risk yönetimini güçlendirmek, finansal performansı iyileştirmek ve yenilikçiliği teşvik etmek şeklinde yoğunlaşır. Müşteri memnuniyeti, bankacılık sektöründe rekabetin artmasıyla birlikte kritik bir öneme sahiptir ve bu nedenle hizmet kalitesini artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek öncelikli hedefler arasındadır.
- **İşletme 5:** Performans hedeflerinin belirlenmesinde önceliklerimiz, şirketin genel stratejik hedefleriyle uyumlu olmasıdır. Bu stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenen performans hedefleri, şirketin büyüme, kârlılık, müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilirlik gibi ana hedeflerini desteklemelidir. Ayrıca performans hedeflerinin SMART kriterlerine (*Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Relevan, Zamanlı*) uygun olması önemlidir. Çalışanların kişisel gelişim hedefleri ve kariyer planları da performans hedeflerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak, performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde çalışanların katılımı ve geri bildirimleri önemlidir, çünkü bu, hedeflerin daha motive edici ve anlamlı olmasını sağlar.
- **İşletme 6:** Hedefler, şirketin misyonuna ve vizyonuna katkı sağlamalı ve stratejik öncelikleri yansıtmalıdır. Hedeflerin ölçülebilir ve belirgin olması gerekir. Bu, hedeflere ulaşılabilirliği değerlendirmeyi ve ilerlemeyi izlemeyi kolaylaştırır. Performans hedeflerinin gerçekçi ve ulaşılabilir olması önemlidir. Hedefler, çalışanların yetenekleri, kaynaklar ve süreçler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Çalışanların ve ekiplerin performans hedeflerini belirlerken önceliklendirme yapılmalıdır.

En önemli ve etkili hedefler öncelikli olarak belirlenmeli ve kaynaklar buna göre tahsis edilmelidir. Performans hedeflerinin belirlenmesinde zaman çerçevesi önemlidir.

6. Soru: Kurum kültürünüzde performans yönetim sisteminizi destekleyen ve engelleyen ne gibi unsurlar var?

- **İşletme 1:** Performans sistemimizi engelleyen bir faktör bulunmamaktadır. İlk işe alım, kurum kültürü, düzenli geri bildirim, performans değerlendirme sistemleri, anket çalışmaları ile her daim geliştiren, süreçleri iyileştiren destekler sağlanmaktadır. Açık kapı sistemi ile kişiler İnsan Kaynakları temsilcileri ile der daim iletişindedir.
- **İşletme 2:** Gelişimi ve hedeflerle çalışmayı benimseyen bir çalışma kültürümüz var. Aynı zamanda son derece atak, çevik, girişimci, iş birliği ile çalışmayı önemseyen bir organizasyonuz. Bu yönler bizi son derece destekliyor. Hızlı olmak ve sonuca hızla koşmak bazen, durup değerlendirme yapmamız gereken durumlarda bizi zorlayabiliyor ki bu da son derece önemli.
- **İşletme 3:** Engelleyen bir unsur yoktur. Desteklenme konusunda departmanlarla şeffaflıkla performans sistemini tamamlayan kişi yüzdeleri paylaşılır. Kişilerin hızla dönüşü sağlanır.
- **İşletme 4:** Performans yönetim sisteminin destekleyen unsurlar arasında şeffaflık ve iletişim önemli bir yer tutar. Şeffaf bir iletişim ortamı, çalışanların hedeflerini daha net anlamalarını sağlar ve performans beklentilerinin daha açık bir şekilde belirlenmesine olanak tanır. Bununla birlikte, performans yönetim sisteminin engelleyen unsurlar arasında zaman eksikliği ve kaynak kısıtları yer alabilir. Özellikle bankacılık sektöründe yoğun çalışma temposu ve sürekli değişen koşullar altında, düzenli geri bildirim ve performans değerlendirme süreçlerinin uygulanması zaman ve kaynak gerektirebilir. Bu nedenle, performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde desteklemek için zaman yönetimi ve kaynak tahsisi konularına öncelik vermek önemlidir.
- **İşletme 5:** Çalışanlarımızın net hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşma sürecinde düzenli geri bildirim alması, performanslarını artırmalarına yardımcı olan destekleyici unsurlardır. Ayrıca adalet ve ödüllendirme sistemi de performans yönetimini destekleyen unsurlar arasındadır. Başarılı çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi, diğer çalışanlara ilham verir ve motivasyonlarını artırır. Yöneticilerin yeterli eğitim ve destekten yoksun olması performans yönetimini zorlaştırabilir. Bu nedenle, performans yönetim sistemimizi destekleyen unsurları güçlendirmek ve engelleri aşmak için sürekli olarak çaba gösteriyoruz.
- **İşletme 6:** Kurum kültürümüzde açık iletişim ve geri bildirim kültürü teşvik edilir. Bu, performans yönetimi sürecinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Üst yönetimin performans yönetimi sürecine olan desteği, çalışanların performanslarını iyileştirmeleri ve hedeflere ulaşmaları için önemlidir. Çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları için eğitim ve gelişim olanakları sunulur. Sürekli olarak değişen hedefler ve öncelikler, çalışanların performanslarını değerlendirmeyi ve hedeflere odaklanmayı zorlaştırabilir. Bu durumda, tutarlılık ve istikrar önemlidir.

7. Soru: Hedefleri sonuçlara dönüştürme yolculuğunuzdaki kilit prensiplerinizi paylaşabilir misiniz?

- **İşletme 1:** Her bir pozisyonun ana iş sorumluluğu, iş sonuçları, stratejik çerçevesi, ölçümlenmesi, ekipler içi-arası iletişim ve iş birliği, hızlı ve uyumlu yaklaşım, çalışanlarla geri bildirim, yılsonu ve ortası performans değerlendirmesi, yetenek gelişimi, eğitim ve iş geliştirme adımları prensip edinilmiştir.
- **İşletme 2:** Çok çalışmak, zorluklar karşısında pes etmemek, birbirimizden destek almak, gerektiğinde uyumlanmak olarak tanımlayabiliriz.
- **İşletme 3:** Hedeflerin net bir şekilde paylaşılması ve risk görüldüğü zaman önden yeni proje plan belirlenmesi kilit prensiplerimizdendir. Pazarın iyi takip edilmesi ve düzenli toplantılarda diğer kilit prensiplerimizdir.
- **İşletme 4:** İlk olarak, net ve ölçülebilir hedefler belirlemek önemlidir. Bu hedefler, belirli zaman dilimlerinde ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır. İkinci olarak, stratejik bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir. Hedefler, şirketin uzun vadeli stratejileriyle uyumlu olmalı ve şirketin genel başarı hedeflerine katkı sağlamalıdır. Üçüncü olarak, sürekli takip ve geri bildirim önemlidir. Hedeflere ulaşma süreci düzenli olarak gözden geçirilmeli ve performans değerlendirmeleri yapılmalıdır.

- **İşletme 5:** Her hedefin belirlenmesi ve iletilmesi net ve anlaşılır olmalıdır. Böylece tüm ekip hedefe odaklanabilir ve ortak bir vizyon etrafında birleşebilir. İş birliği ve hesap verebilirlik de kilit prensiplerimiz arasındadır. Ekipler arası iş birliği ve karşılıklı sorumluluk duygusu, hedeflere ulaşma sürecimizi güçlendirir. Esneklik ve sürekli geri bildirim alışverişi de kilit prensiplerimiz arasındadır. Değişen koşullara uyum sağlamak ve hedeflere ulaşma stratejilerimizi sürekli olarak iyileştirmek için düzenli olarak geri bildirim alışverişi yaparız.
- **İşletme 6:** Hedeflerimizi belirlerken, başlangıç noktasını, hedeflenen sonucu ve ulaşılması gereken kriterleri belirleyerek netlik sağlarız. Bu sayede ilerlemeyi takip edebilir ve başarıyı değerlendirebiliriz. Çoklu hedefler arasında dağılmamak için odaklanma ve önceliklendirme önemlidir. Hedeflerimizi belirlerken, şirketin stratejik önceliklerine ve en büyük etkiyi sağlayacak alanlara odaklanılır. Hedeflerimizi başarmak için çalışanlar arasında sorumluluk ve hesap verebilirlik sağlarız. Hedefler belirlenirken, her bir kişi veya ekip için net sorumluluklar belirleriz ve ilerleme raporlarını düzenli olarak takip ederiz. Bu, herkesin katkısını ve performansını izlememizi sağlar.

8. Soru: Uyguladığınız çevik performans yönetimi sisteminin çalışan bağlılığı ve motivasyonunu üzerindeki etkisi nedir?

- **İşletme 1:** Yurtdışı tarafından yılda 1 kez yapılan çalışan memnuniyet anketi ile şeffaf paylaşımların alınması, gelişim alanlarının belirlenerek hedefe dönüştürülmesi, bunlar için her departmanın sorumlulukları paylaşılmaktadır. Tüm sonuçların, tüm çalışanlarla paylaşılması ve geliştirme adımlarının sunulması bağlılığı desteklemektedir.
- **İşletme 2:** Çevik yaklaşım, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını ve karar alma süreçlerine katılmasını teşvik eder. Bu, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarına ve şirket hedeflerine daha fazla katkıda bulunmalarına yardımcı olur. Ayrıca çevik metodolojinin esneklik ve sürekli geri bildirim ilkeleri, çalışanların performanslarını sürekli olarak geliştirmelerine olanak sağlar. Bu da çalışanların motivasyonunu artırır ve iş birliğini teşvik eder.
- **İşletme 3:** Yılda 1 kez çalışan memnuniyetini değerlendirilir. Globalden gelir ve her sene geliştirilecek alanlar hedef verilir. Departmanlar özelinde bu hedefi iyileştirmek için komisyon kurulur. Bu sayede çalışanlar da şirketin çabasını görür.
- **İşletme 4:** Çevik metodoloji, çalışanların sürekli olarak hedeflere odaklanmasını sağlar. Bu da onların işlerine duydukları bağlılığı artırır. Ayrıca esnek çalışma ve sürekli geri bildirim prensipleri, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur. Bu da motivasyonlarını artırır. Çalışanların performanslarını daha sık ve daha açık bir şekilde değerlendirmek, onların işlerine olan bağlılığını artırır ve şirketin başarısını destekler.
- **İşletme 5:** Uyguladığımız çevik performans yönetimi sistemi, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Çevik yaklaşımın temelinde, çalışanların daha fazla sorumluluk alması, karar alma süreçlerine katılması ve işlerini daha etkili bir şekilde yönetmesi yer alır. Bu, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlanmalarına yardımcı olur. Ayrıca çeviklik, hedeflere daha hızlı ve esnek bir şekilde ulaşma yeteneği sağlar. Bu da çalışanların başarılarını daha sık ve belirgin bir şekilde görmelerine olanak tanır. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonu artar ve iş performansları yükselir.
- **İşletme 6:** Çevik metodoloji, sürekli değişen moda trendlerine hızlı bir şekilde adapte olmayı gerektiren bir sektörde, çalışanların esneklik ve hızlı karar alma yeteneklerini geliştirmesine olanak tanır. Ayrıca sık ve düzenli geri bildirim sağlama prensibi, çalışanların gelişimlerini destekler ve motivasyonlarını artırır.

9. Soru: Bulduğunuz sektör bağlamında performans yönetiminin önemini nasıl değerlendirirsiniz?

- **İşletme 1:** Rekabetin yüksek oluşu ve dinamik bir sektör olması nedeniyle çalışan memnuniyeti, bağlılığı, iş sonuçlarındaki olumlu etkisi nedeniyle şirketimizde önemi yüksektir. Bunun için geliştirme odağı ile çalışmaktayız.
- **İşletme 2:** Hızlı tüketim sektörü, dinamik ve rekabetçi bir ortamdır. Bu ortamda hayatta kalmak ve gelişmek için şirketlerin, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde yönetmeleri ve geliştirmeleri hayati önem taşır. Performans yönetimi, bunu başarmak için kritik bir araçtır. Etkili bir şekilde uygulandığında, çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini artırarak, değişime ayak uydurarak, müşteri

memnuniyetini sağlayarak ve en iyi yetenekleri elde tutarak şirketlere rekabette önemli bir avantaj sağlayabilir.

- **İşletme 3:** Özellikle çalışılmak istenen şirketler listesinde olmamız, pazardaki diğer güçlü şirketler nedeniyle önemi büyüktür. Hedefleri gerçekleştirme, pazarı büyütmeye FMCG şirketler için önceliklidir.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe performans yönetimi, şirketlerin başarılı bir şekilde rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesi için kritik öneme sahiptir. Bu sektörde müşteri memnuniyeti, güvenilirlik, risk yönetimi ve finansal performans gibi faktörler oldukça önemlidir. Performans yönetimi, çalışanların bu faktörler üzerindeki etkisini ölçerek, hedeflere ulaşma süreçlerini yönetmelerini sağlar. Ayrıca performans yönetimi sistemi, çalışanların gelişimini destekler ve motivasyonlarını artırır. Böylece şirketin uzun vadeli başarı stratejilerine katkı sağlar. Sonuç olarak, bankacılık sektöründe performans yönetimi, şirketlerin rekabet gücünü artırmak ve sektörde lider konumlarını sürdürmek için vazgeçilmez bir araçtır.
- **İşletme 5:** Bulduğumuz sektörde, performans yönetimi önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilir. Teknoloji sektöründe hızla değişen pazar koşulları, rekabetin yoğunluğu ve sürekli yenilik gereksinimi, performans yönetimini daha da kritik hale getirir. Performans yönetimi, çalışanların yetkinliklerinin, becerilerinin ve katkılarının değerlendirilmesiyle birlikte, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Teknoloji sektöründe başarılı olmak için, performans yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması ve sürekli olarak iyileştirilmesi kritik öneme sahiptir.
- **İşletme 6:** Tekstil sektöründe, üretim kalitesi ve verimlilik önemli bir rekabet avantajıdır. Performans yönetimi, çalışanların performanslarını değerlendirme ve iyileştirme süreciyle kalite standartlarını ve üretim verimliliğini artırır. Müşteri memnuniyeti, tekstil sektöründe hayati bir öneme sahiptir. Performans yönetimi, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini artırarak müşteri memnuniyetini artırır. Çalışanların yaratıcılığını teşvik eder, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik kültürünü destekler. Son yıllarda, tekstil sektöründe çevresel ve sosyal sorumluluk daha fazla önem kazanmıştır. Performans yönetimi, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemeye ve uygulamaya da yardımcı olur.

10. Soru: Değerlendirici olarak kimler görev almaktadır?

- **İşletme 1:** Performans yönetiminde yıl ortası değerlendirmeler 1. yönetici ile yapılır. Yıllık değerlendirme 1. ve 2. üst yönetici ve (*yöneticiler için insan kaynakları temsilcisinin katılımı*) ile yapılmaktadır. Divizyon müdürleri için Ülke Yönetimi, Yurtdışı yönetimi de katılım sağlar. Geri bildirim ve 360 anketleri ise paralel pozisyonlar, alt üst çalışanlar, diğer departmanları da kapsamaktadır.
- **İşletme 2:** İlk kademe yöneticiler önceliklidir ve ikinci kademe yöneticilerin de görüşleri dâhil edilir. Ayrıca yıl içerisinde beraber çalışılan tüm ilgili paydaşlardan geribildirim alma imkânı bulunmaktadır.
- **İşletme 3:** Her çalışanın yöneticisi ile görüşmeler yapılır. Kişilerin talebi ile İnsan Kaynakları Müdürü de dâhil olur. Yönetim kadrosunda yurtdışı, genel müdür ve İK Müdürü ile değerlendirme yapılır.
- **İşletme 4:** Üst düzey yöneticiler, bölüm müdürleri veya İnsan Kaynakları çalışanları katılmaktadır. Belirli dönemlerde yapılan değerlendirmelerde diğer departmanlarda sürece dâhil olur.
- **İşletme 5:** Değerlendirici olarak, genellikle yöneticiler, departman liderleri veya proje yöneticileri gibi üst düzey çalışanlar görev almaktadır. Bu kişiler, performans değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak için doğrudan çalışanlarla etkileşimde bulunurlar. Ayrıca, 360 derece geri bildirim uygulamalarıyla birlikte, ekip üyeleri, meslektaşlar veya müşteriler gibi farklı paydaşlar da değerlendirici rollerinde yer alabilirler. Bu çeşitlilik, farklı bakış açılarının ve görüşlerin değerlendirme sürecine katılmasını sağlar ve daha kapsamlı bir değerlendirme sağlar.
- **İşletme 6:** Üst Yönetim: Genellikle en üst düzey yöneticiler, performans yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır. Onlar, şirketin stratejik hedeflerini belirler ve çalışanların performansını bu hedeflere göre değerlendirir.
- **Doğrudan Yöneticiler:** Bir çalışanın performansını en iyi değerlendirebilecek kişi, genellikle doğrudan yöneticisidir. Doğrudan yöneticiler, çalışanların günlük işlerini gözlemleyerek, geri bildirim vererek ve performans değerlendirmelerini yaparak katkılarına değerlendirir.

- **İnsan Kaynakları Departmanı:** İnsan kaynakları departmanı, performans yönetimi sürecinin koordinasyonunu ve yönetimini genellikle üstlenir. Performans değerlendirme formlarının hazırlanması, sürecin yönetilmesi ve verilerin izlenmesi gibi görevlerden sorumludurlar.
- **Çalışanlar Kendileri:** Bazı performans yönetimi süreçlerinde, çalışanlar kendi performanslarını da değerlendirirler. Bu, çalışanların kendilerini değerlendirme ve geliştirme fırsatı bulmalarını sağlar.
- **360 Derece Değerlendirme Katılımcıları:** Bazı şirketler, 360 derece geri bildirim süreçlerini kullanarak, çalışanların performansını değerlendirmek için birden fazla kişiyi (*örneğin, doğrudan yöneticileri, meslektaşları, alt çalışanları*) dâhil eder.

11. Soru: Çevik Performans Yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?

- **İşletme 1:** Olası direnç ya da daha önce performans sistemi kullanmayan kişilerin adaptasyonun sağlanması hedeflenerek sorun yerine nasıl işletiriz kısmına odaklanmaktayız. Geri bildirim olarak proje işlerliği sağlanmaktadır.
- **İşletme 2: Yöneticiler:** Çevik sistemin ilkelerini ve uygulamalarını anlamak için yöneticilerin eğitilmesi gerekiyor. Birçok yönetici, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine alışkın ve çevik yaklaşımı benimsemekte zorlanabiliyor. Yöneticilere, çalışanlara nasıl koçluk yapacakları, geri bildirim verecekleri ve zor konuşmaları nasıl yapacakları konusunda eğitim verilmesi gerekir.
- **Çalışan Katılımını Sağlamak:** Çalışanların, çevik sistemin geliştirilmesine ve uygulanmasına dâhil edilmesi önemlidir. Çalışanlar, sisteme sahip çıkmazlarsa, etkili bir şekilde çalışmayabilir.
- **Teknoloji:** Çevik sistemleri desteklemek için doğru teknolojinin kullanılması önemlidir. Kullanımı kolay ve çalışanlar tarafından benimsenen bir sistem seçilmesi önemlidir.
- **İletişim:** Çevik performans yönetimi sisteminin başarısı için açık ve şeffaf iletişim çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, sistemin nasıl çalıştığı ve onlardan ne beklediği konusunda net bir anlayışa sahip olmalıdır. Düzenli olarak iletişim kurmak ve geri bildirim toplamak için zaman ayrılması gerekir.
- **İşletme 3:** Sağlık ve kozmetik sektöründe çevik performans yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında ürün geliştirme süreçlerindeki düzenleyici gereksinimlerin karmaşıklığı ve sık sık değişen trendlerin hızlı adaptasyonu bulunmaktadır. Bu sektörlerde ürünlerin güvenliği ve etkinliği yasal düzenlemelere tabidir. Bu da çevik uygulamaların tam anlamıyla benimsenmesini zorlaştırabilir. Ayrıca kozmetik ve sağlık ürünleri trendlere ve tüketici taleplerine hızla uyum sağlamak zorundadır. Ancak bu da süreçlerdeki belirsizlikleri ve değişkenleri artırabilir. Bu nedenle çevik performans yönetimi sistemi uygulamaları sırasında, düzenleyici uyumluluk, ürün kalitesi ve müşteri beklentileri arasında dengeyi sağlamak zorlayıcı olabilir.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe çevik performans yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında süreçlerin karmaşıklığı ve yavaşlığı yer almaktadır. Bu sektördeki düzenlemeler, raporlama gereksinimleri ve güvenlik standartları gibi faktörler, çevik uygulamaların tam anlamıyla benimsenmesini zorlaştırabilir. Ayrıca büyük ölçekli organizasyonlarda farklı bölümler arasında uyum sağlamak ve iş birliği yapmak da zor olabilir. Diğer bir sorun ise değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama gerekliliğidir. Bankacılık sektöründe rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, sürekli değişen müşteri beklentilerine ve teknolojik gelişmelere hızla adapte olmak önemlidir. Ancak bu çeviklik bazen zorluğa neden olabilir.
- **İşletme 5:** Çevik Performans Yönetimi sistemlerinde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında, sürekli geri bildirim eksikliği, hedeflerin netlik ve ölçülebilirlik eksikliği ve performansın objektif bir şekilde değerlendirilememesi yer alır. Çevik metodoloji, esneklik ve sürekli gelişim üzerine odaklanırken, bu özelliklerin performans değerlendirme sürecine yansıtılması bazen zor olabilir. Ayrıca çevik ekiplerin karmaşıklığı ve dinamizmi, performans yönetimi sürecinin yönetilmesini zorlaştırabilir ve bazı durumlarda değerlendirme sürecindeki tutarlılığı etkileyebilir. Bu sorunlar, çevik performans yönetimi sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması için dikkatle ele alınması gereken önemli hususlardır.
- **İşletme 6:** Hedeflerin belirsiz veya ölçülemez olması, performans yönetimi sürecinin etkinliğini azaltabilir. Hedeflerin net ve ölçülebilir olmaması, ilerlemeyi izlemeyi ve başarıyı değerlendirmeyi zorlaştırabilir. Çevik performans yönetimi sürecinde, değerlendirmelerin subjektif olma eğilimi vardır. Bu durum, objektif bir değerlendirme sürecini engelleyebilir ve adil olmayan sonuçlara yol açabilir. Çevik

ortamlarda, geri bildirimlerin yeterli olmaması veya düzenli olarak sağlanmaması yaygın bir sorundur. Yetersiz geri bildirim, çalışanların performanslarını geliştirmelerini ve hedeflerine ulaşmalarını engelleyebilir. Bazı çalışanlar, performans değerlendirmelerinden kaygı duyabilir ve bu da açık iletişimi ve iş birliğini olumsuz etkileyebilir. Bu durum, çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve gelişmelerini sınırlayabilir.

12. Soru: Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?

- **İşletme 1:** Performans sisteminin kolay ve anlaşılır olması, ekiplerin dâhil olması, katkılarının paylaşılması, şeffaf olması.
- **İşletme 2:** Hedef belirlemeden başlayarak çalışanı sürekli dâhil etmek, karşılıklı geribildirim, destek istemek ve vermek, sürekli takip ile anlık olarak ortaya çıkan önemli kısıtların ortadan kaldırılması için alınacak aksiyonlar. Elbette en başta hedefi koyarken zorluk ve kolaylık anlamında, süreç takibinde ve sonunda değerlendirme ölçeğinde liderlerin birbiri ile hizalanması, benzer bir el ayarına sahip olması çok önemli.
- **İşletme 3:** Şu an doğru ve etkili ilerlemektedir.
- **İşletme 4:** Hedefler, çalışanların iş rolleri ve şirket stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Ardından, düzenli geri bildirim süreçleri kurulmalı ve performans değerlendirme toplantıları düzenli olarak yapılmalıdır. Bu toplantılarda çalışanların güçlü yönleri ve gelişim alanları açıkça belirtilmeli ve buna dayalı olarak performans hedefleri revize edilmelidir. Ayrıca objektif performans ölçütleri belirlenmeli ve performansın sürekli olarak izlenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde bankacılık sektöründe çalışanların performansı daha doğru bir şekilde ölçülür ve şirketin başarı stratejilerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunurlar
- **İşletme 5:** Şirketlerde çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için birkaç önemli adım atılabilir. Öncelikle net ve ölçülebilir hedefler belirlenmeli ve çalışanlar bu hedeflere ulaşma sürecinde düzenli olarak geri bildirim almalıdır. Performans ölçütleri ve değerlendirme kriterleri açıkça tanımlanmalı ve objektif verilere dayandırılmalıdır. Ayrıca performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların katılımı ve görüşleri önemsenmeli ve 360 derece geri bildirim uygulamaları gibi yöntemler kullanılmalıdır.
- **İşletme 6:** Her çalışan için net, spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Bu hedefler, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını açıkça anlamalarını sağlar. Düzenli geri bildirim oturumları düzenlenmeli ve çalışanlarla performansları hakkında açık bir iletişim sürdürülmelidir. Çalışanların performanslarını değerlendirmek için 360 derece geri bildirim uygulanabilir. Bu süreçte çalışanın yöneticisi, meslektaşları ve alt çalışanları gibi farklı kaynaklardan geri bildirim alınır. Yöneticilere ve çalışanlara performans yönetimi sürecini anlamaları ve etkili bir şekilde uygulamaları için eğitim verilmelidir. Bu, performans yönetimi sürecinin daha tutarlı ve etkili olmasını sağlar. Performans yönetimi için uygun teknolojik araçlar ve yazılımlar kullanılmalıdır. Bu araçlar, veri toplama, izleme ve analiz etme sürecini kolaylaştırır ve performans değerlendirme sürecini daha verimli hale getirir.

13. Soru: Etkili bir koçluk ve mentorluk desteğinin çalışanların performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Kurumunuzda bu uygulamalar var mı?

- **İşletme 1:** Kişilerin yetenekleri ya da gelişim planlarına göre düzenli Profesyonel Koçluk Programı kullanıyoruz.
- **İşletme 2:** Yetenekleri bulmak ve kazandırmak büyüyen şirketlerin insan kaynakları stratejilerinde sürekli bir öncelik yaratır. Ancak yeteneği sadece işe almak kadar yeteneği elde tutma çalışmaları da önemlidir. Bir Koçluk ve Mentorluk programı tasarlamak ve uygulamak, çalışanlar için olumlu rehberliği sağlamanın ve aynı anda var olan yetenekleri geliştirmenin etkili yollarından biridir. Bu programlar, aynı zamanda liderlerin öncelikle temel yetkinliklerine ve sorumluluklarına odaklanmasını sağlama konusunda da oldukça başarılı. Şirketimizde Koçluk ve Mentorluk programları uygulanmaktadır.
- **Koçluk Programları:** Üst ve orta düzey için kişiye özel, ihtiyaca odaklı gelişimi sağlamak amacını taşımaktadır. Kapsam;
 - Başkan yardımcıları, genel müdür seviyesi
 - Global direktör seviyesi (özel gelişim ihtiyacı ve yedekleme planlarına göre)

- Grup müdürü/müdür seviyesi (yedekleme planlarına göre)
- Süreç yaklaşık 1 yıl sürer ve 9-12 görüşmeyi kapsar.
- **Mentorluk Programları:** Deneyimi, bilgiyi, şirket kültürünü kurum içinde en doğru şekliyle sonraki nesillere aktarmak, bireysel ve profesyonel gelişimi sağlamak, birbirinden öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak. Kapsam;
 - Yönetici ve altı kademelerde yer alan Genç Yetenek Programları mezunları içindir (*Mentiler bu gruptan gönüllülük esasıyla seçilir*).
 - Tecrübeli Yönetici ve üstü kademelerde yer alan Yetenek Programları mezunları içindir (*Mentorlar bu gruptan gönüllülük esasıyla seçilir*).
 - Eğitimler, eşleşmeler, ara takipler dâhil yaklaşık 1 sene sürer ve 9-12 görüşmeyi kapsar.
- **İşletme 3:** Yönetim kadrosu için profesyonel kariyer koçu ile çalışılır. Şirketin departmanlarına göre eğitim şirketinden düzenli eğitimler alınır. Liderlik. Satış, İletişim eğitimleri gibi.
- **İşletme 4:** Koçluk, bireylere kişisel ve profesyonel hedeflerine ulaşmaları için rehberlik etme ve destek sağlama fırsatı sunar. Bu, çalışanların güçlü yönlerini tanımalarına, geliştirmelerine ve potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olur. Mentorluk ise deneyimli birinin tecrübelerini paylaşması ve kariyerleri boyunca gelişmelerine rehberlik etmesi açısından önemlidir. Bankacılık sektöründe karmaşık ve rekabetçi bir ortamda, koçluk ve mentorluk, çalışanların motivasyonunu artırır, iş performanslarını iyileştirir ve uzun vadeli kariyer gelişimlerini destekler. Firmamızda da bu uygulamalar mevcuttur ve çalışanlarımızın kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlamaktayız.
- **İşletme 5:** Etkili bir koçluk ve mentorluk desteğinin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğine inanıyorum. Koçluk, bireylerin potansiyellerini keşfetmelerine, hedeflerine ulaşmalarına ve gelişimlerini sürdürmelerine yardımcı olurken, mentorluk ise deneyimli bir kişinin tecrübelerini paylaşarak, daha yeni olanlara rehberlik etmesini sağlar. Bu destekler, çalışanların motivasyonunu artırır, özgüvenlerini yükseltir ve iş performanslarını geliştirir. Kurumumuzda da koçluk ve mentorluk uygulamaları mevcuttur. Çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek ve potansiyellerini maksimize etmek amacıyla, yöneticiler ve deneyimli çalışanlar tarafından koçluk ve mentorluk programları düzenlenmektedir. Bu programlar, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlayarak, şirketimizin başarısını artırmaya yönelik önemli bir rol oynamaktadır.
- **İşletme 6:** İyi bir koçluk ve mentorluk programı, şu şekillerde çalışanların performansını artırabilir;
 - **Yetenek Gelişimi:** Koçluk ve mentorluk, çalışanların kişisel ve profesyonel yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu, çalışanların daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar.
 - **Motivasyon ve Güven Artışı:** İyi bir koçluk ve mentorluk ilişkisi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve özgüvenlerini güçlendirebilir. Bu da çalışanların daha yüksek bir performans sergilemelerine yardımcı olabilir.
 - **Hedeflere Odaklanma:** Koçluk ve mentorluk, çalışanların kariyer hedeflerine odaklanmalarına ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu sayede çalışanlar daha motivasyonlu ve hedefe yönelik çalışabilirler.
 - **Geribildirim ve Gelişim:** Koçluk ve mentorluk, çalışanlara düzenli geri bildirim sağlayarak ve gelişim fırsatları sunarak performanslarını artırabilir. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini tanımalarına ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olabilir.
 - **İletişim Becerilerinin Gelişimi:** Koçluk ve mentorluk, çalışanların iletişim becerilerini geliştirmelerine ve iş birliği içinde çalışmalarına yardımcı olabilir. Bu, ekip içi etkileşimi artırabilir ve iş verimliliğini artırabilir.

Şirketimizde koçluk ve mentorluk desteği sağlamak için çeşitli programlar ve kaynaklar bulunmaktadır. Yeni çalışanlar genellikle bir mentor atanır ve kariyer gelişimi için bireysel koçluk desteği sağlanır. Ayrıca, liderlik pozisyonundaki çalışanlar genellikle koçluk programlarına dâhil edilir ve kendi liderlik becerilerini geliştirmek için koçluk alırlar. Bu programlar, çalışanların performansını artırmak ve kariyerlerini ilerletmek için önemli bir rol oynar.

14. Soru: Ulaşmak istediğiniz hedef ve yaratmayı umduğunuz değer nedir? Hedeflerinize ulaştığınızı nasıl anlarsınız?

- **İşletme 1:** Şirket değerlerimizin benimsenmesi, şirket içi ve dışı tüm paydaşlarla bu değerler çerçevesinde çalışılması, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile kurulan sisteme odaklanarak işletilmesi, iş sonuçlarının gerçekleşmesi.
- **İşletme 2:** Çevik yaklaşım ile hedefimiz; farklı disiplinlerde uzman bireylerden oluşan ve hedefleri net olan küçük takımlar, sorunları modüler parçalara bölerek ve her adımda öğrendikleriyle iyileştirmeler yaparak ilerleyecekleri bir sistematik oluşturup, bunu şirketin başarısı için sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmek. Bu yolda aşağıdaki sonuçlara ulaşmak bizi hedefimizde ilerlediğimiz yolunda cesaretlendirir.
 - İş sahipliği yüksek, yenilikçilik ve karar verme yetkinliği gelişmiş, kendilerini yetkin hisseden, değer yaratmaya odaklı motive çalışanlar.
 - Organizasyonun bütününe yayılan ve farklı departmanların birlikte sistematik bir altyapı ile çalıştığı ve yakın iletişimde olduğu verimli bir çalışma modeli.
 - Çevik bir çalışma ortamı ile gelişim zihniyetinin yaygınlaştığı bir kurum kültürü.
- **İşletme 3:** Şirket anket sonuçları, çalışanın sadakati, iş sonuçları ile pazar payı kazanmak en önemli hedeflerimizdendir. Çalışılmak istenilen şirketler arasında puan kaybetmemek.
- **İşletme 4:** İnsanların hayatlarını kolaylaştıran teknolojik çözümlerin altına imza atmak şirketimizin öncelikli hedefidir. Bu hedefi küçük parçalar halinde sürekli gerçekleştirmek ve sürdürülebilir kılmak iş hayatında gerekli motivasyonu ve tatmin duygusunu yaşatacaktır.
- **İşletme 5:** Şirket olarak ulaşmak istediğimiz temel hedef, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmektir. Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmetlerimizin kalitesini sürekli olarak artırarak ve müşteri odaklı bir yaklaşımla müşterilerimize değer katmamızla sağlanır. Aynı zamanda, çalışan memnuniyetini artırmak ve yetenekli insanları şirketimizde tutmak, uzun vadeli başarıyı sağlamak için önemlidir. Bu hedeflere ulaştığımızı, müşteri geri bildirimleri, çalışan memnuniyet anketleri, pazar payı ve gelir artışı gibi belirli KPI'ların yanı sıra şirket içindeki pozitif bir kültür ve motivasyonun varlığıyla da anlarız.
- **İşletme 6:** Şirket olarak ulaşmak istediğimiz hedef ve yaratmak istediğimiz değer, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve topluma olumlu bir katkıda bulunmaktır. Tekstil sektöründe ulaşmak istediğimiz temel hedef, sürdürülebilir üretim ve iş pratikleriyle birlikte müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve sektörde öncü bir konuma ulaşmaktır. Sürdürülebilirlik, üretim süreçlerimizde çevresel etkiyi minimize etmek ve toplumsal sorumluluğumuzu yerine getirmek için önemli bir odak noktasıdır. Aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırmak için kaliteli ürünler sunmak ve müşteri deneyimini sürekli iyileştirmek önemlidir. Hedeflerimize ulaştığımızı, müşteri geri bildirimleri, satış performansı, sürdürülebilirlik endeksleri ve şirket içi verimlilik göstergeleri gibi belirli KPI'ların yanı sıra çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ile şirket kültüründe olumlu bir değişim gibi yumuşak göstergelerle de değerlendiririz.

5. SONUÇ

Performans yönetim sistemleri, yönetim alanında uygulanmaya başladıkları dönemde genel olarak performans değerlendirme ile aynı kabul edilmekteydi. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan ekip üyelerini performans değerlendirme sürecinin başlangıcında belirlenen hedefler kapsamında yılda bir kez değerlendirdiği resmi bir uygulamaydı. Bu geleneksel model, ileriye yönelik bir gelişim planı olmadan yalnızca geriye dönük performans ölçmeye odaklı bir anlayışı yansıtmaktadır. Ancak zaman içerisinde dinamik hale gelen iş ortamı bu geleneksel modelin çıktılarında yeterli verimi alamaz hale gelmiştir. Yıllık değerlendirmeler çok katı ve genellikle günlük operasyonlardan kopuk olmaları, çalışanlar için zamanında geri bildirim ve gelişim fırsatlarının olmayışı nedeniyle eleştirilmiştir. Ayrıca bu model, iş birliğinden ziyade rekabet kültürünü teşvik etme eğilimindedir ve çalışanlar genellikle desteklenmekten çok yargılandıklarını hissetmektedirler.

Belirtilen bu zorluklara bir yanıt olarak, sürekli performans yönetimine doğru bir eğilimi ifade eden çağdaş performans yönetimi sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni paradigma, sürekli geri bildirimi, düzenli

kontrolleri ve çalışan performansına yönelik gelişimsel bir yaklaşımı ön planda tutmaktadır. Geleneksel modelin aksine, çağdaş sistemlerde çeviklik ön plandadır ve işin gerekleri değiştikçe hızla uyarlanabilen esnek bir yapı hâkimdir. Bu yaklaşım, yalnızca sonuçlara değil, aynı zamanda davranışlar ve yeterlilikleri de dikkate alan bütüncül bir perspektif sunmaktadır (Wang ve Li, 2024). Bu açıdan ele alındığında çevik performans sistemi hedeflere ulaşmanın da ötesinde çalışanların gelişimini ön planda tutan insan odaklı bir uygulamadır. Ancak henüz hem dünyada hem de Türkiye’de yeterli düzeyde anlaşılmiş ve uygulanmış değildir. Literatür incelendiğinde de bu durum dikkat çekmektedir.

Çevik insan kaynakları özellikle son dört yılda ilgi çekici bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu konu hakkında kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmamıştır (Moh’d vd., 2024). Dolayısıyla çalışmamızın hem performans yönetimi anlayışının evriminin ne yönde olduğu hem de çeviklik algısına ilişkin detaylı bir değerlendirme ile literatüre katkı sunması hedeflenmiştir. Farklı sektörlerden, farklı büyüklükteki işletmelerde performans yönetiminde çevik anlayış bilincinin ne düzeyde olduğuna ve etkilerine yönelik sorularla uygulayıcıların ve araştırmacıların gelecekte odaklanabilecekleri alanlara yönelik bir yol haritası sunulmuştur.

İnsan odaklı çevik performans yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkilerini araştırma amacıyla yapılan çalışma boyunca, bu yaklaşımların işletmelerde nasıl uygulanabileceğini ve çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini derinlemesine incelenmiştir. Araştırma sonuçları insan odaklı çevik yönetim uygulamalarının hem çalışan memnuniyetini hem de işletme verimliliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan ana bulgular ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu:* İnsan odaklı çevik yönetim yaklaşımları, çalışanların daha yüksek düzeyde memnuniyet ve motivasyon hissetmelerini sağlamıştır. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaları ve kendi çalışma yöntemlerini şekillendirebilmeleri, işe olan bağlılıklarını ve genel memnuniyetlerini artırmıştır.
- *İş Süreçlerinde İyileşme:* Çevik yöntemlerin uygulanması, iş süreçlerinin esnekliğini ve etkinliğini artırmıştır. Sürekli iyileştirme ve adaptasyon, işletmelerin değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamalarına olanak tanıdı, bu da rekabet avantajının korunmasına ve artırılmasına yardımcı olmuştur.
- *Liderlik ve Ekip Dinamikleri:* Çevik ve insan odaklı yaklaşımlar, liderlik tarzlarında ve ekip dinamiklerinde olumlu değişiklikler yaratmıştır. Yöneticilerin daha fazla rehberlik ve destek sağlaması, çalışanlar arasında iş birliği ve iletişimin güçlenmesine katkıda bulunmuştur.

İşletmeler, çalışanlarının sürekli olarak gelişimini desteklemek için eğitim programları ve öğrenme fırsatları sunmalıdır. Çevik uygulamaların desteklenmesi için gerekli teknolojilerin ve araçların entegrasyonu, süreçlerin daha da iyileştirilmesine yardımcı olabilir. İşletmeler, çevik ve insan odaklı yaklaşımları tam olarak benimseyebilmek için kurumsal kültürlerinde dönüşüm yapmalıdır.

İnsan odaklı çevik performans yönetimi, modern işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu yönetim biçimi, işletmelerin rekabetçi bir pazarda sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlar. Çalışanları merkeze alan ve sürekli adaptasyonu teşvik eden bu yaklaşımlar, işletmelerin daha dinamik, yenilikçi ve verimli olmalarına olanak tanır. Araştırmamız bu yaklaşımların benimsenmesi ve uygulanmasının, işletmelerin gelecekteki başarıları için kritik olduğunu göstermektedir.

Çeviklik metodolojisinin uygulanması özellikle büyük işletmelerde ekiplerin uyum sorunu, eski yöntem ve uygulamalarda vazgeçme konusunda direnç ve yönetimin ortak bir beklentiyi net olarak ortaya koyamaması nedeniyle zorlayıcı olabilir. Dolayısıyla çevik metodolojilerin işletmenin kültürüne yayılabilmesi için genellikle işletme dışı uzmanlardan danışmanlık desteği almayı tercih edebilirler. Bu destekler kısa sürede hızla bazı çeviklik adımlarının atılmasını kolaylaştırırsa da kültürü dönüştürmek zaman alıcıdır ve öncelikle organizasyonun içerisinde çevik dönüşüm stratejilerinin hayata geçirilmesine ilişkin gerekçelerin anlatılması, çalışanların endişelerinin giderilmesi ve tüm kademelerde bu dönüşümün kabul edilmesi ve desteklenmesine yönelik adımlar atılmalıdır.

Araştırmanın görüşme yapılan işletmeler ve sorulan sorularla sınırlı olması en önemli kısıtı olmakla birlikte ilerleyen araştırmalar için önemli bulgular sunmaktadır. Daha farklı sektör ve işletmelerden yöneticilerin katılımıyla yapılan kıyaslamalı çalışmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Mevcut araştırma, farklı zamanlarda aynı işletmeler üzerinde yeniden yapılarak olası değişimler karşılaştırılabilir. Yine bu araştırmalar kapsamındaki veriler farklı nicel/nitel araştırma yöntemleri ve araçları ile de tekrarlanarak elde edilen sonuçlar kıyaslanabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can (2009), “*Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(1), ss.25-33.
- BALTACI, Ali (2019), “*Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.5(2), ss.368-388.
- BEHN, Robert D. (2003), “*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*”, **Public Administration Review**, S.63(5), ss.586-606.
- CAPPELLI, Peter ve TAVIS, Anna (2018), “*İnsan Kaynakları Çevikleşiyor*”, **Harvard Business Review** (E-Makale), <https://hbrturkiye.com/dergi/insan-kaynaklari-ceviklesiyor> (Erişim Tarihi: 03.03.2024).
- CİHANGİR, Emine (2016), “*Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri*”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.5, ss.37-54.
- ÇINAROĞLU, Songül (2012), “*İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri*”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.16(2), ss.119-134.
- ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif ve EROĞLU, Hacer Tuğba (2004), “*Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)*”, **Sayıştay Dergisi**, S.53, ss.41-67.
- DARINO, Lucia, SIEBERER, Marcus, VOS, Arthur ve WILLIAMS, Owain (2019), **Performance Management in Agile Organizations**, McKinsey & Company Publisher, Atlanta (US), <https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2019/06/Performance-management-in-agile-organizations-Cubility-Perth.pdf> (Erişim Tarihi: 03.03.2024).
- EDMONDSON, Amy C. ve HUGANDER, Per (2021), “*4 Steps to Boost Psychological Safety at Your Workplace*”, **Harvard Business Review** (E-Kitap), <https://hbr.org/2021/06/4-steps-to-boost-psychological-safety-at-your-workplace> (Erişim Tarihi: 03.03.2024).
- ERGÜN, Doğan Can (2020), “*Girişimci Şirketlerin Ölçeklenmiş Şirketlere Dönüşüm Sürecinde Çevik Organizasyon Yaklaşımının Performans Üzerine Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- GARTON, Eric ve NOBLE, Andy (2020), “How to Make Agile Work for the C-Suite”, **Harvard Business Review**, S.8, ss.139-151.
- GERÇEK, Merve (2023), “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) İçin “Çevik” Ne Anlama Geliyor? İKY ve Çeviklik Kavramına İlişkin Bir Sistemik Derleme Çalışması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.25(2), ss.708-739.
- GÜRSEV, Samet (2022), “Çevik Organizasyonel Dönüşümde Yol Haritası Önerisi”, **Tasarım Mimarlık ve Mühendislik Dergisi**, S.2(3), ss.265-274.
- İLERİ, Yusuf Yalçın ve SOYLU, Yasemin (2010), “Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.13(1-2), ss.13-28.
- LEE, Seiyong ve YONG, Hwan-Seung (2010), “Distributed Agile: Project Management in a Global Environment”, **Empirical Software Engineering**, S.15, ss.204-217.
- LUECKE, Richard (2006), **Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees**, Harvard Business Press, Harvard.
- MERCANLIOĞLU, Çiğdem (2012), “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş Görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.4(1), ss.41-52.
- MOH'D, Shaima, GREGORY, Peggy ve SHARP, Helen (2024), “Agile Human Resource Management: A Systematic Mapping Study”, **German Journal of Human Resource Management**, S.38(4), ss.345-374.
- NIJSSEN, Maya ve PAAUWE, Jaap (2012), “HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?”, **International Journal of Human Resource Management**, S.23(16), ss.3315-3335.
- ÖZEN, Muhammet Tuğrul ve KOÇ, Murat (2021), “Çevik Yönetime Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.4(2), ss.385-408.
- ÖZER, Mehmet Akif (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, S.73, ss.3-29.
- PAAUWE, Jaap ve BOSELIE, Paul (2003), “Challenging ‘Strategic HRM’ and The Relevance of the Institutional Setting”, **Human Resource Management Journal**, S.13(3), ss.56-70.
- RASNASIC, Arturs ve BERZISA, Solvita (2017), “Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology”, **Procedia Computer Science**, S.104, ss.43-50.
- RIGBY, K. Darrell, ELK, Sarah ve BEREZ, Steve (2020), **Doing Agile Right: Transformation Without Chaos**, Harvard Business Press, Harvard.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 3. Baskı.
- SANASÌ, Silvia, MANOTTI, Jacopo ve GHEZZI, Antonio (2021), “Achieving Agility in High-Reputation Firms: Agile Experimentation Revisited”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, S.69(6), ss.3529-3545.
- STERKEN, Gıjs T. (2020), “Developing an Agile Performance Management Information System”, **Master Thesis**, University of Twente, Enschede.
- SUNDARARAJAN, Shanmugan, MOHAMMED, Aliyu ve KUMAR, Senthil (2022), “A Perceptual Study on Impact of Agile Performance Management System in the Information Technology Companies”, **Scandinavian Journal of Information Systems**, S.34(2), ss.3-38.
- THOREN, Pia Maria (2020), **Çevik İnsanlar**, Sola Unitas Yayınları, İstanbul.
- VIDMAR, Matjaz, ROSIELLO, Alessandro, VERMEULEN, Niki, WILLIAMS, Robin ve DINES, Julian (2020), “New Space and Agile Innovation: Understanding Transition to Open Innovation by Examining Innovation Networks and Moments”, **Acta Astronautica**, S.167, ss.122-134.

- WANG, Ao ve LI, Zetao (2024), “*Revolutionizing Performance Management: Towards Agile, Personalized, and Technologically Enhanced Systems*”, **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, S.88, ss.180-186.
- ZHANG, Hongbo, ZHENG, Lianyu, WANG, Pengshan ve FAN, Wei (2019), “*Intelligent Configuring for Agile Joint Jig Based on Smart Composite Jig Model*”, **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, S.105, ss.3927-3949.
- ŽITKIENĖ, Rima ve DEKSNYS, Mindaugas (2018), “*Organizational Agility Conceptual Model*”, **Montenegrin Journal of Economics**, S.14(2), ss.115-129.



Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve Değerlendirilmesi

Evaluation of Psychological Contract and Silent Resignation in Organizations within a Theoretical Framework

Ayşe Cemre BOZDOĞAN
Doktora Öğrencisi, Harran Üniversitesi, SBE,
İşletme A.B.D., bozdogancemre7@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2353-0173>

Makale Başvuru Tarihi: 02.09.2024
Makale Kabul Tarihi: 26.03.2025
Makale Türü: Araştırma Makalesi

Murat ÖZTÜRK
Dr. Öğr. Üyesi, Hakkâri Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, muratozturk@hakkari.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-7551-6461>

ÖZET

Çalışmanın konusunu örgütlerdeki psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olguları oluşturmaktadır. İki olgunun örgüt içindeki etkileşim ve sonuçlarının anlaşılması, çalışan memnuniyetini artırmak adına önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmenin tanımı, türleri, çalışan ve işveren arasındaki etkileri detaylı olarak ele alınırken, sessiz istifanın tanımı, tarihçesi, neden ve sonuçları sessiz istifanın önlenme yöntemleri ile psikolojik sözleşmeyle sessiz istifa arasındaki ilişki analiz edilmektedir. Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçevede açıklamak ve iki olgunun örgütsel bağlamdaki önemini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda ortaya çıkan sessiz istifa davranışlarının anlaşılmasına yönelik bir çerçeve sunmak hedeflenmektedir. Olguların teorik olarak ele alınması, akademik literatüre katkıda bulunarak gelecekteki araştırmalar için temel oluşturabilir. Çalışma, literatür taraması yöntemini kullanarak, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını, çeşitli teorik kaynaklar ve mevcut akademik çalışmalar ışığında incelemektedir. Literatür taraması, olguların tanımlarını, ilişkilerini ve örgütsel sonuçlarını detaylandıran teorik çerçeveler ve modelleri içermektedir. Teorik analizler, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışanların sessiz istifa davranışlarına yönelme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşmenin, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerindeki etkileri, sessiz istifa ile dolaylı yoldan ilişkilidir. Çalışma, örgütlerin psikolojik sözleşmenin korunmasına yönelik stratejiler geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, örgütlerin çalışanlarının psikolojik sözleşmelerini daha iyi yönetmelerine ve sessiz istifa risklerini azaltmalarına yardımcı olabilecek teorik bir temel sunmaktadır.

ABSTRACT

The topic of the study focuses on psychological contract and the concept of silent resignation in organizations. Understanding the interaction and outcomes of these two phenomena within the organization is important for increasing employee satisfaction. While the definition, types, and effects of psychological contract between employees and employers are discussed in detail, the study also analyzes the definition, history, causes, and consequences of silent resignation, methods for preventing silent resignation, and the relationship between psychological contract and silent resignation. The purpose of this study is to explain the relationship between psychological contract and silent resignation within a theoretical framework and highlight the importance of these two phenomena in the organizational context. In this context, the aim is to provide a framework for understanding silent resignation behaviors that arise in cases of psychological contract violation. The theoretical exploration of these phenomena can contribute to academic literature and lay the foundation for future research. The study employs a literature review method, examining the concepts of psychological contract and silent resignation in light of various theoretical sources and existing academic works. The literature review includes theoretical frameworks and models that detail the definitions, relationships, and organizational outcomes of these phenomena. The theoretical analyses reveal that, in cases of psychological contract violation, employees tend to engage in silent resignation behaviors. The effects of psychological contract on employees' motivation, commitment, and performance are indirectly related to silent resignation. The study emphasizes the importance of organizations developing strategies to protect psychological contract. The study provides a theoretical foundation that can help organizations better manage their employees' psychological contracts and reduce the risks of silent resignation.

Anahtar Kelimeler:

Sessiz İstifa,
Örgütsel Davranış,
Psikolojik Sözleşme,

Keywords:

Silent Resignation,
Organization Behavior,
Psychological Contract,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): BOZDOĞAN, Ayşe Cemre ve ÖZTÜRK, Murat (2025), “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Sessiz İstifanın Teorik Çerçeve Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.178-200, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1542381>

1. GİRİŞ

Çalışanların performansı, örgütlerin başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Çalışan, örgüte katıldığında sunacağı katkılar karşılığında, örgütün de kendi ihtiyaçlarını karşılayacağına dair beklentiler geliştirir. Bu beklentiler, iki taraf arasında psikolojik bir sözleşmenin oluşmasını sağlar. Psikolojik sözleşme, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak, çalışan ile örgüt arasındaki güvensizliği gidermek ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla yazılı sözleşmelerdeki eksiklikleri ve belirsizlikleri tamamlayan çift yönlü bir "değer değişimi" olarak tanımlanır. Bu değer değişimi istenilen şekilde gerçekleşirse, çalışan örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürür ve yüksek memnuniyetle hareket eder, dolayısıyla devamsızlık ve işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşır. Ancak karşılıklı değer değişimi beklenen şekilde ilerlemezse, çalışanın kuruma olan ilgisi, sadakati ve güveni azalır (Taş ve Canbek, 2024:198). Çalışanlar arasında psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı oluştuğunda, bu durum örgütlerine karşı olumsuz bir görüş geliştirmelerine, örgütlerine duydukları güvenin azalmasına ve örgütle olan ilişkilerine yatırım yapmamalarına neden olabilir (Elibol ve Kılıçer, 2019:115).

Çalışanların, çalıştıkları örgüt ve meslekle ilgili beklentilerini karşılayamamalarından kaynaklanan problemler, onları huzursuz ve mutsuz hale getirerek iş tatminlerini düşürebilir. Uzun süreli olumsuz duygular, çalışanların stres seviyelerini ve kaygılarını artırarak motivasyonlarını düşürür ve tükenmişlik yaşanmalarına yol açabilir. Bu noktada sessiz istifa örgüt içerisinde çalışanların sergilediği bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Olgu, çalışanların işlerini yaparken sadece asgari gereksinimleri karşılamaları ve bu süreçte herhangi bir açık şikâyetle bulunmamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütlerindeki memnuniyetsizliklerini doğrudan ifade etmeden, performanslarını ve bağlılıklarını azaltmaları anlamına gelmektedir.

Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek, örgütlerde iki olguya yönelik stratejilere ışık tutmaktır. Çalışma, psikolojik sözleşmenin nasıl oluştuğu, nasıl ihlal edildiği ve bu ihlalin sessiz istifa davranışlarını nasıl tetiklediği konularında teorik bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir. Literatürde bu iki olgunun birbiriyle nasıl etkileşime girdiğine dair sınırlı bir bilgi bulunmakta ve mevcut çalışmalar genellikle bu olguları bağımsız olarak ele almaktadır.

Çalışmanın literatüre katkısı, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak değerlendirmesi ve iki olgunun örgüt içindeki dinamiklerini anlamaya yönelik bütünsel bir bakış açısı sunmasıdır. Çalışma, olguların örgütsel bağlamdaki etkilerini teorik bir çerçevede ortaya koyarak, iş gücü yönetimi ve örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Benzer çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını bütünleşmiş bir çerçevede ele almakta ve iki olgunun nasıl birbirini etkilediğini daha kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca örgütler için pratik önerilerde bulunarak, olguların yönetimi konusunda uygulayıcılara somut stratejiler sunmayı hedeflemektedir. Bu bütünsel yaklaşım, örgütlerde çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırmaya yönelik daha etkili ve kapsamlı çözümler geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Sosyal bilimler ve örgütsel psikoloji alanındaki bazı olgular için açık ve genel kabul görmüş tanımlar bulmak zor olabilir. Aynı zorluk psikolojik sözleşme olgusu için de söz konusudur. Psikolojik sözleşme, literatürde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir olgu olarak öne çıkmakta ve günlük dilde yaygın bir kullanımı bulunmamaktadır. Bu durum, olgunun kesin bir tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Psikolojik sözleşme olgusu ilk olarak 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Eski bir konu olmasına rağmen, olguyla ilgili araştırmalar son yıllarda artış göstermiş ve çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için bu olguya daha derinlemesine bir yaklaşım benimsenmektedir.

Literatürde psikolojik sözleşme olgusuna değinen ilk araştırmacı olarak Argyris (1960) öne çıkmaktadır. "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabında bu olguyu ele almış olmasına rağmen, psikolojik sözleşmenin tanımına dair net bir açıklama sunmamıştır (Conway ve Briner, 2005:20). Levinson vd. (1962), psikolojik

sözleşme olgusunu “*örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamını oluşturan yazılı olmayan anlaşmalar*” olarak tanımlamıştır. Yani çalışan ve örgüt arasında resmi olmayan ve bazen dolaylı bir şekilde ortaya çıkan beklentilerin varlığını ve bu beklentilerin psikolojik sözleşmenin oluşumunu sağladığını vurgulamışlardır.

Kotter (1973), psikolojik sözleşme çerçevesinde “*örgüt*” ve “*çalışanlar*”ı taraflar olarak tanımlamıştır. Ayrıca bu sözleşmenin, taraflar arasındaki alışverişin nasıl gerçekleşeceğini belirlediğini belirtmiştir. Schein (1978), psikolojik sözleşme olgusunu “*çalışanın kendisi ile örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler dizisi*” olarak tanımlamıştır. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkileri incelerken, her iki tarafın da farklı beklentilere sahip olduğunu ve bu beklentilerin karşılanması her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğuracağını vurgulamıştır. İşe bağlılık, yüksek iş tatmini ve olumlu performans gibi olumlu sonuçları örnek vermiştir. Schein, örgütlerin bu beklentileri anlaması ve psikolojik sözleşmeyi doğru bir şekilde ifade etmeleri gerektiğini savunmuştur.

Argyris (1960), Kotter (1973), Levinson vd. (1962) ile Schein (1980) araştırmalarının ortak noktası şu şekilde özetlenebilir: Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide tarafların beklentilerini, rollerini ve ihtiyaçlarını tanımlamakta; bu konuda belirsizliği azaltmakta ve bir yol haritası sunmaktadır. Rousseau (1989), kendisinden önceki araştırmaları birkaç adım ileriye taşıyarak psikolojik sözleşme olgusunda çalışanları merkeze yerleştirmiştir. Beklentilere odaklanan önceki çalışmaları yeniden değerlendirerek, psikolojik sözleşmenin bağlayıcı özelliklerine vurgu yapmıştır. Bu yaklaşımıyla, psikolojik sözleşme olgusuna daha geniş bir kapsamda katkıda bulunmuştur.

Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi “*çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin görüş, yargı ve inanç*” olarak tanımlamıştır. Bu yükümlülükler, çalışan ve örgüt arasında açıkça müzakere edilebileceği gibi örgüt içindeki gözlem ve deneyimlerden yararlanarak sosyal öğrenme yoluyla geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilir. Rousseau, psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt açısından farklı algılanabileceğini belirterek, bu olguyu bireysel düzeyde değerlendirmiştir. Bireylerin, zihinsel olarak bir sözleşme modeli oluşturduğunu ve örgütle olan ilişkilerini bu modele göre değerlendirdiğini açıklamıştır. Psikolojik sözleşme, genellikle örgüt, çalışan ve görünmeyen unsurları içerir; çalışan, bazı beklentilerin yazılı olmasa da örgüt tarafından kendisine sunulacağına inanabilir. Rousseau'nun yaklaşımı, olgunun daha çok “*psikolojik*” yönlerine odaklandığını göstermektedir.

Rousseau ve Schalk'ın (2000) görüşlerinin aksine, Herriot ve Pemberton (1997) “*mübadele ilişkisi*” perspektifinden hareketle psikolojik sözleşmenin hem çalışan hem de örgüt açısından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Jepsen ve Rodwell (2007), psikolojik sözleşmeyi tanımlarken kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan beklentilere, bu beklentilerin zaman içinde değişebileceğine ve davranışlar üzerinde etkili olduğuna vurgu yapmıştır. Tanımdan anlaşıldığı üzere, psikolojik sözleşme belirli bir durumu yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda süreklilik gösterir. Beklentiler zamanla değişebilir ve bu değişim, çalışan davranışları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir.

Schalk ve Freese (2008), psikolojik sözleşmeye yönelik araştırmaların bireysel seviyede ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca farklı örgüt unsurlarının çalışanları çeşitli şekillerde etkileyebileceğini belirterek, çalışan beklentilerinin üzerine odaklanmanın önemini ifade etmişlerdir. Cassar ve Briner (2009), psikolojik sözleşmenin mevcut koşullara göre açıklanması gerektiğini vurgulamıştır. Psikolojik sözleşmenin sadece psikolojik boyutla sınırlı kalmaması gerektiğini, aynı zamanda içinde bulunan sosyal ve kültürel ortamın unsurlarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Özdaşlı ve Çelikkol (2012), psikolojik sözleşme olgusunu çeşitli boyutlarla açıklamıştır. Bu boyutlar şunlardır;

- **Somut - Soyut:** Çalışanların sözleşmeyi ne derece belirsiz veya belirli algıladığını ifade eder.
- **Dar - Geniş:** İşverenin çalışana dair algısının hangi özelliklere dayandığını açıklar.
- **Sabit - Esnek:** Psikolojik sözleşmenin sürekli olarak güncellenme ihtiyacını belirtir.
- **Süre:** Sözleşmenin kapsadığı süreyi gösterir.
- **Eşit - Eşit Olmayan:** Çalışanın otoriteye ilişkin algısını, yani otoritenin ne derece kabul edildiğini ifade eder.

Psikolojik sözleşmeler, örgüt içinde güven duygusunun oluşmasında kritik bir rol oynar ve çalışan ile örgüt arasındaki belirsizliklerin azaltılmasına yardımcı olur. Resmi sözleşmelerde yer almayan maddeler, taraflar arasında belirsizlik ve boşluk yaratabilir. Psikolojik sözleşmeler, bu boşlukları doldurarak önemli bir araç işlevi görür. Ayrıca çalışanları ve müşterileri anlamada, karşılıklı beklentileri yönetmede de önemli bir rol oynar.

Özetle, psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki beklentilere göre şekillenmektedir. Çalışanın örgütten beklentileri, örgütün çalışandan beklentileri ve tarafların inançları, psikolojik sözleşmenin kapsamını belirler. Taraflar arasındaki beklentilerin gerçekçi bir zeminde olması önemlidir; aksi takdirde, örgütün çalışandan beklentileri ile çalışanın kendisinden beklenenlerle ilgili tutarsızlıklar ortaya çıkabilir. Ayrıca taraflar arasındaki beklenti farklılıklarının da göz önüne alınması gerekir. Psikolojik sözleşmede bireysel seviyede algılara odaklanmak, yani çalışanın kendisine ve örgütüne yönelik geliştirdiği inanç ve beklentilere dikkat etmek önemlidir.

2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşme, ilk olarak 1960'ta Chris Argyris, 1962'de Harry Levinson ve 1965'te Ed Schein tarafından kavramsallaştırılmıştır. O tarihten bu yana, psikolojik sözleşmeler, örgütler ile ilgili araştırmalarda önemli bir başlık haline gelmiş ve sürekli olarak gelişerek evrimleşmiştir. Zamanla değişen örgütsel tutumlarla birlikte, psikolojik sözleşme birçok bilim insanı tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve değerlendirilmiştir (Misican ve Bedir, 2017:252).

Her ne kadar psikolojik sözleşme olgusu literatürde ilk kez 1960'larda ortaya çıkmış ve araştırmacılar tarafından ilgi görmüş olsa da örgütsel yapılarda yaşanan gelişmeler, araştırmacıları daha modern örgütsel model arayışına yönlendirmiştir. Bu bağlamda, olguyla ilgili teorik gelişmeler esas olarak 1980'lerin sonu ve 1990'larda, özellikle Rousseau'nun deneysel araştırmalarına dayalı olarak ortaya çıkmıştır (Yeşil, 2023:15).

Psikolojik sözleşme olgusu, çalışan ilişkilerini tanımlayan bir çerçeve olarak güvenilir bir yapı sunmakta ve son 20 yılda gerçekleştirilen birçok deneysel araştırma sayesinde gelişimini sürdürmektedir (Yeşil, 2023:15). İlk olarak bireyin temel inançları çerçevesinde ele alınmış olsa da (Rousseau, 1989), yapılan çalışmalar, psikolojik sözleşmelerde algılanan vaatlerin yalnızca istihdam ilişkisiyle açıklanmasının yetersiz olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel yapılarda zamanla meydana gelen köklü değişiklikler, karşılıklı iş güvenliği ve istikrar gibi değerlere dayanan geleneksel psikolojik sözleşmenin özünü değiştirmiştir (Chambel ve Alcover, 2011). Bu değişimlerle birlikte, psikolojik sözleşme, ilk tanımlandığı durumdan farklı bir hal alarak, çalışanların ömür boyu süren iş garantisinin ötesinde, istihdam edilebilirlik, kariyer gelişimi ve eğitim olanaklarının artırılmasını beklediği bir şekle bürünmüştür.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Çalışanlar ve işverenler, çalışanların firmaya sağlayacakları katkılar konusunda aynı görüşte olduklarında ve psikolojik sözleşmeler açık ve etkili bir şekilde yönetildiğinde, bu durum örgütlerin gelişimine katkıda bulunur ve onlara destek olur (Rousseau, 2004). Rousseau (2004), psikolojik sözleşmenin dinamiklerini oluşturan altı özellik belirlemiştir;

- Gönüllü olarak verilen taahhütlerin yerine getirilme ihtimali daha yüksektir.
- Psikolojik sözleşme, verilen taahhütlerle ilgili bireyin sahip olduğu inançları kapsar.
- Başlangıç aşamasında uzun vadeli bir istihdam ilişkisine dair tüm ayrıntılar açıklığa kavuşamaz. Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisi süresince daha detaylı hale gelir ve bu nedenle eksik olma eğilimindedir, bu yüzden zamanla detaylandırılmaları gerekir.
- Çalışanların işverenlerle yaptıkları psikolojik sözleşmeler, üst yönetim ve insan kaynakları temsilcileri gibi çeşitli bilgi kaynakları tarafından şekillendirilir.
- Çalışanlar ve işverenler, psikolojik sözleşmelerindeki taahhütleri yerine getirmeye çalışmalı ve yerine getiremeyecekleri durumlarda kayıpları yönetmeye odaklanmalıdır.
- Psikolojik bir sözleşme, gelecekte ne bekleneceğine dair bir anlayış sağlayarak istihdam ilişkisinin zihinsel bir modelini oluşturur ve bu model, gelecekteki eylemlere rehberlik eder.

Psikolojik sözleşmeler, çalışan ile yönetim arasında ya da sadece çalışanın algıları temelinde var olan, yazılı olmayan anlaşmalardır. Psikolojik sözleşme olgusu üzerinde ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar yapan araştırmacıların görüşlerine bakıldığında, bu sözleşmelerin özellikleri arasında öznellik, dinamiklik, karşılıklılık,

gönüllülük, güvenilirlik, inançlar ve algılar doğrultusunda şekillenme, motivasyon ve örgütsel bağlılığı artırma gibi olgular öne çıkmaktadır (Baycan, 2024:20).

2.3. Psikolojik Sözleşme Yaklaşımları

Psikolojik sözleşme, örgütsel davranış literatüründe 1980'li yıllardan itibaren ele alınmaya başlanmış olsa da, olgunun açıklanmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların başlıcaları aşağıdaki gibidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:4);

- **Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity):** Bu kuram, bireylerin, kendilerine yapılan iyiliklere karşılık verme eğiliminde olduklarını ve bu karşılıklılık beklentisinin psikolojik sözleşmenin bir parçası olduğunu öne sürer. Yani, bir tarafın sağladığı destek ve katkılara karşı diğer tarafın benzer şekilde yanıt vermesi beklenir.
- **Sosyal Takas Kuramı (Social Exchange Theory):** Sosyal takas kuramı, bireyler arasında yapılan karşılıklı alışverişlerin sosyal ilişkileri ve motivasyonları nasıl etkilediğini açıklar. Psikolojik sözleşme bağlamında, bu kuram, çalışanların ve işverenlerin birbirlerine sundukları katkıları ve aldıkları karşılıkları değerlendirdikleri bir alışveriş süreci olarak ele alınır.
- **Eşitlik Kuramı (Equity Theory):** Eşitlik kuramı, bireylerin kendi katkıları ile elde ettikleri ödüller arasındaki dengeyi nasıl algıladığını ve bu algının motivasyonu nasıl etkilediğini inceler. Psikolojik sözleşmede, çalışanlar ve örgüt arasındaki adil olmayan algılar, memnuniyetsizlik ve motivasyon sorunlarına yol açabilir.
- **Beklenti Kuramı (Expectancy Theory):** Beklenti kuramı, bireylerin belirli sonuçlara ulaşma olasılığına göre çaba sarf etme motivasyonunu açıklar. Psikolojik sözleşme çerçevesinde, çalışanların performansları ile ödüller arasında beklentileri ve bu beklentilere dayalı olarak motivasyonlarının nasıl şekillendiği ele alınır.
- **Lawler-Porter Modeli:** Lawler ve Porter'ın modeli, çalışanların performansını ve motivasyonunu, algıladıkları adil ödüller ve sonuçlar ile ilişkili olarak inceler. Psikolojik sözleşme, bu modelde, çalışanın işten elde ettiği sonuçların, performans beklentileri ve ödüllerle nasıl ilişkilendirildiğini açıklar. Bu kuramlar, psikolojik sözleşmenin nasıl işlediğini, çalışan ve örgüt arasındaki etkileşimlerin nasıl şekillendiğini ve bu etkileşimlerin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olur.

2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

İşe başlarken yapılan resmi sözleşmelerin ötesinde, çalışanın zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmelerin boyutlarını incelemek, çalışanın performansının belirlenmesinde oldukça önemlidir. Psikolojik sözleşmeler genellikle iki ana boyutla sınıflandırılır: işlemsel ve ilişkisel. Rousseau (2000) ise bu sınıflandırmaya iki boyut daha ekleyerek psikolojik sözleşmeyi dört boyutta incelemiştir (Baycan, 2024:23);

- **İşlemsel (Transactional):** Bu boyut, çalışanın örgütten belirli, somut ve maddi ödüller ve destekler beklediği, genellikle kısa vadeli ve belirli hedeflere dayalı sözleşmelerdir. İşlemsel sözleşmeler, genellikle ücret, terfi ve diğer maddi karşılıkları içerir.
- **İlişkisel (Relational):** Bu boyut, daha uzun vadeli, duygusal ve sosyal destekler ile ilişkilidir. İlişkisel sözleşmeler, güven, bağlılık ve destek gibi faktörleri içerir ve genellikle örgütle uzun süreli bir ilişkiyi hedefler.
- **Dengeli (Balanced):** Dengeli sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel öğelerin dengeli bir şekilde bulunduğu sözleşmelerdir. Çalışan, hem maddi hem de duygusal ödülleri bekler ve bu iki tür ödül arasında bir denge kurmaya çalışır.
- **Geçişli (Transitional):** Geçişli sözleşmeler, belirli bir süre boyunca bir geçiş sürecini ifade eder. Bu boyut, örgütsel değişimlerin ve çalışanların rol değişikliklerinin etkilerini göz önünde bulundurur ve psikolojik sözleşmenin zaman içindeki geçişlerini ve adaptasyonlarını içerir.

Psikolojik sözleşme türlerini tam olarak belirleyebilmek için, olgunun sınıflandırılmasında kullanılan boyutlara yakından bakmak faydalı olacaktır. Psikolojik sözleşmelerin çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl ve ne derece etkilediğini anlamak için, araştırmacılar çeşitli boyutlara odaklanmışlardır. Bu boyutlar odaklanma,

zaman çerçevesi, kararlılık, kapsam, somutluk, topluluğa bağlılık, çoklu kuruluş ve irade şeklinde sıralanmaktadır. Bu boyutlar, psikolojik sözleşmenin nasıl şekillendiğini, çalışanların ve örgütlerin bu sözleşmeye nasıl tepki verdiklerini ve sözleşmenin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sağlamaktadır. Bu boyutlar ve genel özellikleri kısaca şunlardır (Rousseau ve McLean-Parks, 1993:10-11; Rousseau, 1995:91; Anderson ve Shalk, 1998:641);

- **Odaklanma**, psikolojik sözleşmenin ekonomik çıkarların yanı sıra sosyo-duygusal ihtiyaçlara ne kadar yanıt verdiğini değerlendiren bir boyuttur. Belirli koşullara göre iş ilişkisi kurulan çalışanlar için işletmedeki sosyo-duygusal katkıların miktarı daha düşüktür.
- **Zaman çerçevesi**, sözleşmenin süresini tanımlar ve iki bileşenden oluşur: “kesinlik” ve “süre”. Kesinlik, sözleşme süresinin taraflar tarafından bilinip bilinmediğini ifade eder. Süre ise psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışanların ilişkinin ne kadar sürdüğüne dair algısını yansıtır. Çalışanların algıladığı süre, uzun veya kısa vadeli olabilir.
- **Kararlılık (istikrar)**, psikolojik sözleşme koşullarının değişip değişmeyeceğiyle ilgili bir durumdur. Bazı durumlarda, sözleşme şartları müzakere edilebilir ve tek taraflı değişiklikler yapılabilir. Ancak bazı durumlarda, psikolojik sözleşme şartları konusunda katı bir durum söz konusudur ve bu tür durumlarda tarafların bilgisi olmadan sözleşme şartlarında değişiklik yapmak mümkün değildir.
- **Kapsam**, psikolojik sözleşmenin ne kadar geniş veya dar olduğunu belirtir. Dar kapsamlı bir psikolojik sözleşme, açık ve kesin bir şekilde tanımlanmış şartlardan oluşur. Bu tür bir sözleşmenin sınırları belirgindir ve kapsamı belirli şartlara odaklanır. Geniş kapsamlı bir sözleşme ise çalışanın iş ve iş dışı yaşamını etkileyebilecek esnekliği barındırır.
- **Somutluk**, sözleşme şartlarının net ve üçüncü şahıslar tarafından açıkça gözlemlenebilir olması, aynı zamanda öznel yorumlara açık olmaması anlamına gelmektedir.

Yukarıda açıklanan boyutlarla birlikte, psikolojik sözleşme türleri arasındaki farklılıklar daha belirgin hale gelmektedir. Ayrıca bu özellikler, psikolojik sözleşmenin çalışanların düşünce ve davranışlarını ne ölçüde etkilediği hakkında da bilgi sunmaktadır (Üngör, 2024:33).

2.5. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu etkileri olduğu gibi, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Anderson ve Schalk'a (1998) göre, psikolojik sözleşmeler ile çalışanların tutum ve davranışları arasında belirgin ilişkiler bulunmaktadır. İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmek, örgüt iklimini oluşturmak, çalışan motivasyonunu anlamak ve çalışanların işte kalma isteklerini kavramak açısından psikolojik sözleşme olgusu önemli bir rol oynamaktadır.

Guest (2004), psikolojik sözleşmenin sonuçlarını iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, iş yerindeki olumlu ilişkiler ve örgütsel vatandaşlık olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme olumlu bir şekilde sonuçlandığında, çalışanlar örgütlerinde gönüllü faaliyetlerde bulunur, motivasyonları artar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirirler. Topaloğlu ve Arastaman (2016) çalışmasına göre, psikolojik sözleşme olgusu, çalışanların sürdürülebilir motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkiler. Ayrıca örgütsel verimliliğin, çalışanların resmi iş sözleşmelerinden ziyade, psikolojik sözleşmelerine bağlı olarak arttığını belirtmektedir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, ücret artışları, yeni becerilerin geliştirilmesine yönelik destek gibi örgütler tarafından yapılan vaatlerle bağlıdır. Çalışanlar, yöneticilerinin ve örgütlerinin kendi refahlarını önemsediklerine inandıklarında, işe daha fazla katkıda bulunma ve yükümlülüklerini yerine getirme olasılıkları artar. Genel olarak, psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki maddi ve manevi alışverişe odaklanır. Bu sözleşme, bireylerin işyerindeki ve örgütün genel refahını potansiyel olarak etkileyebilir. İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmelerin tükenmişlik ve bağlılık arasındaki etkileşimi henüz tam olarak anlaşılmamıştır. Ancak bu konuda bilimsel araştırmalar devam etmektedir (Abbak, 2024:68).

Psikolojik sözleşme ihlali ise psikolojik sözleşmenin çalışan veya örgüt tarafından ihlal edilmesi durumunda ortaya çıkar. Algılanan sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel güvenin zayıflaması, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik isteğin düşmesi ve çalışanların örgüte karşı daha düşük yükümlülükler hissetmeleri ile ilişkilendirilmektedir (Topçu ve Basım, 2015:90).

Bazı durumlarda, psikolojik sözleşme olgusu yöneticiler tarafından baskı aracı olarak kullanılmakta ve bu durum istismar edilebilmektedir. Ayrıca taraflar arasındaki olumsuz beklentiler, işin önemini yitirmesine neden olabilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin yazılı olmaması nedeniyle taraflar arasında gerilimler yaşanabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016:30).

2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali

İş yaşamında etkili ve verimli performans elde etmek için, beklentilerin karşılanması ve bu sayede olumlu psikolojik sözleşmelerin oluşması gereklidir. Psikolojik sözleşme kapsamında ortaya çıkan beklentilerin, örgütler tarafından karşılanması önemlidir. İşe alım sürecinde bireyde oluşan beklentilerin, çalıştığı örgüt tarafından karşılanması, çalışanın örgütte kalma arzusunu olumlu yönde etkiler. Beklentiler karşılanmadığında ise psikolojik sözleşme ihlali meydana gelir ve bu durum, çalışanın performansında düşüş ve örgütten uzaklaşma gibi sonuçlara yol açabilir. Kısacası taraflar arasında psikolojik sözleşmeye dair inançlarda tutarsızlık yaşanırsa, bu durum taraflar açısından sözleşmenin ihlal edildiği anlamına gelir (Baycan, 2024:27).

Psikolojik sözleşme kurulduğunda ortaya çıkan vaatler yerine getirilmediğinde veya eksik uygulandığında, çalışanlar işten ayrılma, işe yeterince devam etmeme, düşük verimlilik, örgüt hakkında olumsuz görüş ve düşünceler gibi çalışma dünyasında hoş karşılanmayan tepkiler gösterebilirler (Yeşil, 2023:28). Bir tarafın diğerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olması, iki taraf arasındaki ilişkiyi zedeleyebilir ve karşılıklı yükümlülükler konusundaki inançların azalmasına yol açabilir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, iş yaşamı için olumlu sonuçlar doğururken, psikolojik sözleşme ihlali iş tutumları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmelerde, ihlal bir çalışan tarafından gerçekleştirilmişse, bu durum işverenin çalışana yönelik duygularını değiştirebilir ve çalışan, psikolojik sözleşmesine ilk başta duyduğu güveni kaybedebilir ve kendini belirsizlik içinde hissedebilir. Bu ihlal, iş tatminsizliğine yol açar ve genellikle daha düşük iş tatmini, azalmış duygusal bağlılık ve artmış işten ayrılma niyeti ile sonuçlanır. İşveren, çalışanın psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algıladığında, genellikle çalışanların beklentilerini karşılamamanın ötesinde, kişinin işten ayrılmasını sağlamak için mobbinge kadar varan baskılar uygulayabilir. Bu tür durumlarda ne çalışan ne de örgüt, ortaya çıkan gergin ortamdan fayda sağlayabilir (Özler ve Ünler, 2012:332).

Psikolojik sözleşme ihlalleri temel olarak iki nedenden kaynaklanmaktadır: sözüden dönme ve uyumsuzluk. Sözüden dönme, örgütün çalışana açıkça verdiği bir vaadi bilerek yerine getirmediği durumlarda ortaya çıkar. Örneğin bir örgüt, çalışanlarına sıkı çalışmaları karşılığında ücret artışı yapacağını vaat ederse, ancak bu vaadi bilerek yerine getirmese, sözüden dönmüş olur. Uyumsuzluk ise örgüt ile çalışanların psikolojik sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerin niteliği hakkında farklı algılara sahip olmaları durumunda meydana gelir. İşe alım sürecinde çalışanın bir durumu ya da ifadeyi yanlış anlaması buna bir örnek teşkil edebilir (Dirican, 2020:12).

Yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlarda birçok olumsuz tutum ve davranışa yol açtığını göstermiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin algılayan çalışanlar genellikle daha düşük iş performansı (Jayaweera vd., 2021:580), örgütsel bağlılıkta azalma (Li vd., 2016:5), iş tatmininde düşüş (Milanovic vd., 2018:208), örgütsel güven duygusunda azalma (Robinson ve Morrison, 2000:535) yaşarken, aynı zamanda daha yüksek işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 2000:36) ve örgütsel sinizm (Sarıkaya ve Kok, 2017:138) gibi davranışlar sergilemektedir.

2.7. Psikolojik Sözleşme İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Alan yazında psikolojik sözleşme ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşmeler üzerine yapılan çeşitli çalışmalar aşağıda özetlenmiştir. Uluslararası literatürde Conway ve Briner'in (2009) yaptığı çalışma, Menniger'in (1958) döneminden başlayarak psikolojik sözleşme konusundaki araştırmaların elli yıllık sürecini incelediği belirtilmektedir. Bu kapsamda Rousseau'nun (1989) çalışmalarından sonra yapılan araştırmalarda nicelik açısından önemli bir artış gözlemlenmiştir.

Kingshott (2006), psikolojik sözleşmenin güven ve bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Avustralya'da motorlu taşıt sektöründe 343 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmada, ilişkisel psikolojik sözleşme ile güven arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Atkinson (2007), psikolojik sözleşme ile güven arasındaki ilişkiyi farklı bir yöntemle incelemiştir. Yazılım, üretim ve finans sektörlerinden üç firma ile kritik olay yöntemi kullanarak 41 görüşme gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, güven ile ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Mimaroğlu (2008), psikolojik sözleşmelerin tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini tıbbi satış temsilcileri ile gerçekleştirdiği bir araştırma aracılığıyla incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşmenin çalışanların eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca işlemsel psikolojik sözleşmenin iş tatmini, adaletsizlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı; ilişkisel sözleşmenin ise örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkiler sağladığı belirtilmiştir.

Lee ve Liu (2009), psikolojik sözleşme ile motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 340 banka çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tutumu ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin de olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışan beklentilerinin karşılanması, motivasyon ve iş tatminini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Türker (2010), örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini incelemiştir. 339 sağlık personeli ile gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme algısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme algı seviyesinin erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Behery vd. (2012), işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada 433 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Dabos ve Rousseau (2013), 96 üniversite öğretim üyesi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, sosyal statünün ve çalışanlar arasındaki güçlü bağların psikolojik sözleşme inançları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca psikolojik sözleşme algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği değerlendirilmiştir. Çalışma, psikolojik sözleşmenin çalışanların cinsiyeti, deneyimi, eğitim durumu ve saygınlığı ile ilişkilendiğini ve bu değişkenlere bağlı olarak algının değiştiğini vurgulamıştır.

Akyüz (2014), psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ankara'daki 203 PTT personelinde elde edilen verilerle, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Rodwell vd. (2015), Avustralya'da 222 hemşire ve ebe ile gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik sözleşmenin örgütsel kimlik ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir.

Üçler (2018), psikolojik sözleşme ile görev içi ve görev dışı davranışlar arasındaki ilişkileri 211 otel çalışanı üzerinde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, görev içi ve görev dışı performans davranışları ile psikolojik sözleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yesufu (2019), Kanada'da 405 akademik personel ile gerçekleştirdiği çalışmada, demografik unsurların psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırmada, cinsiyet ve yaş faktörlerinin akademisyenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak, eğitim düzeyi ile psikolojik sözleşme arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Kanbur ve Ay (2020), psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Kastamonu Üniversitesi'nde 250 kişiye anket uygulamıştır. İdari personel ve akademisyenlerle yapılan çalışmada, özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmenin işe adanmışlık davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Demirhan ve Obakan (2022), finans sektöründe 150 kişiden toplanan verilerle, psikolojik sözleşmenin işe tutkunluk üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşmenin öz yeterlilik ve işe tutkunluk ile olumlu bir ilişki içinde olduğu ve öz yeterliliğin, psikolojik sözleşme ile işe tutkunluk arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisi sağladığı belirtilmiştir.

Altıntaş (2022), 295 akademik personelden elde ettiği verilerle psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuş ve motivasyonun öncüllerinden birinin psikolojik sözleşme olduğu sonucuna varılmıştır. Fantinelli vd. (2023), 201 çağrı merkezi operatöründen elde ettikleri verilerle psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Verilerin analizi sonucunda, psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşmenin, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Taş ve Canbek (2024) psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ve affedicilik arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Yapılan analizler neticesinde, psikolojik sözleşme ihlalinin affediciliği anlamlı bir şekilde

negatif ancak tükenmişliği pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Karagöz (2024) psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Karaman ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetlerini sürdüren metal ürünlerin imalatı sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü etkisi saptanmamıştır.

Arslan ve Kaygın (2024) psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Bir kamu kurumunda ve bir özel sektör kuruluşunda farklı pozisyonlarda çalışan 605 çalışana anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini, anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Korkmaz ve Altıntaş (2024), liderin güç kaynaklarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yozgat'ta faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekteki işletme çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, liderin güç kaynaklarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinde iletişim doyumunun aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra liderin güç kaynakları iletişim doyumunu ve iletişim doyumunu da psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven, motivasyon ve diğer örgütsel davranış olguları üzerindeki etkilerini incelediği görülmektedir. Bu çalışmalar, psikolojik sözleşmenin çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler oluşturabileceğini ve bunun sözleşmenin işlemsel ya da ilişkisel doğasına, bireysel demografik özelliklere ve sektöre bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Değerlendirmeler yapıldığında, özellikle örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve motivasyon gibi örgütsel sonuçları üzerindeki etkiler açıkça vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri de birçok araştırmada ana tema olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmaların büyük bir kısmında psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve işe adanmışlık gibi olumlu örgütsel davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak psikolojik sözleşmenin, çalışanların örgüte yönelik tutumları ve davranışları üzerinde derin etkiler yarattığı söylenebilir. Bu sözleşmenin örgütlerin başarısı üzerindeki etkisini daha iyi kavrayabilmek için sözleşmenin nasıl oluştuğu, hangi faktörlerin bunu şekillendirdiği ve sözleşme ihlallerinin sonuçlarına dair daha fazla araştırma yapılması gerektiği açıktır. Ayrıca demografik özelliklerin ve liderlik tarzlarının psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi, bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılarda bulunabilir.

3. SESSİZ İSTİFA

"*Sessiz bırakma*", "*sessiz vazgeçme*" veya "*sessiz çıkma*" anlamlarına gelen "*Quiet Quitting*" terimi, Türkçeye "*sessiz istifa*" olarak çevrilmiştir. Sessiz istifa; görev tanımında belirtilen sorumlulukların ötesinde hiçbir ek sorumluluk almamak, sorumluluklardan kaçınmak, sadece gereken kadar çalışarak sessiz bir şekilde hak aramak ve bu yolla vazgeçme hali olarak tanımlanmaktadır. Temelde ise sessiz istifa, çalışanın kendisine "*ne yapıyorum ben?*", "*ne için?*", "*değer mi?*" gibi sorular sorması ve bu soruları iş örgütünün aleyhinde yanıtlaması şeklinde tanımlanabilir. Bu süreç, çalışanın işine olan bağlılığını ve motivasyonunu sorgulaması ve genellikle örgütle olan ilişkisini minimum düzeye indirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022:16).

Sessiz istifa, pandemi döneminde gelişen çalışma eğilimlerinden biridir. Pandemiden önce yaygın olan yoğun çalışma kültürü ile sürekli yükselme ve ekstra çaba sarf etme vurgusuna karşı bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa, bir çalışanın işten tamamen ayrılması anlamına gelmez. Bu olgu, çalışanların iş tanımlarında belirtilen görevlerin ötesinde ekstra sorumluluklar almaktan veya gönüllü olarak ekstra işler yapmaktan vazgeçmelerini ifade eder. Ayrıca bu tutumu benimseyen çalışanlar, çalışma saatleri bittikten sonra iş ile ilgili faaliyetlerden uzak durur, gelen e-postalara ve telefon aramalarına yanıt vermezler ve iş ile özel hayatları arasında net bir sınır çizerek özel hayatlarını önceliklendirirler (Çimen ve Yılmaz, 2023:27).

Bu çalışanlar, işlerini yaparken en düşük çabayı sarf etmeyi seçerler. İşlerinde daha az istekli hale gelirler ve kariyerlerinde ilerlemeyi düşünmekten kaçınırlar. Bu açıdan bakıldığında, bazı insanlar sessiz istifayı, bireylerin kariyerlerine zarar verebilecek bir tembellik, egoizm veya işverene yönelik pasif-agresif bir tutum olarak değerlendirebilirken; diğerleri, bu tutumun örgütlerin çalışanlarının fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak uygun bir çalışma ortamı sunamamış olmalarından kaynaklandığını savunmaktadır (Cohen, 2022).

Sessiz istifa sürecinde olan kişiler, işlerini yaşamlarının odak noktası yapmak istemezler ve "iş hayatın kendisidir" anlayışına bağlı kalmadan görevlerini yerine getirirler. Ruh sağlığı uzmanı Desiree Pascual, sessiz istifanın çalışanların örgütlere karşı gizli veya kötü niyetli bir eylemden ziyade, sağlıklı iş sınırları belirleme çabası olduğunu vurgulamaktadır (Cuadra, 2022).

Sessiz istifa, bir çalışanın mevcut pozisyonundan memnun olmadığını, pozisyon değişikliği yapmak istediğini veya yeni bir iş aradığını da gösterebilir. Ayrıca bu süreç, bireyin tükenmişlik yaşadığını işaret edebilir. Bu nedenle, çalışanlar tükenmişlikle başa çıkmak ve işyerindeki stresi azaltmak amacıyla sessizce işlerinden uzaklaşmayı tercih edebilirler (Hetler, 2022).

Sessiz istifa terimi, açıklanması zor bir olgudur. Türkçe literatürde bu olgu bazen "*içsel işten ayrılma*" olarak da adlandırılmaktadır. "*İçsel*" kısmı, çalışanın dışarıya yansıtmadığı içsel duyguları ifade eder ve subjektif bir nitelik taşır. Bu nedenle, sessiz istifa genellikle kaygı ile bağlantılı bir olgu olarak ele alınır. "*İşten ayrılma*" kısmı ise genellikle isteğe bağlı bir çalışma ilişkisi içinde, her iki tarafın da gerçekleştirebileceği bir eylem, davranış veya olay olarak değerlendirilir (Wortmann, 2013:7). Echtherhoff vd. (1997:34) sessiz istifa davranışını, çalışanın örgütten içsel olarak uzaklaşmasını ve çaba ile öncelik göstermemesi olarak tanımlamaktadır.

Sessiz istifa olgusunun teorik olarak net bir tanımı olmamakla birlikte, genellikle açıklanmasında psikolojik sözleşme teorisi referans alınmaktadır. Çalışan ile örgüt arasında, işe başlarken yapılan resmi istihdam sözleşmesinin ötesinde, yazılı olmayan bir iç sözleşme (psikolojik sözleşme) oluşur (Üstün ve Ballı, 2021:239). Bu iç sözleşmenin taraflarca ihlal edilmesi durumunda, çalışan sessiz kalabilir veya sesini yükselterek denge sağlamaya çalışabilir. Denge sağlanmadığında, çalışan işten ayrılabilir. İşten ayrılmayan çalışanlar ise, resmi iş sözleşmesini devam ettirirken psikolojik sözleşmeyi sonlandırarak sessiz istifaya yönelme eğiliminde olabilirler (Scheibner ve Hapkemeyer, 2013:464).

Schhmitz vd. (2002) araştırmalarına göre, çalışan sözleşmenin ihlaline dört farklı şekilde yanıt verebilir: İlk yanıt, işten ayrılmak olabilir. İkinci yanıt, çalışan sözleşmeye aykırı davranışlar sergileyerek kendi durumunu iyileştirmeye çalışabilir. Ancak bu çabalar örgütün ilkelerine ve kurallarına ters düşebilir ve etik olmayan davranışlar içerebilir. Üçüncü yanıt, çalışan sözleşmeyi sürdürürken sıkıntılarını ifade edebilir. Fakat çözüm bulunmaması durumunda bu, çalışanın tükenmişlik yaşamasına neden olabilir. Dördüncü yanıt ise çalışan performansını düşürerek kendi adaletini sağlamaya çalışmaktır.

Performansını sergilemek yerine, resmi sözleşmede belirtilen görevlerini sadece gerektiği kadar yerine getiren çalışan, içsel istifa durumuna düşer (Faller, 1993). Literatürde sessiz istifanın açıklanmasında psikolojik sözleşme teorisinin yanı sıra vekâlet teorisine de değinilmektedir. Vekâlet teorisine göre asil ile vekil arasında bir sözleşme bulunur; vekil, asil tarafından verilen görevleri yerine getirir ve karşılığında ücret alır. Teorinin temelinde asil ile vekil arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali ve bu ihlalin sonuçlarıyla ortaya çıkan problemlerin çözümü üzerinde durulmaktadır (Tatlı, 2023:40).

Literatürde sessiz istifanın açıklanmasında kullanılan teorilerden biri de Çaba-Ödül Dengesizliği (ÇÖD) modelidir. ÇÖD modelinin tıbbi sosyoloji temelli olduğu ve çaba ile ödül arasındaki ilişkinin çalışma yapısının belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. Modelin temelinde, yüksek çabanın düşük ödüllendirme ile karşılık bulması sonucu ortaya çıkan dengesizlik yatmaktadır. Bu dengesizlik çalışan ile örgüt arasındaki yeterlilik ve karşılıklılık ilkelerinin ihlaliyle sonuçlanabilir. Sonuç olarak çalışarlarda işe yönelik stresi artarken, performans ve motivasyon düşüklüğü oluşur ve bu durum tükenmişlik ile sonuçlanabilir (Siegrist, 1996:31). Bu teoride çalışan ile örgüt arasında oluşan sözleşmenin ardından çalışanın çabalarının karşılıksız kalması, psikolojik sözleşmenin bozulmasına ve ihlale yol açar. Bu durumun sonucunda çalışan, tükenmişliğe, sessiz istifaya ve nihayetinde işten ayrılmaya kadar sürüklenebilir (Tatlı, 2023:40).

Her ne kadar son dönemde sessiz istifa konusu sosyal medyada popüler hale gelip, gündem konusu olsa da kariyer trendleri uzmanı Jill Cotton, bu yaklaşımın aslında yeni bir olgu olmadığını vurgulamaktadır. Yıllardır birçok çalışan, buldukları kurumlarda iş fırsatlarının kısıtlı olması, yetersiz ücretler ve fazla mesai gibi nedenlerle sessiz bir şekilde işten ayrılmayı tercih etmiştir. Cotton, bu durumun bu kadar dikkat çekmesinin nedenini pandeminin iş dünyasında yarattığı köklü değişiklikler ve daha çok bireyin kariyer ve yaşam dengesi konusundaki seçimlerini sorgulamaya başlaması olarak açıklamaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023:28).

3.1. Sessiz İstifa Kavramının Tarihçesi

Dünyanın en kalabalık ülkeleri arasında başı çeken bir konumda Çin Devleti yer almaktadır. Güçlü bir ekonomiye sahip olan Çin, aynı zamanda gelir eşitsizliği ve ucuz iş gücü gibi sosyal sorunlarla da mücadele etmektedir. Çin'de her yıl 16 milyon genç, meslek okullarına devam etmekte ve bu gençler genellikle 16 yaşında stajyer olarak büyük şirketlerde düşük ücretlerle çalıştırılmaktadır. Mezuniyet için stajyer olarak çalışma zorunluluğu bulunmaktadır ve birçok şirket bu durumu ucuz iş gücü olarak değerlendirmektedir. Ayrıca Çin'de her yıl 10,8 milyon genç üniversite mezunu olmaktadır. Bu durum, gençlerin istihdamı konusunda ciddi bir sosyal sorun haline gelmiştir (Şensever, 2022:55).

Çin’de birçok işletmede günlük çalışma saatleri 10 ile 16 saat arasında değişirken, haftada altı gün çalışma yapılmaktadır. Bununla birlikte bazı işletmelerde günlük çalışma süresi 18 saate kadar çıkmakta ve haftanın yedi günü üretim devam etmektedir. Özellikle sipariş yoğunluğunun fazla olduğu oyuncak sektöründe bazı dönemlerde işçiler haftanın yedi günü ve günde 20 saat çalıştırılmaktadır. 2010 yılından itibaren, Çin’de iki yüz milyon işçinin tehlikeli koşullarda çalıştığı, üç yüz altmış bin iş kazası meydana geldiği ve bu kazalardan seksen bininin ölümcül sonuçlar doğurduğu rapor edilmiştir (Gökten, 2012:112).

2021 yılında Çin’de genç bir çalışanın fazla mesai nedeniyle hayatını kaybetmesi sosyal medyada geniş yankı uyandırmış ve bu durum, aşırı uzun çalışma saatlerinin insan hayatını tehlikeye atmasına yönelik büyük bir tepkiyle karşılanmıştır. Bu tepkilerden sonra “*Quiet Quitting*” olgusu gündeme gelmiştir. Aslında sessiz istifa olgusu, ilk kez Alman literatüründe ortaya çıkmış, ancak dünya genelinde geniş bir yankı uyandırmamıştır (Seçer, 2009:581). Olgu ilk olarak Höhn tarafından 1982 yılında tanımlanmıştır. Höhn’e göre, sessiz istifa, çalışanın örgüt içindeki inisiyatiflerini bilinçli bir şekilde kullanmaktan vazgeçmesi, adanmışlıktan uzaklaşması ve görev tanımındaki talepleri reddetmesi anlamına gelir. Çalışan, talepleri yerine getirmeyi reddederken örgütte istihdamını sürdürür. Ancak adanmışlık duygusunu kaybetmiş ve işletme hedeflerine olan ilgisini tamamen yitirmiştir. Örgütte mümkün olduğunca pasif bir tutum sergilemektedir (Höhn, 1983:17). Sessiz istifa durumunda çalışan, kendisini adeta emeklilik öncesi bir aşamada gibi görür ve örgüte gerekli katkıyı sağlamaktan kaçınır (Seçer, 2009:582).

Höhn’ün tanımında dikkat çeken en önemli nokta, çalışanın bilinçli ve isteyerek işletme çevresinden uzaklaşması ve görevinde mümkün olduğunca pasif kalmasıdır. Bu durumda çalışan, örgüte karşı adanmışlık göstermeyip, en az çaba ile işini sürdürmektedir. Sorumluluk almaktan kaçınarak sadece minimum görev gerekliliklerini yerine getirir ve bu şekilde görevine devam etmektedir. Bazı kaynaklara göre ise, sessiz vazgeçme olgusu ilk olarak Mark Boldger tarafından Texas A&M Ekonomi Sempozyumu’nda gündeme getirilmiştir. Texas’ta yaşayan bir ekonomist olarak Mark Boldger’in sessiz istifa olgusuna atıfta bulunan bir olgu üzerinde çalıştığı belirtilmektedir. Bu olgunun ilk olarak Venezuela’daki ekonomik süreçlerde azalan başarı tutkusunu açıklamak amacıyla kullanıldığı ve bu anlayışın kâr, girişimcilik ve üretkenliğin olumsuz bir şekilde ele alınmasını temsil ettiği ifade edilmektedir (Yıkılmaz, 2022:583).

Her iki durumda da aslında olgunun eski olduğu ancak 2022 Temmuz ayında Zaid Khan tarafından TikTok’ta yayımlanan bir video ile popülerleştiği belirtilmektedir. 12 Ağustos 2022 tarihinde, The Wall Street Journal’da Lindsey Ellis ve Angela Yang tarafından yazılmış olan “*If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting,’ Here’s What That Means*” başlıklı makale, sessiz istifa olgusunu geniş bir kitleye tanıtmıştır. Makalenin yayımlanmasının ardından, Twitter, LinkedIn ve diğer sosyal medya platformlarında bu olguya ilgili birçok paylaşım yapılmıştır (Çimen ve Yılmaz, 2023:28).

Zaid Khan, 24 yaşında bir yazılım mühendisi ve müzisyen olarak, 'sessiz istifa' olgusunu TikTok’ta şu şekilde ifade etmektedir: “*İşinizi doğrudan bırakmıyorsunuz, ama daha fazlasını yapma fikrini bırakıyorsunuz. Hâlâ görevlerinizi yerine getiriyorsunuz ama işin hayatınız olması gerektiği yönündeki koşuşturma kültürü zihniyetini benimsemiyorsunuz. Gerçek şu ki, bir insan olarak değeriniz emeğinizle tanımlanmıyor*”. 14 Şubat 2023 itibarıyla TikTok’da 3,6 milyondan fazla görüntüleme alan bu videoya gelen yorumlar, birçok kişinin benzer bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir. Bazı kullanıcılar sessiz istifanın onları ilerleyen süreçte işten ayrılmaya yönlendirdiğini belirtirken, bazıları bu tür bir zihniyeti benimsemelerinin sonunda işten çıkarıldıklarını ifade etmiştir (Alban, 2022).

Aşırı çalışma kültüründen yorulan gençlerin gündeme taşıdığı bir diğer eğilim ise, Çin’de görülen ve “*tang ping*” ya da “*lying flat*” olarak bilinen bir yaklaşımdır; bu, sessiz istifadan önceki bir eğilimdir. Türkçeye “*düz yatma*” olarak çevrilebilecek olan “*lying flat*”, üretkenlik, rekabetçilik ve sürekli kendini geliştirme taleplerine karşı bir isyanı vurgulamaktadır. Bu eğilim, bireylerin bu taleplerle başa çıkmak yerine, bu beklentilere karşı pasif bir duruş sergilemelerini ifade etmektedir (Lin ve Gullotta, 2021:25).

Çin’de aşırı çalışma kültüründen bunalan gençler, “*düz yatarak*” bir yaşam tarzı değişikliğine ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır. Tang Ping’in temelinde yatan ana fikir, aşırı çalışmaktan kaçınmak, daha küçük ve ulaşılabilir başarılarla yetinmek ve bireylerin dinlenmeye vakit ayırabilmeleri için kendilerine alan tanımadır. Bu hareketin ortaya çıkmasında, Çin’deki teknoloji şirketlerinde yaygın olan “*996 kültürü*” etkili olmuştur; bu kültür, pazartesi gününden cumartesi gününe kadar, sabah 9’dan akşam 9’a kadar çalışma düzenini ifade eder. Bao, Çin’deki teknoloji şirketlerinde yaygın olan “*996*” kültürünün, çalışanların iş-yaşam dengesini bozmanın ötesinde, aynı zamanda “*cinsiyet eşitsizliği*” gibi birçok olumsuz sonuca da yol açtığını belirtmektedir (Yıkılmaz, 2022:585).

Buffalo Üniversitesi'nden sosyoloji profesörü Yige Dong, "*sessiz istifa*" ve "*düz yatma*" terimlerinin, ABD ve Çin'deki çalışanların aşırı çalışma kültürlerini sorgulamaya başlamalarından doğduğunu ifade etmektedir. Dong, insanların aşırı çalışmalarının karşılığını yeterince alamadıklarını dile getirmekte ve bu ülkelerdeki Z kuşağının, ebeveynlerinin kuşağına kıyasla daha az fırsata sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumun, klasik iş anlayışının azalmasına yol açtığını ve gençlerin bu kültürlerle karşı pasif bir direnç geliştirdiğini açıklamaktadır (McGregor, 2022).

3.2. Sessiz İstifanın Neden ve Sonuçları

Covid-19 pandemisi hem küresel çapta hem de ülkemizde büyük bir korku ve paniğe yol açmıştır. Salgın hızla tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Salgının ilk dönemlerinde hastalığın belirsizliği ve virüsün kişilere ya da yakınlarına bulaşma tehlikesi, insanların korku seviyesini artırmıştır. Hastalığın seyri birçok kişide ciddi şekilde ilerlemiş ve yoğun bakım süreci gerektirmiştir. Sessiz istifa olgusu ise her ne kadar yeni bir uygulama olmasa da Covid 19 salgınından sonra popülerlik kazanmıştır. Pandemi dönemi, birçok kişinin işten çıkarılmasına ve mevcut çalışanların kısıtlı iş imkânları nedeniyle verilen görevlere ve çalışma saatlerine uyum sağlamak zorunda kalmasına neden olmuştur. Ayrıca birçok şirketin pandemi sırasında uzaktan çalışma sistemine geçmesi de tartışmalara yol açan bir konu olmuştur.

Bir araştırma, evden çalışma sisteminin hem çalışanlar hem de işverenler açısından çeşitli olumlu ve olumsuz görüşlerini ortaya koymuştur. Çalışanlar açısından, iş-özel yaşam dengesinin sağlanması, aile üyelerinin kendilerine kolayca ulaşabilmesi ve evde çocuklarının yanında olabilmenin avantajları arasında sayılmıştır. Öte yandan, iş yükü ve beklentilerin artması, her an görev başında ulaşılabilir olma zorunluluğu, aileye ve kendine yeterince zaman ayıramama ve işe ayrılan sürenin uzaması gibi dezavantajlar da belirtilmiştir. İşverenler açısından, çalışanlara daha kolay ulaşabilme, yüksek verimlilik ve üretkenlik gibi avantajlar öne çıkmaktadır. Ancak iş saatleri içinde çalışanların teknolojiyi kişisel ihtiyaçları için kullanmaları ve çalışanların nerede ne yaptığını bilmemek nedeniyle yaşanan kontrol kaybı gibi dezavantajlar da bulunmaktadır (Keser ve Kümbül Güler, 2016:285).

Çağın getirdiği teknolojik yenilikler ve değişen dinamikler, günümüz toplumlarında rekabetçi bir iş ortamı oluşturmakta ve bu durum, bireylerin yoğun çalışma temposu altında etkilenmelerine yol açmaktadır. Şirketlerin uyguladığı çalışma modelleri, bu yoğun çalışma temposunun getirdiği zorluklar ve dezavantajlar, bireylerin özel, aile ve iş yaşamlarındaki dengeyi sağlama ve koruma çabalarını zorlaştırmaktadır.

Yaşamlarını sadece işle sınırlı tutmayan bireyler, sosyal ve aile yaşamlarına da yeterince vakit ayırarak mutlu bir yaşam sürmeye çalışmaktadır. Ancak günümüz yaşam koşulları, bireylerin iş-yaşam dengesini kurma çabalarını zorlasa da iş ve özel yaşam arasındaki sınırları tehdit edebilmektedir. Çalışma saatlerindeki düzensizlikler, evden/uzaktan çalışma modeli, aşırı ya da yetersiz iş yükü, iş ortamından kaynaklanan fiziksel problemler ve düşük ücret gibi çeşitli etkenler, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve sağlıklarını tehdit etmektedir (Yılmaz ve Sağlam, 2021:23).

Brinkmann ve Stapf (2005), sessiz istifa durumunu hem genel hem de özel anlamda ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Genel anlamda bu durum iş çevresi, toplumsal ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan nedenleri içerirken, özel anlamda ise çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerle ilgili faktörleri kapsamaktadır. Genel olarak sessiz istifa durumu, çalışanın bireyselleşmesi ve değerlerindeki değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, materyalist yaklaşımlar olan performans, güvence ve refah gibi yönelimlerin yerini, post-materyalist yaklaşımlar olan kendini gerçekleştirme, dış çevre ve sosyal bağlantılar gibi yönelimlerin aldığı ileri sürülmektedir (Seçer, 2009:585).

Sessiz istifa durumunun nedenlerinden biri, örgütsel çalışma koşullarından kaynaklanan sorunlardır. Özellikle çalışanın gösterdiği çabaların sonuçsuz kalması, bu durumu tetikleyebilir. Bu tür durumlar, çalışanların motivasyonunu düşürerek sessiz istifa davranışına yol açabilir. Bireysel nedenler arasında şunlar yer alabilir: Gösterilen performansın karşılık bulmaması, yetersiz donanım ve kaynak eksiklikleri, çalışanların yüksek veya düşük beklentileri, iş arkadaşlarına uygulanan mobbing, kabul görme eksikliği, liderlik özelliklerinin yetersizliği, psikolojik sözleşme ihlali. Bu faktörler, bireylerin iş yerindeki memnuniyetini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgütsel nedenler arasında ise şunlar sayılabilir: Ücret artışı veya kariyer fırsatlarının eksikliği, örgütlerin yüksek veya düşük beklentileri, çalışanlara uygulanan mobbing, yapılan işlerle ilgili geri bildirim eksiklikleri, örgüt tarafından kabul görmeme, önemli liderlik hataları, yöneticilerin liderlik özelliklerindeki eksiklikler, çalışanların karar verme süreçlerinde ileri düzeyde kısıtlamalar, örgüt tarafından psikolojik sözleşme ihlali. Bu

faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilir (Tınar, 1996:45). Belirtilen nedenler arasında, karar verme yetkisinin çalışanın elinden alınması, çalışanın pasif bir hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanın istemeden de olsa örgütsel olaylardan kendini soyutlamasına neden olabilir.

Sessiz istifanın en önemli örgütsel nedeni, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesidir. Bu ihlal, sessiz istifa durumunda belirgin bir artışa yol açabilir. Çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme ihlali sonucunda, çalışan dengeyi sessiz istifa yoluyla sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, çalışan iş güvensizliği, ücret gibi sorunlarla karşılaştığında performansını azaltma ve örgüte bağlılık düzeyini düşürme eğilimindedir. Çalışan, bu duruma alternatif olarak koşulları değiştirmeye çalışabilir veya tamamen işten ayrılmayı tercih edebilir (Brinkmann ve Stapf, 2005:26).

3.3. Sessiz İstifanın Önlenme Yöntemleri

Hem kişisel refahları hem de mesleki gelişimleri açısından çalışanlar, vatandaşlık davranışları sergilediklerinde kendilerine de fayda sağlamaktadır. Bu nedenle sessiz istifa yalnızca işverenlere değil, çalışanlara da zarar verebilir. Bu durumu anlamak ve ele almak, örgüt ve liderlerin sorumluluğundadır. Örgütlerde verimliliğin kısa veya uzun vadede etkilenmemesi için işverenlerin sessiz istifayı ele almaları önemlidir. Ancak bu sorunun üstesinden gelmek genellikle zor olabilir. Yine de önleyici tedbirler genellikle sorunları çözmekten daha etkilidir (Güler, 2023:253).

Örgütler, sessiz istifa oranlarını azaltmak için yöntemler geliştirirken, çalışanın kişiliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Kişilik, sessiz istifa üzerinde hafif ve aracı bir etkiye sahip olabilir. Örgütler, sessiz istifanın üretkenliği azalttığı, çalışma ortamını bozduğu ve önemli ekonomik zararlara yol açtığı gerçeğiyle karşı karşıyadır. Sessiz istifa yaşayan çalışanlar, kişisel umutsuzluk yaşasalar bile ekonomik nedenlerden dolayı işi bırakmakta zorlanabilir ve bu durum, olumsuz bir psikolojik duruma yol açabilir (Tatlı, 2023:48). Bu nedenlerle kişi kendini örgütte ustaca kapalı tutarak korumaya çalışır. Bu durum, sessiz istifa davranışının ölçülmesini zorlaştıran bir etkendir.

Sessiz istifaya karşı etkili önlemler alınabilmesi, ancak ilgili herkesin düzenli göstergelere sahip olması ile mümkündür. Çalışanların hastalık izni kullanmaları veya bilerek devamsızlık yapmaları gibi belirtiler, sessiz istifanın sadece görünen kısmını temsil eder ve bu olgunun arkasındaki nedenlerin sadece bir bölümünü oluşturur. Sessiz istifaya neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması, her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu tür bir azalma, çalışanın performansını önemli ölçüde artırarak, şirket için sıfırdan kazanç sağlamakla eşdeğer bir etki yaratacaktır. Hamburg Ticaret Odası'nın eski Başkanı Dr. Jürgen Hogeforster (2010), orta ölçekli şirketlerde sessiz istifa davranışının azalmasının etkisini şu şekilde açıklar: "*Sessiz istifa davranışının ortadan kaldırılması, verimlilik üzerindeki etkisi büyük olacaktır ve şirkete ekstra bir maliyet getirmeyecektir*".

Örgüt çalışanlarında sessiz istifa yaşanması durumunda, örgüt verimliliğinde, etkinliğinde ve rekabet gücünde belirgin bir azalma olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle örgütlerde performansı düşüren durumların ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, psikolojik sözleşme ihlallerinin giderilmesi, örgüt yapısının uygun hale getirilmesi ve liderlik davranışlarının geliştirilmesi gerekmektedir (Seçer, 2009:590).

Öncelikle örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin durumu belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir. Potansiyel olarak olumsuz bir durumla karşılaşıldığında, çalışanın beklentilerine uygun bir denge sağlanarak sessiz istifa durumunun önüne geçilmelidir. Bu, her iki tarafın da memnuniyetini artırarak, sorunun çözülmesine katkıda bulunur (Richter, 2003:154). Çalışanlara görevleri tam ve doğru bir şekilde açıklandığında, adil bir görev ve ücret dağılımı yapıldığında, çalışanları ilerleme ve kariyer fırsatları hakkında bilgilendirildiklerinde, çalışanlardan iş hakkında düzenli olarak bilgi aldıklarında ve çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade edebildiklerinde, işten ayrılma isteklerinin oldukça düşük olduğu gözlemlenmektedir (Sönmez, 2014:33).

Çalışanın ücrete ilişkin beklentisinin temelinde, ücretin adaleti ve yeterliliği yer almaktadır. Ücret, işin gereklilikleri, çalışanın eğitimi, yetenekleri ve sektördeki standartlar dikkate alınarak belirlendiğinde tatmin sağlayabilir. Ancak çalışanın yalnızca aldığı ücretten tatmin olması yeterli değildir. Ücretin adaletli bir şekilde belirlenmesi ve aynı ya da benzer işleri yapanlar arasında eşitlik sağlanması gerekmektedir. Ayrıca başarı farklarının ücret tutarına yansması ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine dair güvence, önemli bir rol oynamaktadır (Baştürk, 2009:21).

Etkili bir örgüt iletişimi, sessiz istifayı çözmeye önemli bir rol oynar. Yöneticiler, sessiz istifa sürecine giren çalışanları tespit ettiğinde, bu çalışanların yaşadığı hayal kırıklıklarını veya düşük performanslarının nedenlerini açıkça tartışmaya teşvik etmelidir. Ayrıca sessiz istifayı önlemenin en etkili yollarından biri çalışan deneyimini iyileştirmektir. Yöneticiler, çalışanlarla açık bir iletişim içinde olmalı, düzenli geri bildirimler toplamalı ve çalışanların takdir edilmesini sağlamak için gerekli adımları atmalıdır. Bazen, basit teşvik edici sözler ve küçük teşvikler bile çalışanlar için büyük değer taşıyabilir (Güler, 2023:255).

Örgütlerin sessiz istifaya karşı almış oldukları önlemlerin yanı sıra bireysel olarak bu davranışa karşı alınabilecek önlemler ise şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve bunun doğrultusunda bir kariyer yolu haritası çizmesi, kişisel ve profesyonel gelişim için kritik bir adımdır. Çalışanın aktif bir kariyer imkânına sahip olabilmesi için kendini geliştirmesi, kariyer başarısını artırmak ve profesyonel fırsatları değerlendirebilmek açısından kritik bir adımdır. Çalışanın iş ortamında kararlı ve güçlü bir tavır sergilemesi, profesyonel başarı ve etkili bir iş performansı için kritik öneme sahiptir. Çalışanın kendini geliştirmek amacıyla iş dışı eğitim, seminer ve sempozyum gibi kişisel gelişim programlarına katılması, profesyonel becerilerin artırılması ve kariyer hedeflerine ulaşılması açısından önemli bir adımdır (Schwarz, 2007:13).

Sessiz istifa örgüt işleyişine verdiği zarar, büyük istifalardan daha az belirgin olabilir; ancak sessiz istifa aslında daha derinlemesine ve uzun vadeli zararlar verebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için yöneticilerin çalışanları motive etme, dinleme ve anlama, çalışanların ihtiyaçlarını karşılama, iş ortamını iyileştirme, performans ve geri bildirim, kişisel bağlantılar kurma. Bu stratejiler, sessiz istifa etkilerini azaltmaya ve çalışanların örgüt içinde daha etkin ve tatmin edici bir rol üstlenmelerini sağlamaya yardımcı olabilir (Özcan, 2023:30).

Sessiz istifa, kısa vadede çalışanlar ve örgüt için çeşitli sorunlar yaratabilirken, orta ve uzun vadede toplum açısından geri dönüşü olmayan ve çok daha geniş kapsamlı zararlara yol açabilir. Sessiz istifayı benimseyen çalışan sayısını azaltmak için uygulanan stratejiler, sessiz ayrılmayı benimseyen çalışan sayısını azaltarak hem bireylerin hem de organizasyonların genel performansını ve memnuniyetini artırabilir. Etkin iletişim, adil ödüllendirme, işin anlamlı olması ve uygun destek ile gelişim fırsatları, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirecektir. Sessiz istifayı önlemek ve çalışan memnuniyetini artırmak için uzaktan veya hibrit çalışma şekillerinin yanı sıra “*sessiz işe alım*” politikaları gibi stratejiler de etkili olabilir. Sonuç olarak, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırarak, organizasyonların genel performansını ve verimliliğini güçlendirebilir.

3.4. Sessiz İstifa İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Türkçe alan yazında, Seçer (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş güvencesizliğinin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir inceleme yapılmıştır. Çalışma, iş güvencesizliği ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin sessiz istifa değişkeni tarafından aracılık edildiğini ortaya koymuştur. Özbucak ve Albar (2018) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği, tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ilişki, ampirik verilere dayanmadan açıklanmıştır. Bu araştırma iş güvencesizliğinin ve tükenmişliğin sessiz istifa ile olan bağlantılarını teorik bir çerçevede açıklamaya çalışmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda yaşanan duygusal ve motivasyonel değişikliklerin, çalışanların sessiz istifa davranışlarına nasıl yansıdığını anlamak bu bağlamda önemli bir katkı sağlamaktadır.

Üstün ve Tatlı (2020) tarafından yapılan çalışmada, Aksaray Defterdarlığı ve Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel bir firma çalışanları üzerinde sessiz istifa eğilimleri incelenmiştir. Bulgular, kamu ve özel sektör çalışanları arasında sessiz istifa eğilimlerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının daha yüksek bir sessiz istifa oranına sahip olması, sektörel farklılıkların ve iş ortamlarının sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisini incelemek için önemli bir veri sunmaktadır.

Alat ve Filizöz (2021) tarafından yapılan çalışmada, Sivas'ta faaliyet gösteren özel şirketlerin 385 beyaz yaka çalışanı üzerinde örgütsel destek algısı ve gelişmeleri kaçırma korkusunun sessiz istifa eğilimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışma, örgütsel destek ve gelişmeleri kaçırma korkusunun sessiz istifa üzerindeki etkilerini vurgulamakta ve işyeri ortamını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Sessiz istifa olgusu, yabancı literatürde özellikle Alman literatüründe geniş bir ilgi görmüştür. Alman akademik çevrelerinde bu konu, iş gücü piyasası ve örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Alman literatüründeki bu ilgi, sessiz istifa olgusunun işyeri dinamikleri, çalışan psikolojisi ve örgütsel performans üzerindeki geniş etkilerini anlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır. Bu

çalışmalar, sessiz istifa ile başa çıkmak ve çalışan memnuniyetini artırmak için stratejiler geliştirmede değerli bilgiler sunmaktadır.

Hilb (1992) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifanın sebepleri ve çözümleri üzerine önemli bilgiler sunulmuştur. Hilb'in önerileri, sessiz istifayı önlemek ve azaltmak için sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütlerde çalışan memnuniyetini artırarak, sessiz istifa davranışlarını minimize etmeye yardımcı olabilir. Krystek vd. (1995) ile Richter (1999) tarafından yapılan çalışmalar, sessiz istifanın çeşitli nedenlerine ve çözüm yollarına dair önemli bulgular sunmaktadır. Bu çalışmalar, sessiz istifanın örgütsel liderlik ve kariyer yönetimi ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik ve kariyer politikaları, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını etkileyerek sessiz istifa davranışlarını şekillendirebilir.

Schindler (2000) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifa olgusu genel hatlarıyla, ampirik verilere dayanmadan açıklanmıştır. Schindler'ın yaklaşımı, sessiz istifanın kavramsal ve teorik temellerini ele almış olabilir. Ancak çalışmanın ampirik verilere dayanmaması, bulguların deneysel ya da veri destekli olmadığı anlamına gelir. Bu tür çalışmalar genellikle teorik çerçeveler sunar ve konunun kavramsal yapısını anlamaya yönelik bilgi sağlamaktadır.

Brinkmann ve Stapf (2001) tarafından yapılan çalışmada, banka çalışanları arasında sessiz istifa davranışının önemli nedenlerinden birinin depresyon kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular, sessiz istifanın psikolojik faktörlerle nasıl ilişkilendirilebileceğine dair önemli bir perspektif sunmaktadır. Schmitz vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifa durumunun çalışanların psikolojik sözleşmeyi ihlal etmelerinden kaynaklandığı ve bu sorunun işbirlikçi bir yönetim anlayışı ile çözülebileceği sonucuna varılmıştır. Fisch (2003) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerin kendilerine uygun bir liderlik felsefesi ve kurum kültürü oluşturduklarında, çalışanların sessiz istifa davranışını azaltabilecekleri vurgulanmıştır.

Lauck (2005) tarafından yapılan çalışmada, sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi ve bu olgunun örgütsel davranış üzerindeki etkileri incelenmiştir. Lauck'ın çalışması, sessiz istifa olgusunu anlamak ve ölçmek için önemli bir temel sağlar. Bu çalışma, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, örgütlerin çalışan bağlılığını yönetme stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Faust ve Gesundheit (2009) yaptıkları çalışmada tükenmişlik ile sessiz istifa arasındaki farkları belirlemeye çalışmış ve sessiz istifa belirtilerini tanımlamışlardır. Çalışma bulguları, sessiz istifanın tanımlanması ve anlaşılması açısından önemli bir temel sağlar ve örgütlerin bu belirtileri tanıyıp uygun stratejiler geliştirmesi için bir yol haritası sunar.

Schulze (2012) yaptığı çalışmada, yıkıcı liderlik ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yıkıcı liderlik davranışlarının sessiz istifayı artırabileceği görüşünü ileri sürmüştür. Bu çalışmadaki temel bulgular: liderlik davranışlarının çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki önemli etkilerini vurgular. Yıkıcı liderliğin olumsuz sonuçlarının ele alınması, örgütlerin daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olabilir.

Scheibner ve Hapkemeyer (2013) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşte bu çalışmanın ana bulguları psikolojik sözleşme ihlalinin sessiz istifa üzerindeki etkilerini anlamak ve yönetmek için örgütlerin dikkate alması gereken önemli noktaları ortaya koyar. Bu tür ihlallerin önlenmesi, çalışan memnuniyeti ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

Sessiz istifa ile ilgili yayımlanan makale ve raporlarda genellikle Gallup'un 2022'de yayımladığı anket verileri dikkat çekmektedir. Bu anket ABD'de 15.091 tam ve yarı zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir ve şu önemli bulgulara ulaşılmıştır. Gallup'un anket verileri, sessiz istifanın işyeri dinamiklerini ve çalışan bağlılığını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymakta ve bu konuda atılacak adımların önemini vurgulamaktadır (Gordon, 2022).

2022 yılının ağustos ayında yapılan ResumeBuilder.com anketine göre, Amerika'daki çalışanların iş yapma eğilimleri şu şekildedir: Asgari Düzeyde İş Yapma, Ücretin Karşılığını Vermeme ve Tükenmişlik. Bu bulgular, işverenler için önemli bir yol gösterici niteliğindedir ve sessiz istifa ile başa çıkmak için gerekli adımları atmaya fırsatlar sunmaktadır (Bannan, 2022).

Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan araştırmada, sessiz istifa ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir. SHRM'nin araştırması, sessiz istifanın işyerlerinde önemli bir sorun olduğunu ve bu sorunun çözülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İK profesyonelleri, sessiz istifayı azaltmak için örgüt kültürünü iyileştirmeli, yönetim sorunlarına çözüm bulmalı ve uzaktan ya da hibrit çalışma modellerini daha etkili bir şekilde yönetmelidir. Ayrıca çalışanların moralini ve iş kalitesini artırmak için stratejiler geliştirilmelidir (Çimen ve Yılmaz, 2023:31).

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE SESSİZ İSTİFA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Psikolojik sözleşme ve sessiz istifa, modern örgüt davranışları literatüründe önemli olgular olarak öne çıkmaktadır. Bu bölüm, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi teorik bir perspektiften ele alacak ve bu iki olgunun neden birlikte değerlendirildiğini açıklayacaktır. Psikolojik sözleşme olgusu, Argyris (1960) tarafından ilk kez tanımlanmış ve Rousseau (1995) tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Psikolojik sözleşme en genel tanımıyla, çalışan ile işveren arasındaki yazılı olmayan, dolaylı ve genellikle bireysel beklentilere dayalı bir anlaşmadır. Bu sözleşme, tarafların birbirlerinden bekledikleri yükümlülükleri ve katkıları içermektedir (Karagöz, 2024:571). Örneğin bir çalışan, işverenden kariyer gelişimi fırsatı, belirli destek ve ödül bekleyebilirken, işveren de çalışanın sadakatini, yüksek performansını ve zamanında iş yapmasını bekleyebilir. Söz konusu beklentilerin karşılanmaması durumunda ise psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olmaktadır. Buradan yola çıkarak psikolojik sözleşme ihlalini, işverenin veya çalışanın, diğer tarafın beklentilerine ve yükümlülüklerine uymadığı durumlar şeklinde ifade edebiliriz. Bu ihlaller, genellikle beklentilerin karşılanmaması, söz verilen ödüllerin verilmemesi veya iş yükünün adaletsiz bir şekilde dağıtılması gibi durumlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Örücü ve Bayramov, 2022:51). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratabilir ve bu durum, genel iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olabilir. Psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve memnuniyet üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı ile doğrudan ilişkili iken buna karşılık psikolojik sözleşmenin ihlali, genellikle sessiz istifa ile bağlantılıdır.

Modern iş dünyasında giderek daha fazla dikkat çeken ve sosyal medya kullanımı ile beraber önemli bir fenomen haline gelen sessiz istifa ise 2000'lerin başında iş dünyasında popülerleşen bir olgudur ve çalışanların örgütlerindeki sorumluluklarını minimum düzeyde yerine getirerek, ekstra çaba ve bağlılık göstermeme durumu olarak tanımlanmaktadır. Sessiz istifa, genellikle düşük performans ve motivasyon, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması ve psikolojik sözleşme ihlalleri gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar, örgütlerindeki memnuniyetsizlikleri ve yönetim eksiklikleri sonucunda ekstra çaba göstermeyi bırakarak sadece temel iş gereksinimlerini yerine getirmektedir (Güler, 2023:249).

Literatür incelemeleri psikolojik sözleşmenin, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren bir etken olduğunu ve işveren ile çalışan arasında bir denge unsuru olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Ancak psikolojik sözleşme ihlali durumunda meydana gelen yoğun duygusal tepkiler, öfke, kırgınlık, hayal kırıklığı, adaletsizlik ve eşitsizlik gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütler, çalışanların beklentilerini karşılamazsa, çalışanların örgütlerinden memnun olmama ihtimalleri oldukça yüksektir. Psikolojik sözleşme olgusunu Barnard'ın (1938) "*denge teorisi*"ne dayandığını öne süren araştırmacılar, bir çalışana örgüt tarafından sağlanan katkılar, çalışanın sunması beklenen katkılara eşit veya daha fazla olduğunda, çalışanın örgütüne bağlılığını sürdüreceğini savunmaktadır (Onan ve Turhan, 2023:1307).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissettiklerinde, çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklikler yaşanabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyetinde artış ve sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkması gibi sonuçlara neden olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin vaat ettiği gelişim fırsatları, ödül ve destekleri sağlamadığını düşündüklerinde bu durumu psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılayabilir ve örgüte karşı negatif bir tutum geliştirebilirler. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda yaşanan duygusal ve psikolojik stres, çalışanların iş motivasyonunu, örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını azaltabilir ve bu durum, sessiz istifa davranışlarını tetikleyebilir.

Sessiz istifa, psikolojik sözleşme ihlali durumunda bir başa çıkma stratejisi olarak görülebilir. Çalışanlar, doğrudan bir şikâyetle bulunmadan, işlerini minimum düzeyde yerine getirerek, işyerindeki olumsuz durumlardan uzaklaşmayı tercih edebilirler. Bu davranış, çalışanların işyerindeki memnuniyetsizliklerini dolaylı yollardan ifade etmeleri anlamına gelir ve işverenlere açık bir geri bildirim sunmaz. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali ve sessiz istifa arasındaki ilişki, işverenlerin çalışan memnuniyeti ve bağlılığını yönetme stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişki, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Psikolojik sözleşme ihlali, sessiz istifa davranışlarını tetikleyebilir ve bu durum, örgütsel performans ve çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütler, bu ilişkileri anlamak ve yönetmek için psikolojik sözleşmeleri etkili bir şekilde yönetmeli ve çalışanların memnuniyetlerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını teorik bir çerçevede ele alarak, iki önemli olgunun iş dünyasında nasıl birbirini etkileyebileceğini ve örgütsel sonuçlara katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile işverenler arasındaki beklenti ve yükümlülüklerin temelini oluştururken, sessiz istifa ise, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve bağlılıklarını yitirmeleri durumunu ifade etmektedir. İki olgu arasındaki etkileşim, modern iş dünyasında çalışan memnuniyeti ve örgütsel başarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışmada, örgütlerde psikolojik sözleşme ve sessiz istifa olgularını teorik bir perspektiften inceleyerek birkaç önemli sonuca ulaşılmıştır. Öncelikle psikolojik sözleşmenin çalışanların işverenleriyle olan ilişkilerinde belirleyici bir rol oynadığı ve bu sözleşmenin ihlalinin çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin bozulması, çalışanların sessiz istifa davranışına yönelmesine neden olabilmektedir; bu durum, çalışanların işlerini yalnızca asgari düzeyde yerine getirmeleri ve örgütlerine karşı düşük bir bağlılık göstermeleri ile kendini göstermektedir. Sessiz istifa, genellikle açık bir şikâyette bulunmadan işyerinde düşük performans sergileme biçiminde ortaya çıkmakta, bu durum ise örgütlerin genel verimliliğini ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

Sessiz istifa, genellikle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin bozulması, çalışanların iş yerindeki beklentilerini karşılamayan durumlar ve adaletsizlik algıları ile ilişkili olarak, sessiz istifaya yol açabilir. Çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan etkili olan bu durum, örgütler için önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma, psikolojik sözleşmenin ihlali ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. İhlal durumunda çalışanların yaşadığı duygusal ve psikolojik etkiler, sessiz istifa davranışlarını tetiklemekte ve bu durum örgütsel bağlılık, motivasyon ve genel iş performansında belirgin bir düşüşe yol açabilmektedir. Çalışma kapsamında örgütlerdeki psikolojik sözleşme ihlalleri ve sessiz istifa süreçlerini en aza indirmek amacıyla sunulabilecek birtakım öneriler şunlardır;

- Örgütler, çalışanlarının psikolojik sözleşmelerini aktif bir şekilde yönetmelidir. Bu, çalışanların beklentilerini açıkça belirlemek ve bunları düzenli olarak gözden geçirmek anlamına gelir. İşverenler, çalışanların karşılıklı yükümlülüklerini netleştirerek, yanlış anlamaların ve ihlallerin önüne geçebilirler.
- Psikolojik sözleşme ihlallerini erken aşamada tespit etmek için etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar, işyerindeki sorunlarını açıkça ifade edebilmeli ve bu sorunlara yönelik çözümler sağlanmalıdır.
- Düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaya yardımcı olabilir. Performansın yanı sıra, çalışanların işyerindeki genel memnuniyetleri ve psikolojik durumları da değerlendirilmeli ve destekleyici önlemler alınmalıdır.
- Çalışanların ve yöneticilerin psikolojik sözleşme ve sessiz istifa konularında bilinçlendirilmesi için eğitim programları düzenlenmelidir. Bu tür programlar, hem çalışanların hem de yöneticilerin beklentiler ve yükümlülükler hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmelerini sağlayabilir.
- Örgütler, çalışanların işyerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak destekleyici ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri, çalışanların yaşadıkları stres ve memnuniyetsizliklerle başa çıkmalarına yardımcı olabilir.

Çalışmanın bulguları, örgütlerin çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırmak için psikolojik sözleşmelerini dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Etkili iletişim, adil ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişim fırsatları sunmak, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve sessiz istifa riskini azaltabilir. Ayrıca yönetimsel yaklaşımların ve örgüt politikalarının, çalışanların beklentilerini karşılamada önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Gelecekte yapılacak olası çalışmalarda sessiz istifa ve psikolojik sözleşme olgularının farklı zamanda, boyutlarda ve sektörlerde incelenmesi yararlı olacaktır. Bu olguların farklı sektörlerde, özellikle teknoloji, sağlık vb. gibi hızlı değişen sektörlerde ve iş kollarında nasıl etkilediğinin araştırılmasını literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu inceleme, sadece olguların tanımı veya temel özellikleri ile sınırlı kalmayıp, olguların örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışan motivasyonu, iş tatmini gibi uzun vadeli etkileri de araştırılmalıdır. Sessiz istifa ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki ve etkiler ise farklı boyutları ile ele alınmalıdır. Ayrıca psikolojik sözleşmenin bozulmasını önlemek ve sessiz istifayı azaltmak için uygulanabilecek stratejilere yönelik pratik önerilerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu şekilde örgütler, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırarak

uzun vadeli başarılarla ulaşabilirler. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ve sessiz istifa arasındaki ilişki, örgütlerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinde dikkate alınması gereken kritik bir faktördür. Çalışanların psikolojik sözleşmelerini desteklemek ve güven oluşturmak hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artıran temel bir unsurdur.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

KAYNAKÇA

- ABBAK, Ahmet Can (2024), “*Liderlik Yöneliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- AKYÜZ, Erdal (2014), “*Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ALAT, Hüsnâ ve FİLİZÖZ, Berrin (2021), “*Örgütsel Destek Algısının, Çalışanların Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ve İçsel İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.18(2), ss.64-78.
- ALBAN, Jack (2022), “*TikToker Says He’s ‘Quiet Quitting’ His Job, Sparking Debate*”, **The Daily Dot** (E-Article), 26 Temmuz 2022, <https://www.dailydot.com/irl/quiet-quitting/> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- ALTINTAŞ, Mustafa (2022), “*Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.24(2), ss.669-687.
- ANDERSON, Neil ve SCHALK, René (1998), “*The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.19(1), ss.637-647.
- ARGYRIS, Chris (1960), **Understanding Organizational Behavior**, The Dorsey Press, Homewood IL.
- ARSLAN, Mehmet ve KAYGIN, Erdem (2024), “*Psikolojik Sözleşme İhlali ve Dedikodunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi**, S.8(1), ss.46-59.
- ATKINSON, Carol (2007), “*Trust and the Psychological Contract*”, **Employee Relations**, S.29(3), ss.227-246.
- BAŞTÜRK, Fikret (2009), “*Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- BAYCAN, Fatma Nur (2024), “*Özel Program ve Proje Uygulayan Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Görüşleri*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- BEHERY, Mohamed, PATON, Robert ve HUSSAIN, Rashid (2012), “*Psychological Contract and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Transformational Leadership - Competitiveness Review*”, **An International Business Journal**, S.22(4), ss.299-319.
- BRINKMANN, Rolf ve STAPF, Klaus (2001), “*Die Innere Kündigung aus der Sicht von Arbeitnehmern - Ergebnisse einer Empirischen Untersuchung zur Inneren Kündigung bei Genossenschaftlichen Bankinstituten und in der Öffentlichen Verwaltung. Personal*”, **Zeitschrift für Human Resource Management**, S.12(1), ss.688-693.
- BRINKMANN, Rolf ve STAPF, Klaus (2005), **Innere Kündigung: Wenn Der Job Zur Fassade Wird**, CH Beck, Almanya.
- CASSAR, Vincenzo ve BRINER, Roger (2009), “*Contextualizing the Features of the Psychological Contract: The Case of Malta*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.24(7), ss.677-694.
- CHAMBEL, Maria Joao ve ALCOVER, Carlos (2011), “*The Psychological Contract of Call-Centre Workers: Employment Conditions, Satisfaction and Civic Virtue Behaviours*”, **Economic and Industrial Democracy**, S.32(1), ss.115-134.
- ÇİHANGİROĞLU, Nihat ve ŞAHİN, Burcu (2010), “*Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.6(11), ss.1-16.
- COHEN, Paige (2022), **Quiet Quitting: Our Favorite Reads**, Harvard Business Review, İstanbul.
- CONWAY, Neil ve BRINER, Roderick (2005), **Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research**, Oxford University Press, New York (US).
- CONWAY, Neil ve BRINER, Roderick (2009), “*Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges*”, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, S.24(71), ss.71-131.
- CUADRA, Deanna (2022), “*A Silent Protest: CPO at Headspace Health Explains Why Workers Are 'Quiet Quitting'*”, **Benefit News**, 8 Eylül 2022, <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- ÇİMEN, Arife İclal ve YILMAZ, Tuncay (2023), “*Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz*”, **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, S.5(1), ss.27-33.
- DABOS, Guillermo Elaine ve ROUSSEAU, Denise M. (2013), “*Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties*”, **Human Resource Management**, S.52(1), ss.485-510.
- DEMİRHAN, Ahmet ve OBAKAN, Mehmet (2022), “*Psikolojik Sözleşmenin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma*”, **Ulakbilge**, S.79, ss.1251-1263.
- DİRİCAN, Ayşe Hatun (2020), “*İstismarcı Yönetim ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışanların İşe Gömülmüşlükleri Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*”, **Doktora Tezi**, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- ELİBOL, Fatih ve KILIÇER, Tuğba (2019), “*Türkiye’de Yatılı Engelli Bakım Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*”, **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi**, S.19(43), ss.109-148.
- FANTINELLI, Simone, GALANTI, Tommaso, GUIDETTI, Giulia, CONSERVA, Francesca, GIFFI, Valentine, CORTINI, Matteo ve Di FIORE, Tiziana (2023), “*Psychological Contracts and Organizational Commitment: The Positive Impact of Relational Contracts on Call Center Pperators*”, **Administrative Sciences**, S.13(4), ss.(112).
- FAUST, Volker ve GESUNDHEIT, Anna (2009), “*Seelisch Kranke unter uns. Allgemeine Informationen-Report-Kommentare*”, **Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit**, https://www.psychosoziale-gesundheit.net/seele/pdf/faust2_aelter1.pdf (Erişim Tarihi: 03.08.2024).

- FISCH, Jürgen (2003), “*Innere Kündigung als Folge Einer Sich Selbsterfüllenden Prophezeiung–Wenn Stewards Mit Agents Verwechselt Werden: Research Note*”, **German Journal of Human Resource Management**, S.17(2), ss.215-223.
- FREESE, Christian ve SCHALK, Ruud (2008), “*How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures*”, **South African Journal of Psychology**, S.38(2), ss.269-286.
- GÖKTEN, Kerem (2012), “*Kapitalizm İçin Çalışmak: Çin'de İşgücü Piyasasının İnşası*”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, S.4(35), ss.99-120.
- GUEST, David (2004), “*The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*”, **International Association for Applied Psychology**, S.53(4), ss.541-555.
- GÜLER, Mukaddes (2023), “*Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa*”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.32(1), ss.247-261.
- HERRIOT, Paul ve PEMBERTON, Catherine (1997), “*Facilitating New Deals*”, **Human Resource Management Journal**, S.7(1), ss.45-56.
- HETLER, Alyssa (2022), “*Quiet Quitting Explained: Everything You Need to Know*”, **Techtarget** (E-Article), 1 Eylül 2022, <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-bırakma-açıklandı-Herşey-Sen-ihitiyaç-ile-Bilm> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- HILB, Manfred (1992), **Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze; Referate einer Tagung**, Verlag Industrielle Organisation, Berlin.
- HOHN, Rolf (1983), “*Die innere Kündigung im Unternehmen - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen*”, **Verlag für Wissenschaft**, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg.
- JAYAWEERA, Anusha Thushel, BAL, Paul, CHUDZIKOWSKI, Katherine ve JONG, Simon (2021), “*Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis*”, **Journal of the Cross Cultural ve Strategic Management**, S.28(3), ss.574-599.
- JEPSEN, Denise M. ve RODWELL, John J. (2007), “*A Comprehensive Social Exchange Model of Key Employee Outcomes Using the Psychological Contract, Organisational Justice and Organisational Citizenship Behaviour*”, **Managing Our Intellectual and Social Capital**, ss.4-7.
- KANBUR, Erdal ve AY, Ahmet (2020), “*Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.6(2), ss.531-549.
- KARAGÖZ, Hüseyin (2024), “*Psikolojik Sözleşme İhlali ve Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Metal Ürünlerin İmalatı Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.13(2), ss.570-582.
- KESER, Ali ve KÜMBÜL GÜLER, Banu (2016), **İş-Özel Yaşam Dengesi. Çalışma Psikolojisi**, Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- KINGSHOTT, Ruth (2006), “*The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationship: A Social Exchange View*”, **Industrial Marketing Management**, S.35(6), ss.724-739.
- KORKMAZ, Mahir ve ALTINTAŞ, Müslüm (2024), “*Liderin Güç Kaynaklarının Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkisinde İletişim Doyumunun Aracı Rolü*”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, S.9(23), ss.133-153.
- KOTTER, John (1973), “*The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*”, **California Management Review**, S.15(3), ss.91-99.
- KRYSTEK, Ulrike, BECHERER, Dieter ve DEICHELMANN, Klaus (1995), **Innere Kündigung – Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung**, Hampp Publisher, München.
- LAUCK, Gert (2005), “*Die Messung der Inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur Angloamerikanischen Personalforschung*”, **German Journal of Human Resource Management**, S.19(2), ss.139-158.

- LEE, Hae Won ve LIU, Chien Hsiu (2009), “*The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*”, **Social Behavior and Personality: An international journal**, S.37(3), ss.321-328.
- LI, Justin, WONG, Anthony ve KIM, Woo Gon (2016), “*Effects of Psychological Contract Breach on Attitudes and Performance: The Moderating Role of Competitive Climate*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.55, ss.1-10.
- LIN, Lijun ve GULLOTTA, Daniel (2021), “*Disarticulating Gignian: Chinese Youth Beyond 'rising Tides' and 'lying Flat'*”, **Made in China Journal**, S.6(3), ss.20-30.
- McGREGOR, Grady (2022), “*Before 'Quiet Quitting' in the U.S., There was 'Lying Flat' in China. How the Anti-Work Movement Swept the World's Two Largest Economies*”, **Fortune**, 1 Eylül 2022, <https://fortune.com/2022/09/01/quiet-quitting-anti-work-job-lying-flat-china-us-economy-global/> (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- MILANOVIC, Sandra, DOKIC, Milica ve DORDEVIC, Biljana (2018), “*The Influence of Psychological Contract Breach on Job Satisfaction*”, **Facta Universitatis**, S.15(3), ss.203-215.
- MİMAROĞLU, Hüseyin (2008), “*Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ONAN, Gaye ve TURHAN, Mithat (2023), “*Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*”, **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, S.13(1), ss.1301-1324.
- ÖRÜCÜ, Edip ve BAYRAMOV, Surac (2022), “*Örgütlerde İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler Olarak; Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ücret Tatmini*”, **Journal of Management and Economics Research**, S.20(1), ss.47-66.
- ÖZBUCAK, Özgür ve ALBAR, Burcu (2018), “*İş Güvencesizliği, Tükenmişlik ve İçsel İşten Ayrılma*”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(26), ss.164-174.
- ÖZCAN, Emine (2023), “*Sağlıkta Sessiz İstifa Eğiliminin Nedenleri ve Çözüm Yolları*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- ÖZDAŞLI, Kamil ve ÇELİKKOL, Ömer (2012), “*Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.4(7), ss.141-154.
- ÖZLER, Derya ve ÜNVER, Emre (2012), “*Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.17(2), ss.325-351.
- ÖZYILMAZ MİSİCAN, Derya ve BEDİR, Emre (2017), “*Çalışma Hayatında Yaşanan Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağının Psikolojik Sözleşme Algısı*”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19(1), ss.242-273.
- RICHTER, Günter (2003), “*Über Verträge, Die Brechen Können, Ohne Dass Sie je Zustande Gekommen Sind. Personal*”, **Zeitschrift für Human Resource Management**, S.9(1), ss.56-59.
- ROBINSON, Sandra ve MORRISON, Elizabeth (2000), “*The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.21(5), ss.525-546.
- RODWELL, Jane, ELLERSHAW, John ve FLOWER, Roger (2015), “*Fulfill Psychological Contract Promises to Manage in-Demand Employees*”, **Personnel Review**, S.44(5), ss.689-701.
- ROUSSEAU, Denise M. (1989), “*Psychological and Implied Contracts in Organizations*”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.2(2), ss.121-139.
- ROUSSEAU, Denise M. (1990), “*New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.11, ss.389-400.
- ROUSSEAU, Denise M. (2004), “*Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*”, **Academy of Management Perspectives**, S.18(1), ss.120-127.

- ROUSSEAU, Denise M. ve McLEAN-PARKS, Judi (1993), "*The Contracts of Individuals and Organizations*", **Research in Organizational Behavior**, S.15, ss.1-43.
- ROUSSEAU, Denise M. ve SCHALK, Rudolf (2000), "*Psychological Contract in Employment: Cross-National Perspectives*", **Journal of Organizational Behavior**, S.21(5), ss. 527-544.
- SARIKAYA, Mehtap ve BAYRAK KOK, Sabahat (2017), "*The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism*", **European Scientific Journal**, S.2017(Special Issue), ss.125-142.
- SCHEIN, Edgar (1978), **Örgüt Psikolojisi** (Çev. Müslüm Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.
- SCHMITZ, Eberhard, GAYLER, Birgit ve JEHLE, Peter (2002), "*Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung*", **German Journal of Human Resource Management**, S.16(1), ss.39-61.
- SCHULZE, Katharina (2012), **Lautloser Rückzug-Innere Kündigung durch destruktive Führung**, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.
- SCHWARZ, Norbert (2007), "*Attitude Construction: Evaluation in Context*", **Social Cognition**, S.25(5), ss.638-656.
- SEÇER, Burcu (2009), **İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi**, Umuttepe Yayınları, İstanbul.
- SCHEIBNER, Nadine ve HAPKEMEYER, Jürgen (2013), "*Innere Kündigung Als Thema in Der Organisationsentwicklung*", **Organisationsberatung Supervision Coaching**, S.20(4), ss.461-472.
- SCHINDLER, Michael (2000), "*Innere Kündigung—ein Thema in der Supervision. Organisationsberatung*", **Supervision Clinical Management**, S.7(2), ss.157-170.
- SÖNMEZ, Mevlütcan (2014), "*İşletmelerde Çalışan Bağlılığının Artırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Bu Uygulamaların İşten Ayrılma Üzerine Etkileri*", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- ŞENSEVER, Levent (2022), "*Çin Devletinin Gerçek Yüzü*", **Enternasyonal Sosyalizm**, S.1(1), ss.1-86.
- TAŞ, Seda ve CANBEK, Murat (2024), "*Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tükenmişlik İlişkisinde Affediciliğin Düzenleyici Rolü*", **Journal of MAKU Economics and Administrative Sciences Faculty**, S.11(1), ss.196-218.
- TINAR, Mümtaz Yılmaz (1996) **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş. Yayını, İzmir.
- TOPALOĞLU, Hikmet ve ARASTAMAN, Gülsüm (2016), "*Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme*", **Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi**, S.1(2), ss.25-36.
- TOPÇU, Murat ve BASIM, Hikmet (2015), "*Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması*", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.16(2), ss.83-104.
- TURNLEY, William ve FELDMAN, Daniel (2000), "*Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators*", **Journal of Organizational Behavior**, S.21, ss.25-42.
- TÜRKER, Emine (2010), "*Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*", **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- ÜÇLER, Çiğdem (2018), "*Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Şeffaflık ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performans Davranışları ile İlişkisinin İncelenmesi*", **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜNGÖR, Jale Elif (2024), "*Çalışanların Karanlık Liderlik Algısının Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı, Algılanan Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü*", **Doktora Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜSTÜN, Fatih ve BALLI, Erdal (2021), **İçsel İşten Ayrılma: Örgütü Gizli Terk Ediş**, Detay Yayınevi, Ankara.

- ÜSTÜN, Fatih ve TATLI, Meryem (2020), “İçsel İşten Ayrılma (İçsel Göç) ve Performans Düşürme Eğiliminin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması”, **19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı** (Ed. Asuman Akdoğan), 23-25 Eylül - Kayseri, (Yayınevi Yok), Kayseri, ss.501-518, https://isletmecilik.org/files/19.UIK_BILDIRI_KITABI.pdf (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- YESUFU, Lamin (2019), “The Effect of Demographics on the Psychological Contract of Employees”, **International Journal of Work Organisation and Emotion**, S.10(3), ss.180-197.
- YEŞİL, Ahmet Dursun (2023), “Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- YIKILMAZ, İbrahim (2022), “Sessiz Bırakma: Kavramsal Bir Araştırma”, **Anadolu 10th International Conference on Social Science**, S.7(4), ss.581-591.
- YILDIZ, Sibel ve ÖZMENEKŞE, Yasemin (2022), “Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa”, **International Journal on Social Sciences**, S.7(1), ss.14-24.
- YILMAZ, Büşra ve SAĞLAM, Mehmet (2021), “COVID-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, S.13(25), ss.518-538.



Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı Garantileri ile Küresel Sermayenin Türkiye'ye Nüfuzu

Expansion of the Global Capital into Türkiye via the Multilateral Investment Guarantee Agency Guarantees

Fatma Müge ALGAN

Dr. Öğr. Üyesi., Dünya Barış Üniversitesi,
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
mugealgan@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0001-8959-1174>

Makale Başvuru Tarihi: 21.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 27.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Bu çalışma, yönetim modeli ile kamu yönetimi dönüşümü sağlanan Türkiye'de MIGA tarafından verilen garantiler ile küresel sermayenin hareket alanını nasıl genişlettiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. MIGA'ya ve Türkiye garantilerini farklı sektörlerde faaliyet gösteren Gaziantep Şehir Hastanesi, Uluğ Enerji ve Türk Eximbank örnekleri üzerinden inceleme çalışması, bu kapsamda ilk olma gayreti içerisinde olduğu için önemlidir. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yapısı ile MIGA tanıtılmakta, çalışmanın ikinci bölümünde ise sağlık sektöründe Gaziantep Şehir Hastanesi, enerji sektöründe Uluğ Enerji ve ticaret finansmanında Türk Eximbank örneği olmak üzere üç farklı MIGA garanti projesi incelenerek Kamu Özel İş Birliği Projeleri (KÖİ), kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi ve projecilik yöntemleri gibi neoliberal politikalar ile küresel sermayenin Türkiye'ye nüfuzu incelenmektedir. Çalışma, MIGA garantilerinin Türkiye'de küresel sermayenin hareket alanını artırdığını ortaya koymaktadır. Neoliberalizm devletin rolünün yeniden tanımlanmasını talep eden yapıyla ülkelerin ekonomik politikalarının yanı sıra kamu yönetiminde de dönüşümün önemli bir mihenk taşı olmuştur. Devletin neoliberal politikaları destekleyen yeniden yapılanması Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi küresel aktörler tarafından inşa edilen yönetim modeli ile sağlanmıştır. Türkiye'de kamu yönetimi dönüşümünün önemli sunucuları da yine Dünya Bankası, DTÖ, IMF gibi küresel kuruluşlar olmuştur. Dünya Bankası, farklı alanlarda faaliyet gösteren kurumları ile küresel sermayenin ülkelere nüfuzunu sağlamaktadır. Bu grubun en genç üyesi olan Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (MIGA), yabancı yatırımcılar için politik riskleri azaltmaya ve yatırımın güvenliğini sağlamaya çalışan uluslararası bir finans kuruluşudur.

Anahtar Kelimeler:

Yönetişim,
Dünya Bankası,
MIGA,
Çokuluslu Şirketler,
Küresel Sermaye,

ABSTRACT

The Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), the youngest member of the World Bank Group, is an international financial institution that operates to reduce political risks and to ensure the security of foreign investments. This study aims to reveal how global capital has expanded its area of action with the guarantees provided by MIGA in Türkiye. The study, which examines MIGA and Turkish guarantees through examples of Gaziantep City Hospital, Uluğ Energy and Türk Eximbank operating in different sectors, is important because it strives to be the first in this context. In the first part of the study, MIGA is introduced, and in the second part of the study, Gaziantep City Hospital in the health sector, Uluğ Energy in the energy sector and Türk Eximbank in trade finance, are examined and the influence of global capital on Türkiye with neoliberal policies such as Public Private Partnership Projects (PPPs), privatization and project management is introduced. The study reveals that MIGA guarantees boost the expansion of global capital in Türkiye. Neoliberalism, which redefines the role of the state, has been an important milestone in the transformation of public administration. The restructuring of the state has been achieved through the governance model established by global actors such as the World Bank, World Trade Organization (WTO), and International Monetary Fund (IMF). The important providers of the transformation in public administration in Türkiye are also these organizations. The World Bank aims to increase the influence of global capital in Türkiye with its loans and reforms.

Keywords:

Governance,
World Bank,
MIGA,
Multinational
Corporations,
Global Capital,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ALGAN, Fatma Müge (2025), "Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı Garantileri ile Küresel Sermayenin Türkiye'ye Nüfuzu", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.201-213, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1604996>

1. GİRİŞ

Neoliberalizm devletin rolünün yeniden tanımlanmasını talep eden yapısıyla ülkelerin ekonomik politikalarının yanı sıra kamu yönetiminde de dönüşümün önemli bir mihenk taşı olmuştur. Neoliberalizm, 1980'li yıllardan itibaren devleti küçültme söylemi ile sürdürdüğü politikaları, özelleştirme ve piyasalaştırma uygulamaları ile hayata geçirmiş ve devletin ekonomik hayattaki gücünü sermaye lehine kısıtlamıştır. Bu süreçte devletin kamu politikalarını özel sektörün talepleri doğrultusunda belirlemesi ve devletin *işletme* kimliği ile hareket etmesi sağlanırken sosyal devlet kazanımları da yine sermaye lehine tasfiye edilmiştir (Güzelsarı, 2003:17-18).

Devletin neoliberal politikaları destekleyen yeniden yapılanması Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Birleşmiş Milletler ve Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Teşkilatı (OECD) gibi küresel aktörler tarafından inşa edilen yönetim modeli ile sağlanmıştır. Yönetişim, kamu politikalarından etkilenen tüm paydaşları yönetim masasına davet eden bir yönetim sistemi olarak sunulmuş ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınma sorununa çözüm olarak önerilmiştir (Güler, 2003:102). Masaya *herkesi* davet etmesine rağmen yönetişim, kamu politikalarının belirlenmesinde sermayeye daha fazla söz hakkı vermiş ve DTÖ, Dünya Bankası gibi küresel aktörlerin çokuluslu şirketlerin taleplerini yerine getirdiği bir sistem olmuştur. Böylece ülkelerde kamu politikalarının küresel aktörler tarafından belirlenmesi sağlanmış ve küresel ticaretin geliştirilmesi ile sermayenin hareket alanı ve kârlılığı artırılmıştır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de neoliberal politikaların yaygınlaştırıcısı yönetişim modeli ile kamu yönetme süreçlerine dâhil olan küresel aktörler olmuştur. Bu aktörler, Türkiye'de de yabancı sermayeyi ekonomik kalkınmanın en önemli aracı olarak sunmuştur. Türkiye'de kamu yönetimi dönüşümü DTÖ, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi küresel kuruluşlar tarafından sağlanmıştır. Küresel ticaretin geliştirilmesi ve sermaye önündeki engellerin kaldırılmasında önemli rolü olan DTÖ, ulusal muamele (national treatment) kuralı ile pazar düzenlemelerinin yerli ve yabancı mallar arasında ayırım yapılmadan uygulanmasını şart koşmaktadır. Bu kural gereğince bir ülkede yerli şirketlere uygulanan kuralların yabancılara da uygulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda doğrudan yatırımlar önündeki engellerin kaldırılması, yabancı personel çalıştırma, vatandaşlık hakkı, yabancılara mülkiyet edinmesi gibi birçok düzenleme 1980'lerden sonra hayata geçirilmiştir (Adam ve Kalay, 2019:80).

2003 yılında kabul edilen 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanununun Yatırım Serbestisi ve Milli Muamele maddesi (3-a) yabancı yatırımcıların yerli yatırımcılarla eşit muameleye tabi tutulması gerekliliğini düzenlemektedir. Bu Kanun ile getirilen en önemli yenilik yabancı yatırımlar için izin sisteminin kaldırılması ve bilgilendirme sistemine geçilmesidir. Böylece yabancı bir şirketin Türkiye'de şirket kurması için Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğünden izin alması şartı kaldırılmıştır. Yeni düzenleme ile yabancı şirketlerin yerli bir şirketle yapacağı teknik bilgi, yardım, imtiyazlı iş birliği anlaşmaları için de onay alınması şartı kaldırılmıştır (Özel, 2003:600-601).

Yabancı yatırımları teşvik etmek için son yıllarda sıklıkla kullanılan bir başka yöntem de Kamu Özel İş Birliği Projeleri (KÖİ) olmaktadır. Bu iş birlikleri Dünya Bankası tarafından özel sektörün risk ve yönetim sorumluluğunu aldığı kamu hizmetlerinin sunulması için kamu ve özel ortaklık kuran sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır (World Bank, 2012:11). İlk uygulamaları İngiltere'de görülen bu iş birlikleri Fransa, Almanya, İspanya, Portekiz, Yunanistan gibi birçok ülkede uygulanmıştır. Türkiye'de KÖİ'ler 1994 yılında yayınlanan 3996 Sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapıtırılması Hakkında Kanun ile uygulanmaya başlamıştır (Tuna ve Aksoy, 2023:465). Bu projeler Yap-İşlet, Yap-İşlet-Devret, Yap-Kirala-Devret ve İşletme Hakkı Devri gibi çeşitli modeller ile enerji, sağlık gibi sektörlerin altyapı finansmanı için kullanılmaktadır (Tulukcu, 246).

KÖİ projeleri, devletin kamu faaliyetlerinde ve kamu maliyesinin kontrolünde gücünü kaybetmesi, kamu hizmetlerinin sunumunda yaşanan sorunlar, hizmet kalitesinin düşmesi ve yüksek maliyetlerin ortaya çıkması gibi nedenlerle çıkış ülkesi İngiltere başta olmak üzere birçok ülkede terk edilmektedir. Türkiye gibi bu projeler ile yatırım yapmaya devam eden ülkelerde ise KÖİ'ler kamu hizmetlerinin tasfiyesi ve piyasalaştırılması ile küresel sermayenin faaliyetlerinin artırılmasında önemli araçlar olarak kullanılmaya devam etmektedir (Algan, 2024a). Türkiye'de kamu yönetiminin neoliberal dönüşümünün temelini oluşturan güçlü aktörlerden bir diğeri, Dünya Bankası'dır (Güler, 2004:2). Dünya Bankası, yapısal uyarlama kredileri (*structural adjustment loan-SAL*) ile 1979 yılında başladığı kamu yönetimi reformlarını 1985 yılından sonra sektörel yapısal uyum kredileri (*sectoral adjustment loan-SECAL*) ile sürdürmüştür. Bu krediler ile eğitim, sağlık gibi kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, Kamu İktisadi Teşekküllerinin (KİT) tasfiyesi, finans ve sermaye piyasası kuruluşlarının

oluşturulması, tarım sektöründe devlet tekelinin azaltılması, kamu personel reformu ve yerel yönetimler reformu gibi önemli alanlarda *devleti kendisinden uzaklaştıran* reformlar yapılmıştır (Algan, 2024b).

Bu güçlü reform hareketleri, 2000 yılından itibaren yerini Ülke Destek Stratejilerine (*Country Assistance Strategy-CAS*) ve sonraki yıllarda da Ülke Ortaklık Çerçevesi (*Country Partnership Framework-CPF*) kapsamında verilen proje kredilerine bırakmıştır. Türkiye için hazırlanan CPF 2022-2023 (*CPF, 2018-2021 döneminin genişletilmiş hali*), 10,9 milyar dolar olarak açıklanmıştır. CPF dönemi sonunda bu tutar 17 milyar dolara ulaşmıştır. Krediler, enerji, su, kaynak verimliliği, göçmen sorunu, depreme karşı dayanıklılığın artırılması gibi çok çeşitli alanlarda yerel yönetimlere ve özel sektöre tahsis edilmiştir. Bu krediler önceki yıllardaki gibi kamu yönetiminin köklü reformları yerine daha esnek daha erişilebilir sorun alanlarına yönelmiştir (Algan, 2024b).

2024 yılının sonunda onaylanan CPF 2024-2028 dönemi için kredi tahsisi tutarı ise 18 milyar dolar olarak açıklanmıştır (World Bank, 2024). Dünya Bankası proje kredileri kamu finansman yönetiminin bütünlüğünü bozan yapısı ile dış borcun plansız bir şekilde artmasına neden olmaktadır. Bu kredilerin denetimi de sorunludur. Proje kredileri dış borçlanmanın denetiminden sorumlu olan Sayıştay'ın yıllık planlarında bulunmadığı için Sayıştay denetimi "*tesadüfe*" bırakılmaktadır. Hazine ve Maliye Bakanlığı denetimi ise hem borçlu ülke hem de kredi sağlayıcısı Dünya Bankası adına yapıldığı için etkisiz kalmaktadır (Kaya, 2003:67, 103).

Türk kamu yönetimini kredileri ve kredileri karşılığında talep ettiği reformları ile sarmalayan Dünya Bankası Grubu farklı alanlarda faaliyet gösteren kurumları ile ülkelerde kamu yönetiminin dönüşümünü gerçekleştirmektedir. Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBRD), ülkelere borç vererek uluslararası sermaye piyasalarının etkin işlemesi için çalışmakta ve yoksulluğun azaltılmasını amaçlamaktadır. Uluslararası Finans Kurumu (IFC), gelişmekte olan ülkelere özel sektörün gelişimini teşvik etmek için yatırım ve danışmanlık hizmeti sunmakta ve özel sektörün yeni iş alanları yaratmasını sağlayarak istihdam düzeyini artırmaya çalışmaktadır. Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıklarının Çözüm Merkezi (ICSID), uluslararası yatırımcılar ve Devletler arasındaki hukuki anlaşmazlıkların çözümü ve uzlaşma için kurulmuş uluslararası bir tahkim kurumudur. Dünya Bankası Grubunun en genç üyesi, Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı (MIGA), politik risk sigortası ve kredi geliştirme garantileri sunan uluslararası bir finans kuruluşudur. Bu garantiler gelişmekte olan ülkelerdeki siyasi ve ticari olmayan risklere karşı yatırımcılara koruma sağlamaktadır. MIGA ve ICSID, Dünya Bankası Grubuna en son katılan kuruluşlardır ve yatırımcıların politik risklerini azaltarak yatırımın güvenliğini sağlamayı amaçlamaktadırlar. MIGA ve ICSID, sosyal devletin bir sosyal politika aracı olan kamulaştırma yetkisinin küresel sermaye üzerinde kullanımını zorlaştırmakta hatta olanaksız kılmaktadır. Böylece Dünya Bankası kamu yönetimi reformu, özelleştirmeler, KİT'lerin tasfiyesi ile kamu hizmetlerini piyasalaştırmış ve devletin istihdam yaratma kapasitesini daraltmıştır. Bu daralma, devletin yönetme gücünü azaltırken çalışanları sermaye karşısında korumasız bırakmıştır (Adam ve Kalay, 2019:81).

Diğer yandan Dünya Bankası Grubu bağlı kuruluşları ile küresel alandaki ve ülkeler üzerindeki politik gücünü artırmaktadır. Dünya Bankası belirli bir ülkeden desteğini çektiğinde, genellikle diğer kuruluşları da onu takip etmektedir. Bu sistem, Banka'ya ekonomik güç sağlarken Banka'nın ülkeler üzerindeki siyasi müzakere gücünü de artırmaktadır (Clemens ve Kremer, 2016:2). Bu müzakere gücü ile Dünya Bankası ülkelerin politik ve ekonomik kararlarını etkilerken istediği kamu yönetimi reformlarının uygulanmasını sağlamaktadır.

Bu çalışma, neoliberal politikalar ve yönetim modeli ile kamu yönetimi dönüşümü sağlanan Türkiye'de MIGA garantileri ile küresel sermayenin hareket alanını nasıl genişlettiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yapısı ile MIGA tanıtılmakta, çalışmanın ikinci bölümünde ise üç ayrı MIGA garanti projesi incelenerek küresel sermayenin Türkiye'ye nüfuzu incelenmektedir. Sağlık sektöründe incelenen Gaziantep Şehir Hastanesi, bir KÖİ projesi olarak çalışmada yer almaktadır. Neo-liberal politikalarla özelleştirme ile başlayan ilerleme yolu, okuyucuya bu örnek özelinde aktarılmaya çalışılmaktadır. Bir diğer örnek olan Uluğ Enreji, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi anlamında güçlü bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın son örneği olan Türk Eximbank ise ticaretin finansmanı alanında ilk MIGA garantisi olma özelliği ile birçok çokuluslu şirketin Türkiye'ye girişinin nasıl sağlandığını gözler önüne sermektedir.

2. ÇOK TARAFLI YATIRIM GARANTİ AJANSI (MIGA)

Küresel sigorta sisteminin ticari olmayan risklere karşı koruma sağlamaması, yatırımcıların kendi ülkeleri dışında yatırım yapmalarını kısıtlamış ve gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye akışını yavaşlatmıştır

(Tiryakioğlu, 2003:154). Sermayenin dolaşımı önündeki bu *engeli* kaldırmak amacıyla Dünya Bankası bir yatırım garanti ajansı kurulmasına karar vermiştir. Böylece “*Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı*”nı kuran konvansiyon hazırlanarak 1985 yılında kabul edilmiştir (Shihata, 1986:272).

Konvansiyon’un 12 Nisan 1988 tarihinde yürürlüğe girmesi ile Dünya Bankası grubunun en genç üyesi olan MIGA (*Çok Taraflı Yatırım Garanti Ajansı - Multilateral Investment Guarantee Agency*) kurulmuştur. MIGA’nın amacı, gelişmekte olan ülkelerde yabancı yatırım için en uygun ortamı yaratmaktır. MIGA’ya katılım, IBRD üyelerine açık tutulmuştur. Kuruluşun ilk üyeleri Endonezya, Mısır, Samoa, Bahreyn, Şili, Barbados, Kıbrıs, Ekvador, Jamaika, Bangladeş, Grenada, Almanya, Kanada, Japonya, İsviçre, Danimarka, Ürdün, Kore, Kuveyt, Lesoto, Malavi, Hollanda, Nijerya, Pakistan, Suudi Arabistan, Senegal, İsveç, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmuştur (MIGA-History, 2024). MIGA üyeleri Konvansiyon’da belirtilen hisse tutarında mali katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda MIGA, 1 milyar dolarlık sermaye stokuyla hukuki kimliği farklı ve mali açıdan bağımsız bir kuruluştur (Yılmaz, 2018:376).

MIGA’nın sigortalama süreci, müşterinin ön başvurusu ile başlamaktadır. Başvurunun MIGA’nın kriterlerini karşılayıp karşılamadığı incelenmektedir. Bu incelemede fiyatlama, teminatlar, garantinin potansiyel boyutu, çevresel ve sosyal etki değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır. Kapsamlı bir taahhütte bulunmadan önce MIGA yönetimi, projenin geliştirme etkisi, risk profili ile yasal ve politika gerekliliklerimize uygunluğu konusunda bir ön değerlendirme yapmaktadır. Bu erken inceleme, müşterilere proje ve MIGA kapsamı gereksinimleri hakkında hızlı geri bildirim verilmesine yardımcı olmaktadır. Ön başvuru başarı ile sonuçlanırsa, kesin başvuru süreci başlar. Bu aşamada da proje sahibinden iş planı, finansal tahmin, kredi belgeleri, kredi garantileri, yatırımcının ve ev sahibi ülkedeki proje işletmesinin mali tabloları ile kuruluş belgeleri, yönetmelikleri, çevresel izinler, çevresel etki değerlendirmesi, arazi satın alma, kira sözleşmeleri, diğer tüm geçerli proje lisansları, izinleri ve sözleşmeleri gibi belgeler istenir (MIGA-Process, 2024). Bir projeye devam etme izni verildiğinde, sigorta ekibi projenin riskleri, ekonomik ve finansal uygulanabilirliği, çevresel ve sosyal etkisi ile genel olarak kalkınmaya katkısı konusundaki analizini tamamlar. Bu süre zarfında sigortayı düzenlemek için ev sahibi ülkenin onayı alınmaktadır. Böylece MIGA başvuru sahibini detaylı inceleme ve ulaşabileceği tüm dokümantasyona sahip olmanın yanında bir de ev sahibi ülkeyi sisteme dâhil ederek verdiği garantinin zarar görmesini olanaksız hale getirmektedir.

Projeler, yönetim onayı aldıktan sonra üye ülkelerin hükümet temsilcilerinden oluşan yönetim kuruluna da onay için gönderilir. MIGA’nın yönetim kurulu onayı ve ev sahibi ülkenin onayı ile garanti sözleşmeleri imzalanır. Küçük Yatırım Programı kapsamındaki projeler, gerekli tüm belgelerin sağlanması durumunda bir ila iki ay içinde işleme konur. Kapsamlı çevresel ve sosyal durum tespiti gerektiren karmaşık projeler daha uzun sürer. Ancak çoğu proje dört ila altı ay veya daha kısa sürede tamamlanmaktadır (MIGA-Process, 2024). Sigortalama süresi, projenin karmaşıklığına bağlı olmakla birlikte projelere genellikle üç ile on beş yıl arasında bir garanti sağlanmaktadır. Daha karmaşık projelerde bu süre yirmi yılı bulabilmektedir (Yılmaz, 2018:376).

Projelerin kesin başvuru ücreti 25 milyon dolardan az, teminat için 5,000 dolar ve daha büyük tutarlar için 10,000 dolardır. Başvuru ücreti başlangıç primine yansıtılır veya MIGA’nın herhangi bir nedenle projeyi reddetmesi durumunda ücret iade edilir. MIGA, sigorta tutarının %1’i kadar ücret alır. Projelerin karmaşıklığı ve risk faktörüne göre bu oran artırılabilir. Karmaşık projeler için ek ücretler gerekebilir. Örneğin çevresel ve sosyal durum tespitine yönelik saha ziyaretlerinin maliyetini karşılamak için ücretler gerekli olabilir. MIGA, bir projenin toplam sigorta gereksinimlerini reasürans yoluyla düzenlediğinde bir sendikasyon ücreti uygular (MIGA-Process, 2024). MIGA, politik risk garantisi, kredi garantisi ve ticaret finansmanı garantisi vermektedir. Buna göre (MIGA-Products, 2024);

- Politik Risk Garantisi
 - Sözleşmenin ihlal edilmesi riski
 - Kamulaştırma ve benzeri tedbirlerden doğan riskler
 - Döviz dönüştürme ve transfer riski
 - Savaş ve toplumsal kargaşa riski
 - Sermaye optimizasyonu
 - Özel Sektör Borçlularına Proje Bazlı Kredi Garantisi olmak üzere altı kategoride verilmektedir.
- Kredi Garantisi
 - Kamu Borcunun Ödenmemesi

- Kredilere Kısmi/Tam Kredi Garantisi
- Tahvillere Kısmi Kredi Garantisi
- Finansmansız Risk Katılımı
- Risk Paylaşımı Tesisi
- Önemli Risk Transferi
- Politikaya Dayalı Garanti
- Kamu Projelerine Proje Bazlı Kredi Garantisi şeklinde sağlanmaktadır.
- Ticaret Finansmanı Garantisi
 - Akreditif onayı ve ticari krediler şeklinde verilmektedir.

Türk hukukunda, MIGA ile yapılan sözleşmenin hukuki niteliğine ilişkin görüş birliği bulunmadığını belirten Yılmaz (2018:377), bu sözleşme tipinin garanti veya sigorta sözleşmelerinden hangisi olarak değerlendirilmesi gerekliliğini tartışmaktadır. 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'ndan yola çıkan Yılmaz (2018), MIGA'nın "Türkiye'de kurulmuş sigorta şirketi ile yurt dışında kurulmuş sigorta şirketinin Türkiye'deki teşkilâtı" tanımına girmediğini değerlendirmektedir. Aynı Kanuna göre sigorta sözleşmeleri "Hazine Müsteşarlığınca onaylanan ve sigorta şirketlerince aynı şekilde uygulanacak olan genel şartlara uygun olarak" düzenlenmelidir. MIGA bu kapsama da girmediği için Yılmaz (2018), MIGA ile yatırımcı arasında yapılan sözleşmeleri "atipik" bir sigorta sözleşmesi olarak tanımlamaktadır. Ancak iç hukukumuzdaki tartışmadan bağımsız olarak, MIGA Konvansiyonu'nun kuruluş metnine uygun olarak "garanti sözleşmesi" ifadesini kullanmaktadır (Yılmaz, 2018:377).

Bu tartışmanın bu çalışma için önemli olan tarafı MIGA garanti sözleşmelerinin iç hukukumuzda karşılığını bulmanın zorluğu yanında milyonlarca dolar tutarındaki bu sözleşmelerin Hazine Müsteşarlığı onayı ve denetimi olmaksızın imzalanmasının yarattığı sorunsaldır. Bu sorunsal, kamu maliyesinin bütünlüğünün bozulması, kredilerin izini sürmenin zorluğu ve ülkeye yüklenilen bu garantilerin küresel sermaye tarafından sağlanmasının riskini beraberinde getirmektedir.

Diğer yandan MIGA yıllar içerisinde garanti çeşitlerini ve garanti risk alanlarını artırmaktadır. 2010 yılında yapılan değişikliklerle sadece yeni yatırımların değil, mevcut yatırımların da geliştirilmesine yönelik faaliyetler kapsama dâhil edilmiştir. 2010 yılında ayrıca yabancı yatırımcılara sağlanan garantilerin kapsamı ev sahibi devletteki merkezi idare ve yerel yönetim kuruluşlarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir. 2013 yılında ise ev sahibi ülkenin kamu iktisadi kuruluşlarının mali sorumluluklarını yerine getirmemesi riski garanti kapsamına alınmıştır (Yılmaz, 2018:396). MIGA, faaliyetlerini gerek sunduğu ürünler gerekse çalıştığı kurumlar ile artırırken faaliyet ağına yerel yönetimleri ve kamu iktisadi kuruluşlarını da katmaktadır. Böylece Dünya Bankası'nın kamu yönetimi reformu ve yerel yönetimler reformu MIGA desteği ile uygulanmaya devam ederken kamu yönetimi küresel sermayeye teslim edilmektedir.

MIGA ile çalışmanın ülkeler için bir bıçak sırtı yönü de anlaşmazlıkların çözümü hususunda yaşanmaktadır. MIGA ve üye ülkeler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde öncelikle müzakere yoluna gidilmesi tercih edilmektedir. Bu sürecin 120 günü geçmesi halinde uzlaştırma ve tahkim yolu önerilmektedir (Yılmaz, 2018:396). Uygulamada ise Dünya Bankası Grubunun bir üyesi olan MIGA, bu gücünü caydırıcı bir etken olarak kullanmaktadır. Uyuşmazlıklara erken müdahale ederek uzlaştırma ve tahkim yollarını kapamaktadır. Böylece MIGA sözleşmelerinde yer alan uzlaştırma ve tahkim usulleri başvurulması *olası yöntemler* olarak kâğıt üzerinde kalmaktadır (Tan, 2017:43).

Bu tecrübeyi yaşayan Endonezya, bu uygulamanın bir örneği olarak verilebilir. Ülkede yabancı bir yatırımın kamulaştırılması üzerine MIGA, Endonezya'daki garanti faaliyetlerini askıya almıştır. Dünya Bankası Grubu ile çalışmalarını sürdürmek isteyen Endonezya başka bir itiraz yoluna başvurmadan yatırımcıya yapılan ödemeyi MIGA'ya iade etmek zorunda kalmıştır (Tan, 2017:43). MIGA, arkasına aldığı Dünya Bankası ekonomik ve politik gücü ile kredinin ödenmemesi, uzlaştırma ve tahkim gibi durumları *defacto* olarak kapamaktadır. Bu duruşu ile MIGA'yı özel hukuk hükümleri içerisinde sıradan bir kurum olarak değerlendirmek mümkün değildir.

3. TÜRKİYE'NİN MIGA SARMALI

Türkiye, MIGA'ya 1988 yılında katılmıştır. Bu kurum içinde sermaye payı ve oy gücü %0,4 düzeyindedir (World Bank, 2024:10). Türkiye, MIGA garantileri aracılığıyla yatırım desteğinden en fazla pay alan ülkelerden biridir. 2015 yılı verilerine göre MIGA'nın toplamda sağlamış olduğu 12,5 milyar dolarlık kredinin %9'u Türkiye'ye sağlanmıştır. Aralık 2023 itibarıyla ise yaklaşık 2 milyar dolar kredi tutarı ile Türkiye, MIGA'nın üçüncü büyük kredi kullanan ülkesidir. Bu oran, kuruluşun toplam portföyünün %7'sini temsil etmektedir (World Bank, 2024:22).

MIGA, şu anda Türkiye'de Gaziantep, Elazığ, Yozgat, Bursa, Adana ve İstanbul illerinde 6 hastaneye garanti vermektedir. Bu projeler, ortaklaşa olarak 9.000'den fazla hastane yatağının inşasını desteklemiştir. MIGA, yeni sağlık tesislerinin inşası ve işletilmesi için siyasi risk sigortası garantileri sağlayarak yabancı yatırımın ülkeye gelmesini sağlamaktadır (World Bank, 2024:16). MIGA, ayrıca kredibilitesi olan belediyelerle (*belediye şirketleri ve kamu hizmeti sağlayıcılarına*) sürdürülebilir altyapı gelişimini desteklemek için doğrudan taahhütlerde bulunmaktadır (World Bank, 2024:17). MIGA, yenilenebilir enerji üretimini artırmak, iletim ve dağıtım ağlarını modernize etmek ve şarj altyapı ağlarını ve metan emisyonlarının azaltılmasını teşvik etmek için de yabancı sermaye desteği sağlamaktadır (World Bank, 2024:21).

Türkiye; Üsküdar Metro, Türk Eximbank, Uluğ Enerji gibi 15 açık proje ile 2,031 milyar dolar tutarında garantiye sahiptir (World Bank, 2024:101). İlerleyen bölümlerde oy gücü %0,4 ve MIGA'ya kredi yükümlülüğü 2 milyar dolardan fazla olan Türkiye'nin üç ayrı sektörden üç ayrı garanti projesi (*Gaziantep Şehir Hastanesi, Uluğ Enerji ve Türk Eximbank projeleri*) incelenecektir.

3.1. Gaziantep Şehir Hastanesi

Gaziantep Şehir Hastanesi, Sağlık Bakanlığı'nın verdiği 28 yıllık imtiyaz uyarınca bir KÖİ projesi olarak hayata geçirilmiştir. Entegre bir sağlık kampüsü olan hastanenin altyapısı, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından finanse edilmiştir. Toplam proje maliyeti 600 milyon eurodur. EBRD'nin müşterisi Gaziantep Hastane Sağlık Hizmetleri İşletme Yatırım Anonim Şirketi olarak tanımlanmıştır. Tıbbi bakımın sağlanmasının Sağlık Bakanlığı'nın sorumluluğunda kalacağı belirtilmiştir. *Müşteri*, Samsung C&T Corporation (Güney Kore), Kayı İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., Salini Impregilo S.p.A. (İtalya) ve bir özel sermaye yatırım fonuna (PEIF) aittir. PEIF'in yatırımcılarının çoğunlukla Koreli ve Türk kurumsal yatırımcılardan oluştuğu belirtilmiştir. EBRD projesiye 80 milyon euro kredi tahsis etmiştir (EBRD, 2016).

Gaziantep Şehir Hastanesi Projesi, 2022 yılında Rönesans Sağlık Yatırım A.Ş., Meridiam Eurasia SAS (Fransa), Samsung C&T ve İstanbul Portföy işletmeleri ile birlikte hayata geçirilmek üzere devralınmıştır. Hastane, 2023 yılında faaliyete başlamıştır (Rönesans Holding, 2024). EBRD, Rönesans Sağlık Yatırım A.Ş.'ye de 75 milyon euroya kadar konvertibl kredi tahsis etmiştir. Rönesans Grup, altı Türk hastane KÖİ yatırımı ve İstanbul İkitelli KÖİ'sine hizmet veren bir tesis yönetim şirketi dâhil olmak üzere sosyal altyapı varlıklarından sorumlu holding şirkettir. Kredinin vadesi 5 yıl olup, vadeye doğru özsermayeye çevirme opsiyonu bulunmaktadır (EBRD, 2022). MIGA, 2017 yılından beri dâhil olduğu Gaziantep Şehir Hastanesi Projesine 26 Nisan 2023 tarihinde, Meridiam Eurasia SAS (Meridiam) şirketinin, Gaziantep Sağlık Hastanesi Gayrimenkul Yatırım A.Ş.'ye yaptığı özsermaye ve özsermaye benzeri yatırımları desteklemek amacıyla 121,5 milyon euro tutarında garanti vermiştir.

Proje İşletmesi, ilk olarak 2013 yılında imzalanan 28 yıllık Proje Sözleşmesi kapsamında, Gaziantep Hastanesi KÖİ Projesi'ni yönetmek üzere kurulmuştur. Garantiler, 15 yıllık bir süre için verilmektedir. Sözleşmenin ihlali, sivil karışıklık ve savaş risklerini kapsamaktadır. Bu proje, MIGA Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Politikasına (2013) göre Kategori B olarak sınıflandırılmıştır (MIGA-Gaziantep PPP, 2024). MIGA CPF FY 17-23 döneminde Güney Kore yatırımcı ülke ve garanti süresi 20.04.2037 iken CPF FY 24-28 döneminde Fransa yatırımcı ülke olarak yer almış ve 25.04.2038'e kadar projeye garanti verilmiştir (World Bank, 2024).

Böylece Gaziantep Şehir Hastanesi, çok eleştirilen KÖİ projesi yöntemi ile hayata geçirilirken MIGA ve EBRD gibi küresel aktörler projeye finansman sağlamıştır. Asıl iş olan tıbbi bakımın sağlanması Sağlık Bakanlığı sorumluluğunda kalırken, Güney Koreli Samsung C&T Corporation, İtalyan Salini Impregilo S.p.A. ve Fransız Meridiam projenin çokuluslu sahipleri olmuştur. Kayı İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., Rönesans Sağlık Yatırım ve İstanbul Portföy de yerli sermaye olarak projede yer almıştır. Bu projede neden özellikle bu şirketlerin yer aldığı ve bu şirketlerin seçilme kriterleri sorunu hususlardır. MIGA projeye 15 yıl için garanti vermiştir ve

garanti sözleşmenin ihlali, sivil karışıklık ve savaş risklerini kapsamak üzere verilmiştir. Böylece zaten devletin sunacağı bir kamu hizmetinin altyapı yatırımı için Türkiye'ye üç ayrı çokuluslu şirket davet edilmiş ve EBRD ve MIGA gibi küresel aktörlerden yüksek tutarlı krediler alınmıştır.

3.2. Uluğ Enerji

Bursa, Balıkesir, Çanakkale ve Yalova illerinin bulunduğu Uludağ bölgesinde elektrik dağıtım ve perakende satış faaliyetlerini sürdüren Uludağ Elektrik Dağıtım A.Ş.'nin (UEDAŞ) özelleştirilmesi 01.09.2010 tarihinde tamamlanmıştır. İletim noktalarından aldığı elektriği perakende olarak dağıtmakla görevli olan UEDAŞ'ın çalışma esasları T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) tarafından belirlenmiştir. Marmara Bölgesi'nin güneyini kapsayan hizmet sahası ile UEDAŞ, 35.501 kilometrekare alanda Bursa başta olmak üzere, Balıkesir, Çanakkale ve Yalova'da toplamda 3 milyondan fazla aboneye hizmet vermektedir (UEDAŞ, 2024).

Cengiz-Limak-Kolin Konsorsiyumu Aralık 2012'de yapılan Türkiye'nin en büyük elektrik dağıtım bölgesi Boğaziçi Elektrik ihalesini 1 milyar 960 milyon dolara almıştır. Konsorsiyum dağıtım özelleştirmelerinin ilk ihalelerinde Uludağ Elektrik Dağıtım'ı yüzde otuz üçer pay ile bölüşmüş ve 940 milyon dolara satın almıştır (Cumhuriyet, 2021). Konsorsiyum, 2016 yılında hisseleri yeniden yapılandırmış ve Limak Holding'in Uludağ Elektrik Dağıtım bölgesini alarak ortaklıktan ayrıldığını açıklamıştır. Limak, UEDAŞ ve Uludağ Perakende şirketlerindeki Cengiz ve Kolin hisselerini, Boğaziçi, Akdeniz, Çamlıbel EDAŞ ve perakende şirketlerinde ise Cengiz ve Kolin şirketleri, Limak'a ait hisseleri devralmıştır. Böylece Uludağ Elektrik Dağıtım tamamen Limak'a geçmiştir (HaberTürk Gazetesi, 2021).

UEDAŞ ve Limak Uludağ Elektrik Perakende Satış A.Ş. (UEPSAŞ), Türkiye'nin sırasıyla Balıkesir, Bursa, Çanakkale ve Yalova illerinde düzenlemeye tabi dağıtım ve perakende işletmeciliği yapan şirketlerdir. Bu şirketlerin sahibi Uluğ Enerji Dağıtım ve Perakende Satış Hizmetleri A.Ş.'dir. UEDAŞ bir elektrik dağıtım şirketi, UEPSAŞ ise bir enerji perakende şirkettir. UEDAŞ ve UEPSAŞ, Güney Marmara bölgesinde yaklaşık 35.500 kilometrekarelik alanda 3 milyondan fazla müşteriye elektrik dağıtım ve tedariki sağlamaktadır. UEDAŞ, 51.000 km orta gerilim ve alçak gerilim kablolarından oluşan 9.700 MVA kurulu güce sahip yaklaşık 26.000 transformatörden oluşan dağıtım şebekesi ile Bölgeye 2020 yılında 11 TWh'nin üzerinde enerji dağıtmıştır (UEDAŞ, 2024).

Limak, Uluğ Enerji'nin bu şirketin paylarının tamamının uluslararası sürdürülebilir altyapı yatırım fonu olan Actis Long Life Infrastructure Fund LP'ye (ALLIF) devri için hisse satış sözleşmesini 30 Eylül 2021 tarihinde imzalamıştır. ALLIF, 2004 yılında Birleşik Krallık'taki bir kalkınma finansmanı kurumu olan CDC Group plc'nin bir parçası olarak kurulmuştur ve MIGA'nın mevcut müşterilerindedir. ALLIF'in dünya çapında farklı ülkelerde 18 ofisi bulunmaktadır ve enerji alanında 24 GW üzerinde kurulu kapasiteye sahiptir. Kuruluşundan itibaren yatırımcılarından 24 milyar dolar büyüklüğünde fon katılımı sağlayan ALLIF, 40 milyonun üzerinde insana hizmet sağlamaktadır. ALLIF, aralarında Uganda, Kamerun ve Guatemala'nın da bulunduğu dünyanın birçok ülkesinde elektrik dağıtım işi yürütmektedir (Cumhuriyet, 2021).

Limak Enerji, ALLIF tarafından satın alınmasının ardından projeden tamamen çıkacak ve artık hissedar olmayacaktır. Proje kapsamında MIGA'dan, ALLIF holding şirketi olan Uludağ Power Networks UK Limited'in (Holdco) Uluğ Enerji'yi Limak Enerji'den satın almak için potansiyel özsermayesini ve hissedar kredisi yatırımını karşılama talep edilmiştir. MIGA, 4 Mart 2022 tarihinde Holdco'ya garanti vererek UEDAŞ'ın tamamını satın almak için 115 milyon dolar tutarındaki özsermaye yatırımlarını gerçekleştirmiştir (MIGA, 2024g).

Özsermaye ve hissedar kredisi yatırımları, kamulaştırma, savaş ve sivil kargaşa ve Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki İkili Yatırım Anlaşması uyarınca verilen tahkim kararının icra edilmemesi risklerine karşı sırasıyla 17 yıla kadar ve 7 yıla kadar MIGA tarafından karşılanacaktır. Proje, MIGA'nın Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Politikası (2013) kapsamında Kategori B olarak sınıflandırılmıştır. Bu projenin potansiyel risklerinin ve etkilerinin sınırlı ve sayıca az olduğunu, büyük ölçüde geri döndürülebilir ve hafifletme tedbirleriyle kolayca ele alınabilir olduğunu göstermektedir (MIGA, 2024g).

UEDAŞ ve UEPSAŞ birlikte Proje İşletmelerini (PE'ler) oluşturacaktır. PE'lerin temel faaliyetleri dağıtım ağı planlaması ve tasarımı, ağın genişletilmesi, güçlendirilmesi ve değiştirilmesi, güvenliğin artırılması, ölçüm yapılması, yeni teknolojinin uygulanması, destek sistemleri ve diğerleri için sermaye harcamaları dâhil olmak üzere ağ geliştirme, varlığın işletilmesi ve bakımı, dağıtım bölgesinin genel aydınlatması, enerji tedariki, sayaç okuma, faturalandırma, tahsilât ve müşteri hizmetleri gibi idari işlevleri kapsamaktadır. UEDAŞ'ın işlettiği

varlıklar arasında orta ve alçak gerilim havai hatları, trafolar, trafo merkezleri, direkler, ofisler, binalar, depolar, araçlar ve ekipmanlar bulunmaktadır. Tüm bu tesisler çalışır durumdadır.

Proje, ALLIF'in Dağıtım Bölgesindeki dağıtım ve perakende şirketini satın almasını ve operasyonlarını desteklemesi amaçlamaktadır. MIGA, projenin elektrik arzının kalitesini ve genel güvenilirliğini güçlendirmesini beklerken projenin sektöre ve daha geniş anlamda ekonomiye, yabancı özel sektör yatırımlarını harekete geçirmenin faydalarını göstereceğini ifade etmektedir. Proje, Dünya Bankası Grubunun Türkiye için Ülke Ortaklığı Çerçevesi (CPF) FY 18-21 ile uyumludur. MIGA garantisi, Uluğ Enerji için 26.09.2028, UEDAŞ ve UEPSAŞ için 03.03.2039 tarihine kadar sağlanacaktır. Bu garantiler CPF FY 17-23 dönemi ve en yeni CPF dönemi olan FY 24-28 dönemi içinde de yer almaktadır (World Bank, 2024).

Özetlemek gerekirse Cengiz-Limak-Kolin Konsorsiyumuna *teslim edilen* bir kamu hizmeti sunumu önce Limak Enerji tarafından alınmış, daha sonra Birleşik Krallık menşeli çokuluslu ALLIF'e devredilmiştir. MIGA, ALLIF holding şirketi olan Holdco'ya garanti vererek UEDAŞ'ın tamamını satın almak için yatırım gerçekleştirmiştir. Riskli olmadığı MIGA raporları ile belgelenmesine rağmen bu proje için kamulaştırma, savaş ve sivil kargaşa garantisi ve tahkim kararının icra edilmemesi riskine karşı güvence verilmiştir. Bu şartları garanti altına alan Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki İkili Yatırım Anlaşmasının icra edilemeyen yapısı ayrıca tartışmaya açıktır. Proje için hukuki hak arama yollarının kapalı tutulması bir yana hali hazırda kamu hizmeti olarak sunulmakta olan elektrik dağıtım hizmeti piyasalaştırılırken Türkiye'nin, MIGA ve küresel sermaye tarafından sağlanan kredilerle borç yükü altında bırakıldığı görülmektedir.

3.3. Türk Eximbank

Türk Eximbank, ihracatçıların finansmana erişimini destekleyen Türkiye'nin tek ihracat kredi kuruluşudur. Türk Eximbank, 14.08.2024 tarihinde anapara ve faiz riskinin %95'i MIGA garantisi altında bir bankalar konsorsiyumundan 300 milyon euro tutarında kaynak sağlamıştır. Bu garanti MIGA'nın Türkiye'de *trade finance guarantee* programı altında gerçekleştirilen ilk işlemdir. Söz konusu kredi kapsamında yeşil ürün ve teknoloji üreten, kadın katılımına destek veren veya KOBİ niteliğine haiz şirketler önceliklendirilerek Türk ihracatçılarının ticaret finansmanı ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır (Türk Eximbank, 2024).

MIGA, 16 Ağustos 2024'te yürürlüğe giren Ticaret Finansmanı Garantisi (TFG) Çerçeve Şartlarını imzalamıştır. TFG Çerçeve Şartları kapsamında Türk Eximbank'a 1 yıl süreyle 296,6 milyon euro tutarında bireysel garanti verilmiştir. Türk Eximbank'a sağlanan kısa vadeli ticari krediye ilişkin anapara ve faizin yüzde 95'ini karşılamak üzere ING Bank, Almanya ING-DiBa AG, Birleşik Krallık Standard Chartered Bank (SCB), Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki HSBC Bank Middle East Limited (HSBC), BNP Paribas (BNPP) ve Hollanda'dan Credit Europe Bank N.V. (CEB) anlaşmaya katılmışlardır. Türk Eximbank'ın talebi üzerine TFG Çerçeve Şartları, MIGA'nın takdirine bağlı olarak 3 yıllık çerçeve süresi içinde iki defaya kadar 1 yıl daha uzatılabilecektir. Projeden elde edilen gelirler, ihracata yönelik Türk şirketlerine ihraç mallarının üretimi için gerekli kısa vadeli likiditeyi sağlamak amacıyla kısa vadeli (1 yıl veya daha az) ticari kredi olarak kullanılacaktır. MIGA TFG, ihracata yönelik şirketlere avantajlı ticaret finansmanı kredileri sağlanması yoluyla ülkenin dış dengesizliklerini azaltmaya çalışarak 2024-2028 Ulusal Kalkınma Stratejisinin desteklendiğini belirtmektedir (MIGA, 2024f).

Projenin, yetersiz hizmet alan kesimler için finansmana erişimin artırılması ve altyapı varlıklarının ve doğal sermayenin sürdürülebilirliğinin artırılması hedefleri kapsamında Ülke Ortaklığı Çerçevesi (CPF) 2018-2023 mali yılı ile uyumlu olduğu belirtilmektedir. Proje ayrıca, IBRD ve IFC tarafından devam eden operasyonlar, Tek Dünya Bankası ve MIGA Stratejisi ve İş Görünümü 22-24 Mali Yılı ve IBRD'nin (Mayıs 2024'te imzalanan) Türkiye Yeşil İhracat Projesi ile uyumludur. IBRD ayrıca Türk Eximbank'ın Türk ihracatçılarına uzun vadeli destek sağlamak amacıyla 1 milyar euro tutarında 10 yıllık ticari kredi sağlamasını sağlamak amacıyla 600 milyon euro tutarında kredi garantisi sağlamıştır (MIGA, 2024f). Böylece tüm bu küresel aktörlerin *ortaklaşa yönetimi* ile proje desteklenmiştir.

Türk Eximbank'ın ihracata katkısını bu noktada incelemek yerinde olacaktır. 2023 yılı Faaliyet Raporuna göre Türk Eximbank 2023 yılında ülke ihracatına, 19,6 milyar dolar kredi ve 22,4 milyar dolar sigorta ve garanti olmak üzere toplam 42 milyar dolar destek sağlamıştır (Türk Eximbank, 2023). Türkiye'nin 2024 yılı Ocak-Temmuz dönemi ihracat rakamlarına bakıldığında 2023 yılının aynı dönemine göre ihracatın %4,1 oranında artarak 148 milyar 789 milyon dolar, ithalatın %8,4 oranında azalarak 198 milyar 616 milyon dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu rakamlara göre dış ticaret hacmi %3,4 oranında azalarak 347 milyar 405 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024).

Rakamlardan da görüldüğü üzere alınan krediler, Türk Eximbank tarafından sağlanan ihracat katkısının çok üzerindedir. Hatta MIGA ve IBRD kredi rakamları birlikte ele alındığında alınan krediler, tüm ülkenin yıllık ihracat rakamından da yüksektir. Türk Eximbank Projesi, ihracata yönelik şirketlere avantajlı ticaret finansmanı kredisi sağlayarak Türkiye'nin dış dengesizliklerini azaltma amacı ile garanti verirken; MIGA ve IBRD kredileri ile Türkiye'ye ING Bank, ING-DiBa AG, Standard Chartered Bank (SCB), HSBC Bank Middle East Limited (HSBC), BNP Paribas (BNPP) ve Credit Europe Bank N.V. (CEB) gibi çokuluslu şirketlerin girişi sağlanmaktadır. Tüm bu şirketlere MIGA ve IBRD'ye yapılacak anapara ve faiz ödemeleri ise ülkeye yeni bir borç yükü olarak bırakılmaktadır.

4. SONUÇ

Yatırımcılar ev sahibi ülkenin hukuki yapısının yatırıma uygun olmasını ve yabancı yatırımcı için eşit rekabet koşulları olmasını talep eder. Bu yabancı yatırımcılar için en önemli risklerden biri, yatırımlarının günün birinde kamulaştırılma tehlikesidir (Kırlı, 2004). Ticari olmayan riskler, savaş vb. durumlar, sözleşmenin feshi gibi hukuki sorunlar da yabancı yatırımcıların üstlenmek istemedikleri risklerdir. MIGA, tam da bu amaçla kurulmuş bir kuruluştur. MIGA, projeleri derinlemesine analiz etmesi, çok geniş garanti çeşidi ve sahibi ülkeyi *garantör* kılmasıyla yabancı yatırımcılara güven vermektedir.

Ev sahibi ülkeler için ise durum daha farklıdır. MIGA'nın atipik sözleşme yapısı, yerel yönetimler, KİT'ler, özel sektöre *kefil* olurken ev sahibi ülkeyi taraf ilan etmesi, ticari olmayan risklere garanti verirken kamulaştırma gibi yolları geçersiz kılması ve arkasındaki Dünya Bankası gücüyle ülkelerin uzlaşma, tahkim gibi itiraz yollarını kapamasıyla ev sahibi ülkenin elini kolunu bağlamaktadır.

Çalışmada incelenen ilk proje olan Gaziantep Şehir Hastanesi, eleştirilen KÖİ projelerine iyi bir örnek niteliğindedir. MIGA ve EBRD gibi küresel aktörlerin finansmanı ile tamamlanan Hastanede kamu hizmeti sunumu Sağlık Bakanlığının sorumluluğundadır. Proje boyunca Güney Koreli Samsung C&T Corporation, İtalyan Salini Impregilo S.p.A. ve Fransız Meridiam projenin çokuluslu sahipleri olmuştur. Kayı İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., Rönesans Sağlık Yatırım ve İstanbul Portföy de yerli sermaye olarak projede yer almıştır. Bu projede neden özellikle bu şirketlerin yer aldığı ve bu şirketlerin seçilme kriterleri tartışma konusudur.

MIGA'nın sözleşmenin ihlali, sivil karışıklık ve savaş risklerini kapsayan garantisi 15 yıl süre ile verilmektedir. Ancak garanti tarafları da değişkenlik göstermektedir. Dünya Bankası kayıtlarında bu proje için CPF FY 17-23 döneminde Güney Kore yatırımcı ülke ve garanti süresi 20.04.2037 iken CPF FY 24-28 döneminde Fransa yatırımcı ülke olarak yer almış ve 25.04.2038 tarihine kadar projeye garanti verilmiştir (World Bank, 2024). Böylece zaten devletin sunacağı bir kamu hizmeti için Türkiye, EBRD, MIGA, *milli* sermaye ve üç ayrı çokuluslu şirkete borçlanmıştır.

KÖİ projelerinin genel maliyetine bakıldığında sözleşme değeri 10,6 milyar dolar olan KÖİ hastanelerinin (18 şehir hastanesi) kira bedelinin 30,3 milyar dolar (25 yılda) olacağı tahmin edilmektedir. 2017 ve 2022 yılları arasında bu hastanelere bütçeden toplam 58 milyar 754 milyon TL ödeme yapılmıştır (Cumhuriyet, 2022). Ortalama 17-18 yıl sonra devletin olacak şehir hastaneleri için 2024 yılı bütçesinin yüzde 11,4'ü yani günde 229 milyon lira ayrılmıştır (Tele 1, 2023). Köprü, havaalanı, otoyollara ödenen tutar ise 62 milyar 159 milyon liradır (Cumhuriyet, 2022). Dolar kuru yükseldikçe KÖİ projelerinin maliyeti daha da artacaktır. Bu kapsamda 2017 ve 2022 yılları için KÖİ şirketlerine 120 milyar 913 milyon TL ödenmiştir. 2025 yılına kadar bu projelere ödenecek tutarın 494 milyar 540 milyon TL olacağı beklenmektedir (Cumhuriyet, 2022).

Türkiye böylesi bir sarmalın içinde bırakılırken Gaziantep Şehir Hastanesi ortağı Meridiam 32,3 milyar dolar piyasa değerine ve 2022 yılı itibarıyla 6,5 milyar dolar gelire sahiptir (Meridiam Eurasia SAS, 2022). Projenin diğer ortağı Samsung C&T'nin Mayıs 2024 itibarıyla piyasa değeri 19,007 milyar dolar, geliri 32,078 milyar dolar ve kârı 1,699 milyar dolardır (Fortune, 2024). Türkiye kamu hizmetlerini piyasalaştırıp borç yükü altında bırakılırken ülkeye giren çokuluslular kârlılıklarını artırmaktadır.

Çalışmada incelenen ikinci örnek Uluğ Enerji Projesidir. Cengiz-Limak-Kolin Konsorsiyumuna teslim edilen bir kamu hizmeti önce Limak Enerji tarafından Konsorsiyumdan alınmış, daha sonra Birleşik Krallık çokuluslu şirketi ALLIF'e devredilmiştir. MIGA, ALLIF holding şirketi olan Holdco'ya garanti vererek UEDAŞ'ın tamamını satın almıştır. Riskli olmadığı MIGA raporları ile belgelenmesine rağmen yatırım kamulaştırma, savaş ve sivil kargaşa ve Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki İkili Yatırım Anlaşması (icra edilemeyen) uyarınca verilen Tahkim Kararının İcra Edilmemesi risklerine karşı garantilenmiştir.

Uluğ Enerji, kamu hizmetinin özelleştirilmesi, piyasalaştırılması ve yabancılaştırılması aşamalarının hepsini tamamlamıştır. Böylece dağıtım ağı planlaması, tasarımı, güçlendirilmesi, güvenliğin artırılması gibi aşamaları kamu hizmeti olarak sunulan enerji dağıtım hizmeti küresel sermayeye teslim edilmiştir. Bu teslim için itiraz yolları hem MIGA kuralları hem de icra edilememesi tartışmaya son derece açık olan Türkiye ile Birleşik Krallık arasındaki İkili Yatırım Anlaşması ile kapatılmıştır.

Altyapı ve hizmet sunum ağı devlete ait olan bu hizmet bir çokuluslu şirkete devredilirken, Türkiye borç yükünün altına girmiştir. Türkiye bu borç yükünü üstlenirken Uluğ Enerji'yi satın alan ALLIF'in son dönem geliri 242,4 milyon dolar olmuştur (Zoominfo, 2024).

Çalışmada incelenen son örnek Türk Eximbank'dır. Bankaya sağlanan ticaret finansmanı garantisi kapsamında MIGA, 1 yıl süreyle 296,6 milyon euro tutarında bireysel garanti verirken, kreditorler ING Bank, Almanya ING-DiBa AG, Birleşik Krallık Standard Chartered Bank (SCB), Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki HSBC Bank Middle East Limited (HSBC), BNP Paribas (BNPP) ve Hollanda'dan Credit Europe Bank N.V. (CEB) olmuştur.

Türkiye 300 milyon dolara yakın kredi yükü üstlenirken, Alman ING-DiBa AG'nin 2023 yılı toplam geliri 3,931 milyon euro, ING Grubun 2023 yılı toplam geliri ise 22,575 milyon euro olmuştur (ING Group, 2023:208, 261). İngiliz Standard Chartered Bank (SCB), 2023 yılı itibarıyla 17,4 milyar dolar işletme gelirine sahiptir (Standard Chartered, 2023). HSBC Bank Middle East Limited 2023 yılında 1,06 milyar dolar kâr elde etmiştir (HSBC Bank Middle East Limited, 2023:7). BNP Paribas (BNPP) 2023 yılında 12,270 milyon euro gelir elde etmiştir (BNP Paribas, 2024: 2). Credit Europe Bank N.V.'nin net geliri 2022 yılında 39,4 milyon eurodan %59 artarak 2023 yılında 62,6 milyon euroya yükselmiştir (Moody's, 2024). Rakamlardan da görüldüğü gibi Türkiye'nin borç yükü artarken çokuluslu yatırımcıların kârlılıkları artmaktadır.

Diğer yandan Türk Eximbank 2014 yılından itibaren 600 milyon doların üzerinde kredi kullanmasına rağmen Bankanın 2023 yılında ülke ihracatına, 19,6 milyar dolar kredi ve 22,4 milyar dolar sigorta ve garanti olmak üzere toplam 42 milyar dolar destek sağladığı görülmektedir. Ülke genelinde ise 2024 yılı Ocak-Temmuz dönemi ihracat rakamlarına bakıldığında ihracatın 148 milyar 789 milyon dolar olarak gerçekleştiği görülmektedir. Türk Eximbank'ın Dünya Bankası Grubuna kredi borcu Bankanın ihracata sağladığı katkıdan ve hatta ülkenin genel ihracat rakamlarından daha yüksektir. Bankanın MIGA, IBRD ve ING Bank, ING-DiBa AG, Standard Chartered Bank (SCB), HSBC Bank Middle East Limited (HSBC), BNP Paribas (BNPP) ve Credit Europe Bank N.V. (CEB) çokulusluları ve daha önceki kreditorlere yapacağı faiz ödemeleri ise ayrıca bir yük olarak Türkiye'ye yüklenmektedir.

Dünya Bankası iç tasarrufların önemini hemen hemen her raporunda vurgulamakla beraber üye ülkelerin iç tasarruflarını destekleyecek herhangi bir kalkınma programı uygulamadığı gibi onları büyük kredi borçları ile baş başa bırakmaktadır (Adam ve Kalay, 2019:82). Nitekim Türkiye, 3,8 milyon dolar borcu ile IBRD'nin en borçlu on ülkesi arasında Hindistan'dan sonra (4,3 milyon dolar) ikinci sırada yer almaktadır (World Bank, 2023:99). Açıklanan son CPF ile Türkiye'nin Dünya Bankası Grubuna toplam kredi tutarı 35 milyon dolar olarak açıklanmıştır (World Bank, 2024). Diğer yandan sigorta tutarının %1'i oranında ücret alan ve projelerin risk durumuna göre bu oranı artıran MIGA, Türkiye'yi milyonlarca dolar kredi yükü altına sokarken, 2023 yılında 139 milyon dolar net gelir elde etmiştir. MIGA'nın 2024 yılı Haziran ayı itibarıyla net geliri ise 40 açık projesi için 180 milyon dolar olarak açıklamıştır (MIGA-Financial Results, 2024).

Tüm bu hususların yanında Dünya Bankası Grubunun en yüksek oy gücüne ve tek veto hakkına sahip ülkesinin ABD olması, Türkiye-Dünya Bankası ilişkilerinin bir başka sorunlu alanı olarak görülmelidir. ABD'nin Banka içindeki gücü, Bankanın ticari engellerin kaldırıldığı serbest piyasa sistemini ve az gelişmiş ülkelerin kalkınmalarının ancak dış kaynakla ve piyasa ekonomisi ile olacağını savunmasını sağlamaktadır. ABD, krediler ile ulaşılan ülkeleri ve Dünya Bankası'nı *kârlı* yönetilmesi gereken *şirketler* olarak görmektedir. Krediler ile sağlanan dış kaynak ise Dünya Bankası ve yabancı yatırımcılar tarafından verilen borçlardır. Dünya Bankası bir ülkeye altyapı projesi için borç verdiğinde bu projeyi yürütecek şirketleri de belirlemektedir (Adam ve Kalay, 2019:91). Böylece Türkiye'de olduğu gibi sisteme dahil olacak şirketler önceden seçilmiş olmaktadır.

DTÖ'nün ulusal muamele kuralı ve yabancı yatırımları teşvik eden uluslararası anlaşmaları, KÖİ projeleri, Dünya Bankası Grubunun dört bir koldan uyguladığı kamu yönetimi reformları *devleti kendisinden uzaklaştırmakta* ve ülkeleri küresel sermayeye teslim etmektedir. Böylece küresel aktörlerin ve çokuluslu şirketlerin ulus devlet üzerindeki kontrol gücü artmaktadır. MIGA garantileri onay ve denetimden uzak yapıları ile kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi ve piyasalaştırılmasının bir aracı olarak kullanılmaktadır. Bu garantiler, *projecilik*, *KÖİ'ler*, *böl ve yönet (divide et impera)* gibi yöntemler ile Dünya Bankası tarafından yeniden tasarlanan Türkiye'de küresel sermayenin hareket alanının genişletilmesini sağlamaktadır. ABD ve Dünya

Bankasının neoliberal gücü Türkiye’yi küresel sermayenin tercih alanı yapmakla kalmamakta devletin kamu politikası belirleme özgürlüğünü de kısıtlamaktadır.

Bu araştırmadan sonra yapılacak araştırmalarda MIGA’nın yeni projelerinin ve garantilerinin incelenmesi küresel sermayenin hareket izinin takibi için önemli olacaktır. MIGA faaliyetlerinin takibi Dünya Bankası ve Grubunun Türkiye üzerindeki etkilerinin ortaya konmasına yardımcı olacaktır. Yine Türkiye ve farklı ülkeler üzerinden farklı zamanlarda farklı örnekler üzerinden yapılacak incelemeler ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması literatüre katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

KAYNAKÇA

- ADAM, Abdulhamid ve KALAY, Faruk (2019), **Liderlik Teorileri: Bilim Dünyasında Multidisipliner Çalışmalar**, Berikan Yayınevi, Ankara.
- ALGAN, Fatma Müge (2024a), “*Avrupa Yatırım Bankaları Kredileri ile Küresel Sermayenin Neoliberal İnşası*”, **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanında Akademik Çalışmalar III** (Ed. Ayşen Sina), Artikel Akademi Yayını, Ankara, ss.153-172.
- ALGAN, Fatma Müge (2024b), “*Yapısal ve Sektörel Uyarılama Kredilerinden Proje Kredilerine Dünya Bankasının Türk Kamu Yönetimine Nüfuzu*”, **24. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu**, 16-18 Mayıs 2024 – Tunceli, Nobel Yayınları, Ankara, ss.311-314.
- BNP PARIBAS (2024), **Second Quarter 2024 Results, Investor Service, Press Release**, BNP Paribas Publication, Paris.
- CLEMENS, Micheal A. ve KREMER, Micheal (2016), **The New Role of the World Bank**, The World Bank Press, Washington DC.
- CUMHURİYET GAZETESİ (2021), “*Limak, Uludağ Elektrik'teki Hisselerini İngiliz Şirkete Sattı*”, **Cumhuriyet Gazetesi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 1 Ekim 2021, <https://www.cumhuriyet.com.tr/turkiye/limak-uludag-elektrikteki-hisselerini-satti-1873305> (Erişim Tarihi: 20.09.2024).
- CUMHURİYET GAZETESİ (2022), “*Beş Kuruş Çıkmayacak Denilen Kamu Özel İşbirliği Projeleri 500 Milyar TL Yuttu*”, **Cumhuriyet Gazetesi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 26 Ekim 2022, <https://www.cumhuriyet.com.tr/ekonomi/bes-kurus-cikmayacak-denilen-kamu-ozel-isbirligi-projeleri-500-milyar-tl-yuttu-1996276> (Erişim Tarihi: 01.10.2024).
- EBRD – EUROPEAN BANK (2016), “*Gaziantep Hospital*”, **EBRD Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/gaziantep-hospital-ppp.html> (Erişim Tarihi: 23.09.2024).

- EBRD – EUROPEAN BANK (2022), “*Ronesans Healthcare Investment 2*”, **EBRD Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/53268.html> (Erişim Tarihi: 24.09.2024).
- FORTUNE (2024), “*Samsung C&T*”, **Fortune Kurumsal Web Sayfası**, 15 Temmuz 2024, <https://fortune.com/company/samsung-ct/> (Erişim Tarihi: 23.09.2024).
- GÜLER, Birgül Ayman (2003), “*Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye*”, **Praksis**, S.9, ss.93-116.
- GÜLER, Birgül Ayman (2004), “*Kamu Yönetimi Temel Kanunu Üzerine*”, **Hukuk ve Adalet: Eleştirel Hukuk Dergisi**, S.1(2), ss.26-61.
- GÜZELSARI, Selime (2003), “*Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.36(2), ss.17-34.
- HABERTÜRK GAZETESİ (2021), “*Uludağ Elektrik İngiliz Fona Satıldı*”, **HaberTürk Gazetesi** (E-Haber), 1 Ekim 2021, <https://www.haberturk.com/son-dakika-haberi-uludag-elektrik-ingiliz-fona-satildi-3207892-ekonomi?page=4> (Erişim Tarihi: 20.09.2024).
- HSBC BANK (2023), **Annual Report and Accounts 2023**, HSBC Bank Publication, Dubai.
- ING GROUP (2023), **Annual Report 2023**, ING Group Publication, Amsterdam.
- KAYA, Safiye (2003), **Dünya Bankası ve Dünya Bankası Kredilerinin Denetimi**, T.C. Sayıştay Yayını, Ankara.
- KIRLI, Deniz Defne (2004), “*Çok Taraflı Yatırım Garanti Kuruluşu (MIGA) ve Yabancı Yatırımların Politik Risklere Karşı Korunması*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MERIDIAM EURASIA SAS (2024), **Impact Report**, Meridiam Eurasia SAS Publication, Paris.
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024a), “*MIGA - Financial Results*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası**, <https://financesone.worldbank.org/summaryinfo/miga> (Erişim Tarihi: 23.09.2024).
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024b), “*MIGA - Gaziantep PPP*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.miga.org/project/gaziantep-hospital-ppp-project-1> (Erişim Tarihi: 21.09.2024).
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024c), “*MIGA – History*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.miga.org/history> (Erişim Tarihi: 25.09.2024).
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024d), “*MIGA – Process*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.miga.org/our-process> (Erişim Tarihi: 25.09.2024).
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024e), “*MIGA – Products*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.miga.org/products> (Erişim Tarihi: 26.09.2024).
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024f), “*MIGA - Türk Eximbank*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.miga.org/project/turk-eximbank-miga-trade-finance-guarantee-0> (Erişim Tarihi: 23.09.2024).
- MIGA - THE MULTILATERAL INVESTMENT GUARANTEE AGENCY (2024g), “*MIGA - Uluğ Enerji*”, **MIGA Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.miga.org/project/ulug-enerji-1> (Erişim Tarihi: 20.09.2024).
- MOODY’S (2024), **Credit Europe Bank N.V.**, Moody’s Investor Service - Moody’s Publication, New York.
- ÖZEL, Sibel (2003), “*Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu Üzerine Bir Değerlendirme*”, **MHB Milletlerarası Hukuk Bülteni**, S.23, ss.599-617.
- RÖNESANS HOLDİNG (2024), “*Gaziantep Şehir Hastanesi*”, **Rönesans Holding Kurumsal Web Sayfası**, <https://ronesans.com/projeler/yatirim/gaziantep-sehir-hastanesi> (Erişim Tarihi: 21.09.2024).

- SHIHATA, Ibrahim F. I. (1986), “*The Settlement of Disputes Regarding Foreign Investments: The Role of the World Bank, with Particular Reference to ICSID and MIGA*”, **Arab Law Quarterly**, S.1(3), ss.265-279.
- STANDARD CHARTERED (2023), **Annual Report 2023**, Standard Chartered Publication, London.
- T. C. TİCARET BAKANLIĞI (2024), **2024 Yılı Temmuz Ayı Dış Ticaret Verileri**, Ticaret Bakanlığı Yayını, Ankara.
- TAN, Celine (2017), “*Risky Business: Political Risk Insurance and the Law and Governance of Natural Resources*”, **Natural Resources and Sustainable Development: International Economic Law Perspectives** (Eds. Tan Celine, Faundez Julio), Edward Elgar Publishing, Massachusetts, ss.28-49.
- TELE 1 (2023), “Şehir Hastanelerine Bütçe Dayanmadı: Günlük Gider 229 Milyon Liraya Çıkacak”, Tele 1 Haber Sitesi (E-Haber), 19 Aralık 2023, <https://tele1.com.tr/sehir-hastanelerine-butce-dayanmadi-gunluk-gider-229-milyon-liraya-cikacak-973875/> (Erişim Tarihi: 24.09.2024).
- TİRYAKİOĞLU, Bilgin (2003), **Doğrudan Yatırımların Uluslararası Hukukta Korunması**, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara.
- TULUKCU, İsmail (2019), “*Kamu - Özel Ortaklıkları: Farklı Kurumsal İşleyiş ve Hedefler Varlığında Yönetişim Becerileri*”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.19(38), ss.242-263.
- TUNA, Pınar Coşkun ve AKSOY, Abdulkadir (2023), “*Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Kamu Özel İşbirliği: Dünya ve Türkiye Uygulamaları*”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, S.8(21), ss.460-475.
- TÜRK EXİMBANK (2023), **Faaliyet Raporu**, Türk Eximbank Yayını, Ankara.
- TÜRK EXİMBANK (2024), “*Türk Eximbank, MIGA Garantisi Altında 300 Milyon Euro Kredi Sağladı*”, **Türk Eximbank Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), (t.y.), <https://eximbank.gov.tr/tr/duyurular/2024-yili-duyurulari/turk-eximbank-miga-garantisi-altinda-300-milyon-euro-kredi-sagladi> (Erişim Tarihi: 30.09.2024).
- UEDAŞ – ULUDAĞ ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş. (2024), “*Hakkımızda*”, **UEDAŞ Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.uedas.com.tr/tr/kurumsal/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 20.09.2024).
- WORLD BANK (2012), **Public - Private Partnerships Reference Guide: Version 1.0**, International Bank for Reconstruction and Development - World Bank Group Publication, Washington DC.
- WORLD BANK (2023), **Annual Report 2023**, World Bank Group Publication, Washington DC.
- WORLD BANK (2024), **Country Partnership Framework FY 24-28**, World Bank Group Publication, Washington DC.
- YILMAZ, Alper Çağrı (2018), “*MIGA Konvansiyonunun Uygulama Alanı ve Konvansiyon Kapsamındaki Uyuşmazlıklara İlişkin Çözüm Yöntemleri*”, **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, S.24(1), ss.374-399.
- ZOOMINFO (2024), “*Actis*”, **ZoomInfo Kurumsal Web Sayfası**, (t.y.), <https://www.zoominfo.com/c/actis-11p/369356857> (Erişim Tarihi: 23.09.2024).



Benedict Anderson'ın Ulus İnşası Anlayışı: İktidar İlişkileri Perspektifinden Bir Eleştiri

Benedict Anderson's Concept of Nation-Building: A Critique from the Perspective of Power Relations

Muhammet Ali YUNUS

Doktorant, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi,
SBE; Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,
muhammetaliyunus@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6431-789X>

Makale Başvuru Tarihi: 23.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 28.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Bu çalışma, Benedict Anderson'un "Hayali Cemaatler" (Imagined Communities) adlı eserinde ortaya koyduğu ulus ve ulusçuluk anlayışını, geniş bir kavramsal çerçeve ve eleştirel perspektif ışığında derinlemesine incelemektedir. Anderson'un milliyetçilik teorisi, modernist yaklaşımların Marksist bir katkıyla zenginleştirilmiş bir türü olarak değerlendirilmektedir. Makalede, Anderson'un kuramına yönelik başlıca eleştiriler, Anthony Smith, Ernest Gellner, Partha Chatterjee, E. J. Hobsbawm, Kellas, Balakrishnan gibi düşünürlerin görüşleriyle birlikte tartışılmakta; Michel Foucault'nun iktidar, bilgi ve söylem çözümlemeleriyle bağlantı kurularak Anderson'un kuramının eksik kaldığı boyutlar irdelenmektedir. Ayrıca, Anderson'un ulus kavramının Latin Amerika'daki özgün oluşumları üzerinden değerlendirilmesi ve bu sürecin eleştirel analizine yer verilmektedir. Sonuç kısmında ise ulus inşasının yalnızca kültürel veya dilsel bir süreç olmadığı, aksine iktidar ilişkileri, ekonomik dinamikler, sömürgecilik deneyimleri, kapitalist üretim tarzının yayılması, dinsel ve etnik faktörlerin karmaşık bir bileşimi olduğu vurgulanmaktadır. Böylece, ulusun "hayal edilmiş" yapısının yanı sıra, bu hayalin neden ve nasıl "gerçek" bir toplumsal form halini aldığı özellikle iktidar, söylem ve toplumsal pratikler üçgeninde incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler:

Milliyetçilik Kuramları,
Ulus-İnşası,
İktidar İlişkileri,

ABSTRACT

This study examines Benedict Anderson's concept of nation and nationalism as articulated in his work Imagined Communities, within a broad conceptual framework and from a critical perspective. Anderson's theory of nationalism is evaluated as a modernist approach enriched by a Marxist contribution. The article discusses the main critiques of Anderson's theory through the perspectives of thinkers such as Anthony Smith, Ernest Gellner, Partha Chatterjee, E. J. Hobsbawm, Kellas and Balakrishnan; and examines the dimensions where Anderson's theory falls short by drawing connections with Michel Foucault's analyses of power, knowledge, and discourse. Furthermore, the concept of the nation as proposed by Anderson is evaluated in light of the unique formations in Latin America, and this process is subjected to critical analysis. In the conclusion, it is emphasized that nation-building is not merely a cultural or linguistic process but rather a complex amalgamation of power relations, economic dynamics, colonial experiences, the spread of capitalist modes of production, and religious and ethnic factors. Thus, alongside the "imagined" nature of the nation, the study investigates how and why this imagination transforms into a "real" social form, particularly within the triangle of power, discourse, and social practices.

Keywords:

Nationalism Theories,
Nation-Building,
Power Relations,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): YUNUS, Muhammet Ali (2025), "Benedict Anderson'ın Ulus İnşası Anlayışı: İktidar İlişkileri Perspektifinden Bir Eleştiri", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.214-223, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1606290>

1. GİRİŞ

Benedict Anderson'un "*Hayali Cemaatler*" (Imagined Communities) adlı yapıtı, milliyetçilik çalışmalarının dönüm noktalarından biri olarak kabul edilir. 1980'lerin başında yayımlanmasıyla birlikte eser, ulus kavramına ilişkin yerleşik kabulleri sorgulamış; ulusların kadim, doğal ve ebedi yapılar olduğu fikrini temelden sarsmıştır (Anderson, 1995). Anderson'un ortaya koyduğu temel argüman, ulusların tarihsel, toplumsal ve ekonomik koşullar altında inşa edilen "*hayali cemaatler*" olduğu yönündedir. Yani "*ulus*" dediğimiz yapılar, milyonlarca insanın zihninde var olan birer imgeden, bir ortak hayalden ibaret olarak tanımlanmıştır (Smith, 2003). Bu bağlamda uluslar büyük oranda matbaa kapitalizminin sunduğu yeni iletişim imkânları, ulusal dillerin standartlaşması, belirli zaman algılarının yerleşmesi ve paylaşılmış bir kolektif hafızanın inşasıyla ortaya çıkan "*yeni*" toplumsal formasyondur (Gellner, 1992).

Anderson (1995), bu tezi ortaya koyarken modernist milliyetçilik kuramının sınırlarını genişletmekte, onun katı işlevselci bakışını yumuşatmakta ve Marksist bir duyarlılıkla kültürel üretimin rolünü vurgulamaktadır. Ancak her büyük tez gibi Anderson'un yaklaşımı hem eşzamanlı hem de artzamanlı çok sayıda eleştiriye uğramıştır. Kimi eleştirmenler, Anderson'un kuramının yapısal iktidar ilişkilerini yeterince dikkate almadığını, siyasi ve ekonomik süreçleri gerektiği ölçüde açıklamadığını veya milliyetçiliğin duygusal ve sembolik boyutlarını ikincil kıldığını savunmaktadır (Balakrishnan, 1996). Kimileri onun Latin Amerika'ya ilişkin çıkarımlarının evrensel bir genellemeye izin vermediğini, kimileri ise milliyetçiliğin bir "*hayal*" olmaktan öte çok somut, bedensel ve maddi pratiklerle güçlendirilen bir toplumsal gerçeklik olduğunu ileri sürmektedir (Chatterjee, 1993).

Bu çalışma, Anderson'un "*hayali cemaatler*" kavramını tarihsel bağlamı, teorik kökleri, Marksist duyarlılığı ve postmodernist eleştirilere açtığı kapılar üzerinden ayrıntılı olarak incelemektedir. Bu kapsamda Anthony Smith'in etno-sembolist yaklaşımından Foucault'nun iktidar-söylem analitiklerine, Gellner'in modernist açıklamalarından Chatterjee'nin sömürge sonrası eleştirilerine, Kellas'ın din ve milliyetçilik ilişkisine dair geniş bir yelpazede Anderson'a yöneltilen eleştirileri ele alacaktır. Böylece ulus inşa sürecinin basit bir "*hayal*" olmaktan öte, iktidarın, söylemin, ekonomik çıkarların, dinsel aidiyetlerin ve tarihin çetrefilli bir kesişim alanı olduğu gösterilmeye çalışılmıştır (Foucault, 1980).

2. HAYALİ CEMAATLER VE ULUS KAVRAMI

Anderson, "*Hayali Cemaatler: Milliyetçiliğin Kökenleri ve Yayılması*" isimli eserinde milletlerin sosyal olarak inşa edilmiş topluluklar olarak özgün bir kavramsallaştırma sunmuş ve milletlerin oluşumunda ortak hayal gücünün rolüne dikkat çekmiştir. Ona göre ulus hayali bir topluluktur ve hem doğası gereği sınırlı hem de egemen olarak hayal edilmiş bir yapıdır. Bahsi geçen hayal edilmiş ulusun üyeleri, ulusu oluşturan diğer üyeleri asla tanımasa ve gelecek tanışma ihtimaline sahip olmasa bile birbirlerinin zihninde bir birliktelik imgesi taşımaktadırlar (Çiçek, 2024:6). Anderson'un (1995) temel tezi, ulusların doğal değil "*hayal edilmiş*" topluluklar olduğudur. Bu durum, ilkselci yaklaşımların aksine, ulusların kadim etnik kökenlerden veya "*kan bağı*" temelli topluluklardan türemediğini, modern dönemde özellikle de 18. yüzyıldan itibaren belirli tarihsel, ekonomik ve kültürel şartların kesişiminde ortaya çıktığını öne sürmektedir (Özkırımlı, 1999: 168; Çiçek, 2024:6).

Anderson'a göre milliyetçilik ne evrensel bir ideolojiye ne de doğal bir dürtüye dayanmaktadır. Aksine, kapitalist üretim ilişkileri, matbaa teknolojisi, seküler zaman anlayışı ve yerel dillerin yükselişi gibi faktörler, ulusun hayal edilebilirliğini mümkün kılmıştır (Gellner, 1992). Burada Anderson, modernizm ile milliyetçilik arasındaki ilişkinin altını çizmektedir. Uluslar, önce hayal edilir, sonra ise somutlaşır. Bu hayal, tüm üyelerin birbirini tanımadığı ama aynı topluluğun parçası olduğuna inandığı bir psikolojik evren yaratır (Smith, 2003). Anderson, "*en küçük ulusun üyelerinin bile diğer üyelerinin çoğunu asla tanımayacak, onlarla karşılaşmayacak, belki de hiçbir şey duymayacak olmasına rağmen*", onların zihinlerinde ortak bir cemaat fikrinin yaşadığını vurgulamaktadır (Anderson, 1995: 20). Bu sayede ulusal kimlik, gerçek ve doğrudan bir temas olmaksızın geniş topraklara dağılmış milyonlarca insanda karşılıklı aidiyet duygusu yaratabilir.

Anderson, ulusun "*sınırlı*" bir hayal olduğuna da dikkat çeker. Hiçbir ulus tüm insanlığı içermez, dolayısıyla her ulus, diğer ulusların mevcudiyetini varsayarak kendi sınırlarını çizer (Anderson, 1995: 21). Bu sınırlar sadece coğrafi değildir. Dilsel, kültürel, tarihsel ve ideolojik sınırlandırmalardır. Ulus aynı zamanda "*egemen*" olarak tasavvur edilir. Bu egemenlik, eski dönemin hanedanlık, dini veya feodal yapılarına karşı geliştirilmiş modern

bir meşruiyet kaynağını ifade eder (Balakrishnan, 1996). Bu bağlamda ulus fikri, monarkın gölgesinden ve kilisenin manevi otoritesinden bağımsız, seküler ve yatay bir kardeşlik duygusuna dayanır (Foucault, 1980).

Modernist kuramların katı işlevselci ve yapısalcı bakışlarını yumuşatan Anderson, ulusu salt devlet aygıtına indirgemekten veya yalnızca ekonomik işlevlere bağlı bir yapı olarak görmeden, onu bir kültürel anlatı, bir metinsel üretim, bir “*okur cemiyeti*” olarak değerlendirmesi dikkat çekicidir (Foucault, 2003). Burada kapitalist yayıncılık ve matbaanın rolü ön plana çıkmaktadır. Gazeteler, dergiler ve edebi yayımlar; farklı coğrafyalardaki insanlara aynı gün aynı haberleri veya edebi metinleri sunarak ortak bir “*zamansallık*” ve “*mekân algısı*” yaratırlar. Bu homojenleştirilmiş mekan, zaman ve standardize edilmiş dil, ulusun zihinsel olarak “*kurulmasını*” mümkün kılmaktadır (Mitchell, 2000).

2.1. Yeni Bir Hayale Uyanmak İçin Uygun Şartların Oluşumu

Anderson, özellikle 18. yüzyılın sonlarından itibaren Batı Avrupa’da dinin toplumsal meşrulaştırıcı güç olarak gerilemesi, Latince’nin evrensel prestij dilinin zayıflaması, sekülerleşme süreçlerinin hız kazanması ve matbaanın ekonomik olarak kârlı hale gelmesiyle ulusun düşünsel zeminini hazırlayan bir dizi dönüşümden bahseder (Anderson, 1995).

Coğrafi keşifler, sömürgecilik, ticaret ağlarının genişlemesi, feodal yapının çözülmesi ve burjuvazinin yükselişi gibi yapısal faktörler, insanların dünyayı algılama biçimlerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Gellner, 1992). Daha önce “*zamansız*” bir düzende döngüsel algılanan tarihin yerine, lineer ve homojen zaman anlayışı egemen olmuştur (Balakrishnan, 1996).

Ulusun hayali inşasında zamanın lineerleştirilmesi, ortak bir mekânsal ve zamansal biliş oluşturulmasını mümkün kılmıştır. Romanlar ve gazeteler; farklı sınıflardan insanların aynı olayları eşzamanlı olarak duymasını, farklı bölgelerde yaşayan insanların benzer hikâyeler etrafında duygusal tepkiler vermesini sağlamıştır (Castelló, 2016).

Bu süreç, milli bilinci oluşturur ve bireyleri daha geniş bir toplumsal bedenin organik parçaları olarak görmeye iter. Bu sayede birey kendisini sadece yerel kimliğinin veya dini cemaatinin bir üyesi olarak değil, aynı dili konuşan, benzer okuma alışkanlıklarına sahip, ortak bir hafızaya bağlı, belirli bir toprak parçasına aidiyet hissedilen geniş bir topluluğun parçası olarak tahayyül edebilir (Sanjaume, 2016).

2.2. İletişim İmkânları ve Ulus İnşası: Matbaanın Stratejik Rolü

Anderson, matbaa kapitalizminin önemini vurgulayarak dilin standardizasyonu ve basılı materyallerin geniş kitlelere ulaşmasının ulus inşasında kritik bir rol oynadığını öne sürer (Anderson, 1995). İletişim araçlarının gelişimi, farklı bölgeler ve topluluklar arasındaki etkileşimi artırmış; ortak simgelerin, sembollerin, mitlerin ve anlatıların dolaşımını kolaylaştırmıştır (Foucault, 1980). Bu çerçevede gazetelerin en önemli araçlardan biri olduğunu savunan Anderson, gazetelerin her sabah okurlarına “*imajlar, düşünceler, olaylar zinciri*” sunduğunu, bu sayede birbirini tanımayan insanların ortak bir ritimde “*ulusal bir sohbet*”e katıldığını dile getirir (Smith, 2003).

Bu iletişim devrimi, sadece Batı Avrupa ile sınırlı kalmayıp, Latin Amerika’dan Güneydoğu Asya’ya kadar geniş bir coğrafyada ulusal kimliklerin doğuşuna imkân tanımıştır (Chatterjee, 1993). Dilin standartlaşması, edebi kanonların oluşması, ortak bir ulusal tarih yazımının ortaya çıkması ve ulusal eğitim sistemlerinin güçlenmesi hep bu iletişim devriminin ürünü olarak görülebilir (Gellner, 1992). Dolayısıyla Anderson’un yaklaşımı, modern ulusun özünü dilsel-kültürel bir bütünleşme süreci olarak ele almaktadır. Bu bütünleşmenin arkasında ise kapitalizmin pazar mantığı ile matbaanın teknik imkanlarını görmektedir (Mitchell, 2000).

Anderson’ın teorisi, ulusal bilincin yaratılmasında kültürel faktörlerin, özellikle de basılı kapitalizm ve ortak dilin rolünü vurgulamaktadır. Anderson’ın yaklaşımı oldukça etkili olmuş, milliyetçiliğin ortaya çıkışına dair kültürel ve medya merkezli bir perspektif sunarak disiplinler arası akademisyenler arasında yankı uyandırmıştır (Çiçek, 2025:2). Matbaanın yaygınlaşmasıyla birlikte edebi eserlerin ve gazetelerin ulusal bir dil etrafında toplanması, ulus bilincinin pekişmesine katkıda bulunmuştur (Smith, 2003). Bu süreçte, yerel dillerin güçlenmesi, ulusal bir edebiyatın ortaya çıkmasına ve ulusal bilinç seviyesinin artmasına zemin hazırlamıştır. Örneğin İspanyolca gazete yayıncılığı, Latin Amerika’daki ulus inşasında merkezi bir rol oynamıştır (Chatterjee, 1993). Bu bağlamda, matbaanın rolü sadece teknik bir gelişme değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir dönüşümün aracı olmuştur (Hobsbawm, 1995).

2.3. Duygu, İnanç ve Ebedilik İdeası: Herkesin Ortak Hayali Artık Bir Gerçek midir?

Anderson, ulusun “*hayal edilmiş*” olduğunu vurgular. Fakat bu hayalin toplumun bilincinde ne ölçüde “*gerçek*” olarak deneyimlendiği meselesi oldukça önemlidir (Anderson, 1995). İnsanlar, ulus için savaşmayı, ölümü göze almayı, fedakârlıklarda bulunmayı yalnızca entelektüel bir tasarı nedeniyle mi yaparlar? Anderson, bilinçlerin ortak bir hayal etrafında örgütlendiğini, bu hayalin hiç de suni veya yapay görünmediğini belirtir (Smith, 2003).

Ulus, üyelerine “*kardeşlik*” duygusu sunar. Bu kardeşlik, dinin gerilediği, hanedanlıkların çöküşüyle meşruluğunu yitirdiği bir dünyada seküler bir kutsallık inşa etmenin bir yolu haline gelir (Anderson, 1995). Ölümün anlamlandırılması, geçmişin ve geleceğin ortak bir anlatıya bağlanması, meçhul asker anıtları, milli bayramlar, müzeler ve arşivler aracılığıyla ulusun ebedi bir varlık olarak kurgulanması bu hayali, somut pratiklerle destekler (Hobsbawm, 1995).

Ulus için ölmek, bu hayalin insanlar tarafından son derece “*gerçek*” bir değer olarak benimsendiğini göstermektedir (Balakrishnan, 1996). Bu noktada Anderson, milliyetçiliğin paradoksuna dikkat çeker. Milliyetçilik, büyük kuramcılarının eksikliğine rağmen çok güçlü bir itici güçtür (Anderson, 1995).

Anderson, ulus bilincinin oluşumunda duygusal bağların, kolektif inançların ve paylaşılan deneyimlerin rolünü belirtmekle birlikte, bu bağların iktidar ilişkileri ve söylemsel yapıların etkisi altında şekillendiğini de kabul eder. Ulus, bireylerin duygusal ve sembolik bağları aracılığıyla bir araya geldiği, aynı zamanda bu bağların iktidar tarafından desteklendiği ve yönlendirildiği bir toplumsal yapı olarak ortaya çıkar (Chatterjee, 1993).

2.4. Criolla Sorunsalı: Latin Amerika’da Ulusçuluğun Kökenleri

Anderson’un kuramının özgün katkılarından biri, ulusçuluğun sadece Avrupa merkezli bir fenomen değil, Latin Amerika gibi bölgelerde de farklı tarihsel koşullarda ortaya çıktığına dair hipotezidir (Chatterjee, 1993). Criollalar; İspanyol kökenli, fakat Yeni Dünya’da doğmuş, sömürgeci metropole göre ikincil statüdeki elit gruplardır. Anderson, Latin Amerika ulusçuluklarının, Avrupa’dakilerden önce ortaya çıktığını ileri sürerek, ulus inşasının tek bir jeopolitik modele indirgenemeyeceğini gösterir (Sanjaume, 2016).

Bu yaklaşım, Avrupa-merkezci milliyetçilik kuramlarına önemli bir eleştiri sunmaktadır. Criollalar, kendi konumlarını güçlendirmek, metropolden bağımsızlaşmak ve yerel halkları mobilize etmek adına “*ulusal*” düşünceyi benimsemişlerdir (Hobsbawm, 1995). Bu deneyim, ulusun sadece dil, din veya etnisite temelinde değil, aynı zamanda iktidar mücadeleleri, sömürge-idari yapılar ve ekonomik kaygılar temelinde de inşa edildiğini gösterir (Chatterjee, 1993). Bu noktada Anderson’un yaklaşımı, post-kolonyal çalışmaların eleştirel katkılarını da davet etmektedir (Chatterjee, 1993). Partha Chatterjee gibi düşünürler, sömürge sonrası milliyetçiliğin “*Avrupalı modelleri*” basitçe taklit etmediğini, tersine yerel koşullara ve direniş pratiklerine göre yeniden icat edildiğini belirtirler (Chatterjee, 1993).

Latin Amerika örneğinde, Criollalar’ın metropolün baskısından bağımsız olarak ulus tasarımı yapabilmeleri, Anderson’un teorisinin öngördüğü kültürel dinamiklerin ötesine geçmektedir (Chatterjee, 1993). Bu durum, ulus inşasının sadece kültürel unsurların değil, aynı zamanda siyasi ve ekonomik faktörlerin de etkili olduğunu göstermektedir. Anderson’un bu noktadaki esneklik ve genişleme çabası, ulus kavramının küresel ve çok yönlü doğasını daha iyi anlamak için önemlidir (Sanjaume, 2016).

3. ANDERSON’UN KURAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Anderson’un kuramı, her ne kadar milliyetçilik çalışmalarında önemli bir yere sahip olsa da, pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, kuramın hem teorik hem de ampirik yönlerine yöneliktir. Kimi eleştirmenler, Anderson’un iktidar ilişkileri, ekonomik altyapı, sınıf dinamikleri veya duygusal-psikolojik faktörlere gereken önemi vermediğini düşünür. Diğerleri de onun Latin Amerika argümanlarını tutarlı bulmaz veya dinin rolünü ihmal ettiğini savunur.

3.1. Anthony D. Smith’in Eleştirileri: Etno-Sembolist Bakış Açısı

Anthony Smith, milliyetçilik çalışmalarının önemli figürlerinden biri olup, etno-sembolist yaklaşımıyla tanınır. Smith’e göre Anderson’un “*hayali cemaatler*” kavramı ulusal kimliğin duygusal, sembolik ve tarihsel derinliğini göz ardı etmektedir. Ulusal kimlik, sadece okunan gazeteler, homojenleştirilmiş zaman anlayışı ya da

basılı dil topluluğundan ibaret değildir. Ulusların kökleri, genellikle etnik mitler, ortak atalara ilişkin inançlar, sembolik tarih yazımları, ritüeller, anıtlar ve kolektif hafızaların derin katmanlarında saklıdır (Özkırımlı, 2020).

Smith, Anderson'un "*icat edilmiş gelenek*" fikrine yakın duran yorumunun, etnisitenin milliyetçilikteki önemini yeterince kavramadığını iddia eder. Etnik bağlar, ulus inşasına önceden var olan sembolik ve duygusal malzemeyi sağlar. Bu nedenle ulusların oluşumu, sadece matbaanın teknik imkanlarıyla değil, aynı zamanda tarihsel süreçler içinde derinleşen etnik ve kültürel bağlarla da ilgilidir. Anderson'un kapitalist yayıncılığa yaptığı vurguyu anlaşılır bulsa da bunun ulus bilincinin tarihsel derinliğini açıklamakta yetersiz olduğunu belirtmektedir. Zira sadece matbaa kapitalizmi değil, yüzyıllar boyu aktarılan dini inançlar, destanlar, kolektif travmalar ve zaferler de ulusun duygusal çekirdeğini oluşturmaktadır (Smith, 2003; Smith, 2009; Smith, 2013).

3.2. Ernest Gellner, Balakrishnan ve Siyasi Süreçlerin İhmal Edilişi

Ernest Gellner, modernist milliyetçilik kuramının kurucu isimlerinden biri olarak, endüstrileşme ve zorunlu eğitim sistemlerinin ulus inşasındaki rolüne vurgu yapar. Gellner'e (1992) göre Anderson, her ne kadar matbaa kapitalizmini önemsemiş olsa da ulusun inşasında merkezi idarenin dayattığı zorunlu eğitim, standardize dil eğitimleri, ordu hizmeti ve bürokrasinin homojenleştirici etkileri üzerinde yeterince durmamıştır. Gellner, ulusların aslında endüstrileşmiş, okuryazar kitleler tarafından, devletin eğitim sistemleriyle standart bir kültürün yayılması yoluyla inşa edildiğini savunur. Bu noktada Anderson'un kuramı, devletin ve siyasi erkin proaktif rolünü gerektiği ölçüde açığa çıkarmamıştır.

Balakrishnan (1996) ise Anderson'un ulus bilincinin yükselişinde savaşların, devrimlerin ve kanlı siyasi çalkantıların kritik rolünü göz ardı ettiğini ileri sürer. Uluslar çoğu zaman barışçıl, yumuşak bir "*hayal*" etrafında değil, şiddetli çatışmalar, askeri seferberlikler, kitlesel seferberlikler, devrimler ve sömürge karşıtı mücadeleler sırasında billurlaşmıştır. Anderson'un kültürel-iletişimsel vurgusu bu şiddetli siyasi pratiği geri planda bırakmaktadır. Bu nedenle Balakrishnan, milliyetçiliğin sadece entelektüel bir inşa değil, aynı zamanda son derece maddi, kanlı ve zorlayıcı süreçlere dayandığını hatırlatır.

Bu eleştiriler, Anderson'un kültürel faktörlere verdiği önemin, ulus inşasındaki siyasi ve ekonomik dinamiklerle dengelenmesi gerektiğini göstermektedir (Gellner, 1992; Balakrishnan, 1996). Ayrıca Balakrishnan, Anderson'un ulus bilincinin oluşumunda toplumsal sınıfların ve ekonomik yapıların rolünü yeterince dikkate almadığını belirtir (Balakrishnan, 1996).

3.3. Kellas'ın Din Eleştirisi ve Dinin Milliyetçilikteki Önemi

Kellas, Anderson'un milliyetçiliği sanki dinin gerilediği bir dönemde onun boşluğunu dolduran seküler bir inanç sistemiymiş gibi yorumlamasını sorunlu bulur. Gerçekte din ve milliyetçilik çok defa el ele gitmiş, ulusal kimlikler sıklıkla dini sembol ve mitlerle yoğrulmuştur. Reform dönemlerinde veya Katolik-Protestan çatışmalarının damga vurduğu coğrafyalarda, milliyetçilik ile din arasındaki diyalektik ilişki, ulus inşasında güçlü bir etken olmuştur. Anderson'un seküler varsayımları, dinin kolektif hayal gücü üzerindeki kalıcı etkisini küçümsemektedir. Bu anlamda dini sembollerin milli bayraklara, milli marşlara, anıtlara, ulusal tatillere sızdığı gerçeği milliyetçiliğin hayali yanına derin bir mistik boyut eklemektedir. Kellas, milliyetçiliğin dini pratiklerle birlikte nasıl evrildiğini ve bu iki unsuru birbirini tamamlayan bir yapıda nasıl işlediğini detaylı bir şekilde analiz eder (Kellas, 1991).

Smith de benzer bir noktada durarak, dini kimliğin ulus kimliği için bir paradoks oluşturmadığını, aksine dini semboller ve mitlerin milli bilinci desteklediğini belirtir (Smith, 2009). Bu bağlamda din ve milliyetçilik arasındaki ilişki, Anderson'un kuramında yeterince derinlemesine ele alınmamıştır. Kellas ve Smith, Anderson'un bu konuda daha fazla detay ve derinlik kazandırması gerektiğini savunmaktadır (Kellas, 1991; Smith, 2003).

4. HAYALİ BAĞ SORUNSAI: GÜÇ İLİŞKİLERİ

Anderson'un yaklaşımının belki de en az gelişmiş yönü, iktidar ilişkilerine dair çok net bir çerçeve sunmamasıdır (Mitchell, 2000). Ulusun "*hayal edilmiş*" bir topluluk olduğu fikri kim tarafından, hangi koşullar altında ve nasıl hayal edildiği sorularını da beraberinde getirir. Bu hayalin ortaya çıkışında kimlerin söz hakkı vardır? Kimin sermayesi, kimin iletişim araçları, kimin entelektüel gücü ulusun sınırlarını çizer? Bu sorular,

Anderson'un kuramının iktidar ilişkilerini yeterince açığa çıkarıp çıkarmadığını sorgulatmaktadır (Foucault, 1980).

Donald Mitchell (2000), Anderson'un çalışmasının iktidar analizini yeterince derinleştirmedğini belirtir. Foucault'nun iktidar teorileri, bu noktada devreye girer. Foucault, iktidarın sadece yukarıdan aşağıya değil, her yöne nüfuz eden, söylem ve bilgiyle iç içe geçmiş, disipline edici ve normalleştirici bir güç olduğunu savunur (Foucault, 1980). Bu çerçevede ulus inşası da bir iktidar uygulamasıdır. Okullarda okutulan tarih kitaplarından resmi dil politikalarına; milli marşlardan anıtlara kadar sayısız söylemsel ve maddi pratik ulusun sınırlarını ve anlamlarını belirler. Bu süreçte iktidar ilişkileri ulusun kimin çıkarlarına hizmet edeceğini, hangi tarihsel anlatıların öne çıkarılıp hangilerinin bastırılacağını, hangi etnik ya da dilsel grupların “ulusun öz evlatları” sayılacağını ve kimlerin dışlanacağını tayin etmektedir (Foucault, 1980). Bu bağlamda Foucault'un iktidar ve söyleme ilişkin ortaya koyduğu süreçler ulus inşasına farklı bir perspektif kazandırmaktadır.

Michel Foucault'ya (1980) göre iktidar, bilgi üretimiyle yakından ilişkilidir. İktidar nesnelere, alanları, konuları ve özne pozisyonlarını yaratır. Bunları denetler ve şekillendirir. Bu anlamda ulus inşası da bir bilgi/iktidar stratejisidir. Ulusun dilinin standartlaşması, resmi tarih yazımı, milli sembollerin dolaşıma sokulması, müzelerin inşa edilmesi, arşivlerin düzenlenmesi ve eğitim sistemlerinin kurulması hep iktidarın söylemsel pratikleridir. Söylem, gerçekliği inşa eder, anlam yaratır. Ulusun “doğal” bir birim olduğu yanılsamasını doğallaştırır.

Foucaultcu bakış, Anderson'un “hayal edilmiş” topluluk fikrini iktidar ilişkileri bağlamında derinleştirir. Ulusun hayali, iktidar mekanizmaları aracılığıyla üretildiğini ve bu mekanizmaların ulus bilincini şekillendirdiğini gösterir (Castelló, 2016). Ulus, sadece okunan romanların, paylaşılan gazetelerin yarattığı sembolik bir cemaat değildir. Aynı zamanda devletin, bürokrasinin, eğitimin, ordunun, hukukun ve medyanın söylemsel ve maddi pratikleriyle yoğrulmuş bir iktidar formasyonudur (Foucault, 1980).

Bu bağlamda Anderson'un teorisi, ulusun bir hayal ürünü olarak ele alınmasıyla birlikte, bu sürecin iktidar ilişkileri ve söylem üretimi bağlamında daha derinlemesine analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Castelló, 2016). Foucault, iktidarın bilgiyle sürekli eklemlendiğini ve birbirlerini karşılıklı olarak şekillendirdiğini savunur. İktidar yalnızca baskı kuran veya zorlayıcı bir mekanizma değildir; aynı zamanda bilgi üreten, belirli bilgi türlerini ön plana çıkaran ve bunları meşrulaştıran bir süreçtir. Bu bağlamda iktidar, bilgi nesnelere yaratır, onları tanımlar ve belirli bir çerçevede anlamlandırır. Bu sayede iktidar, yalnızca var olan gerçekliği yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda onu inşa eder, sınırlarını çizer ve toplumsal algıyı yönlendirerek gerçekliğin nasıl deneyimleneceğini belirler (Foucault, 1972; Foucault, 1980). Anderson'un ulus inşası teorisi de bu bağlamda, ulusun bir söylem olarak inşa edildiğini ve iktidar ilişkilerinin bu süreci nasıl etkilediğini göstermektedir (Anderson, 1995). Bu bağlamda ulus belirli yönleriyle üretilmiş bir bilgi ve söylem nesnesi olarak görülebilir.

5. İKTİDAR VE SÖYLEM: ULUS İNŞASINDA FOUCAULT'NUN KATKILARI

Michel Foucault'nun iktidar ve söylem kavramları, ulus inşası sürecinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Foucault'ya göre iktidar, bilgi üretimini ve söylem inşasını kontrol eder ve şekillendirir. Bu bağlamda, ulus inşası da bir söylem inşası olarak ele alınabilir. Söylem, iktidar ilişkileri yoluyla üretilen ve toplumsal gerçekliği şekillendiren bir mekanizmadır. Anderson'un ulus inşası teorisi, Foucault'nun iktidar ve söylem analizleriyle desteklendiğinde, ulus bilincinin nasıl üretildiği, meşrulaştırıldığı ve sürdürüldüğü daha net anlaşılmaktadır (Foucault, 1980; Castelló, 2016). Bu bağlamda ulusun sınırlarının belirlenmesi, ulusal kimliğin inşası ve bu kimliğin sürdürülmesi süreçlerinde iktidarın ne derece merkezi bir rol oynadığı ortaya konulmaktadır.

5.1. Söylem ve İktidarın Dinamikleri: Modern Ulusun İnşa Laboratuvarları

Foucault, söylemin sadece dil alanıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda toplumsal ilişkiler ve iktidar dinamikleriyle de ilişkilendirildiğini belirtir. Söylem, iktidarın bilgi ve gerçekliği üretme süreçlerinin bir parçasıdır. Bu süreçte, söylem üretimi iktidar ilişkilerini yansıtır ve aynı zamanda onları pekiştirir (Foucault, 1980). Anderson'un ulus inşa teorisi de bu bağlamda, ulusun bir söylem olarak inşa edildiğini ve bu sürecin iktidar ilişkileriyle şekillendiğini gösterir. Bu bağlamda Modern ulus, bir laboratuvar işlevi görür. Gazeteler, kitaplar, resmi daireler, üniversiteler, müzeler ve kitle iletişim araçları bu laboratuvarın araçlarıdır (Anderson, 1995).

Bu araçlar, seçici bir hafıza inşa eder, belirli tarihsel olayları yüceltirken bazılarını siler, milli kimliği bir tür “*mutabakat*” olarak sunar. Bu mutabakat, her zaman gönüllü ve yatay bir kardeşlik duygusu mudur? Foucaultcu perspektif “*hayır*”, der. Bu mutabakat, iktidar ilişkilerinin, direnişlerin, çatışmaların, azınlıkların dışlanması veya asimilasyonun cinsiyet, sınıf ve ırk temelli hiyerarşilerin üstü kapalı biçimde yeniden üretilmesidir (Foucault, 2003). Bu noktada, Anderson’un “*hayali*” kavramı yeniden okunabilir.

Hayal etmek, sadece zihinsel bir süreç olmaktan çıkar; toplumsal iktidar ağlarının belirlediği bir çerçevede gerçekleşir. Ulus, böylece bir “*fenomenolojik*” evren olmaktan öte iktidar odaklarının projelerine cevap veren, onların gündemini, değerlerini, çıkarlarını yansıtan bir tasavvur alanıdır (Castelló, 2016). Bireyler bu alana çocukluklarından itibaren eğitim, dil, örf, âdet, tören ve semboller aracılığıyla dâhil edilir (Foucault, 1980). Bu bağlamda bireylerin çocukluklarından itibaren sembolleri ve mitleri, iktidar ve bilgi ilişkisi içerisinde şekillenen eğitim sistemi ile içselleştirir. Dolayısıyla bireylerin çocukluklarından itibaren kurdukları hayallerin anlam dünyası bu zeminde gerçekleştiği öne sürülebilir. Burada yalnızca kültürel ortamda gelişen bir hayal kadar iktidar ilişkilerinin baskılayıcı bir rolü olduğu öne sürülebilir. Diğer yandan bireyler yalnızca toplumsal hiyerarşi içerisinde iyi bir pozisyon edinebilmek amacıyla kendisini bu hayali cemaatin içinde görebilir ve onu içselleştirebilir. Burada bireylerin güç istencinin de önemli bir etken olarak öne çıktığı öne sürülebilir (Nietzsche, 1968).

Eğer artık oyunun kurallarını belirleyen, belirli bir coğrafyada inşa edilen hayali bir cemaatse, bireyler de kaçınılmaz olarak bu kurallar doğrultusunda konum almak zorunda kalır. Hayatta kalma ve toplumsal varlıklarını sürdürülebilirlik adına, bu kurallara uyum sağlayabilecekleri stratejiler geliştirir ve kendi eylemlerini bu çerçevede yeniden inşa ederler. Böylece bireylerin edimleri, yalnızca bireysel tercihlerinin değil, aynı zamanda içinde buldukları toplumsal yapı, ortak değerler ve kurumsallaşmış normlar tarafından şekillenen bir sürecin ürünü haline gelir.

5.2. Ulus İnşasında İktidarın Rolü

Ulus inşası sürecinde iktidarın rolü, ulusun nasıl tanımlandığı, nasıl temsil edildiği ve nasıl sürdürüldüğü gibi konularda belirleyici olmaktadır. Foucault’nun iktidar analizleri, ulus inşasında iktidarın nasıl bir rol oynadığını ve bu sürecin toplumsal yapıları nasıl etkilediğini anlamak için önemlidir. Anderson’un teorisi, ulusun bir hayal ürünü olarak ele alınmasıyla birlikte, bu sürecin iktidar ilişkileri ve söylem üretimi bağlamında daha derinlemesine analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Foucault, 2003; Castelló, 2016). Bu bağlamda Michel Foucault’ya (1980) göre iktidar, bilgi üretimiyle doğrudan ilişkilidir. İktidar bilgi üretir, belirli nesnelere, alanları ve özne pozisyonlarını şekillendirir. Bu çerçevede, ulusun inşası da bir bilgi/iktidar stratejisi olarak görülebilir. Ulusal kimliğin oluşumu, dilin standartlaştırılması, resmi tarih anlatılarının oluşturulması, milli sembollerin yaygınlaştırılması, müzelerin kurulması ve eğitim sistemlerinin inşası gibi süreçler, belirli bilgi biçimlerinin üretilmesi ve dolaşıma sokulmasıyla gerçekleşir. Söylem, yalnızca anlam yaratmakla kalmaz, aynı zamanda ulusun “doğal” ve değişmez bir varlık olduğu fikrini pekiştirerek gerçekliği de inşa eder.

Bu açıdan Foucault’nun yaklaşımı, Anderson’un “*hayal edilmiş topluluk*” kavramını iktidar ilişkileri bağlamında daha derinlemesine ele almayı mümkün kılar. Ulusal bilinç, yalnızca ortak metinler ya da simgeler aracılığıyla değil, aynı zamanda devletin bürokrasisi, eğitim politikaları, hukuk sistemi ve medya gibi bilgi üreten ve dağıtan kurumlar aracılığıyla şekillenir (Castelló, 2016).

Ulus, yalnızca insanların kendini ait hissettiği sembolik bir topluluk değil, aynı zamanda iktidarın bilgi üretimi yoluyla kurduğu ve sürekli yeniden inşa ettiği bir yapıdır (Foucault, 1980). Bu bakış açısıyla Anderson’un ulus inşası teorisi, ulusun bir söylem olarak nasıl inşa edildiğini ve iktidar ilişkilerinin bu süreci nasıl yönlendirdiğini anlamak açısından Foucault’nun bilgi-iktidar kavramıyla örtüşmektedir (Anderson, 1995; Foucault, 1980). Böylece ulus, yalnızca insanların hayal ettiği bir topluluk değil, aynı zamanda belirli bilgi biçimlerinin üretilmesi, yayılması ve kurumsallaşması yoluyla inşa edilen bir iktidar formasyonuna dönüşür.

6. SONUÇ

Bu inceleme, Benedict Anderson’un “*hayali cemaatler*” eserinde ortaya konan ulus ve milliyetçilik anlayışını çok yönlü bir perspektif içinde değerlendirmeye çalışmıştır. Anderson’un yaklaşımı, milliyetçiliği modern, tarihsel ve kültürel bir ürün olarak kavrayarak ilkselci ve etno-merkezci açıklamalara karşı çıkmakta; ulusu, basılı kapitalizmin, dilsel standardizasyonun, seküler zaman anlayışının ve iletişim ağlarının ürünü bir “*hayal*

edilmiş topluluk” olarak yeniden tanımlamaktadır (Anderson, 1995). Ancak bu kuram çeşitli açılardan eleştirilmiştir.

Anthony Smith, etno-sembolist bir bakışla milliyetçiliğin derin tarihsel ve duygusal kökenlerinin göz ardı edildiğini ileri sürerken, Gellner ve Balakrishnan, siyasi süreçlerin, savaşların, devlet politikalarının ve eğitim sistemlerinin öneminin vurgulanmamasını eleştirir (Smith, 2003; Gellner, 1992; Balakrishnan, 1996). Kellas, dinin milliyetçilikle iç içe geçmiş yapısını hatırlatır (Kellas, 1991). Sömürge sonrası perspektiflere göre ise Anderson, Batı-merkezli varsayımları yeterince problematize etmemekte, sömürge ve postkolonyal bağlamların özgülüğünü yeterince açığa çıkarmamaktadır (Chatterjee, 1993).

Foucault'nun iktidar, bilgi ve söylem analizi, Anderson'un “*hayal edilmiş*” topluluk fikrini iktidar ilişkileri bağlamında derinleştirir. Ulusun hayali inşası, söylemsel stratejiler, hafıza yönetimi, azınlıkların dışlanması, belirli tarihi olayların yüceltilmesi, sembollerin kanonlaştırılması, dilin standartlaştırılması ve bedensel disiplinler aracılığıyla gerçekleştirilir (Foucault, 1980; Foucault, 2003; Castelló, 2016). Bu açıdan bakıldığında ulus sadece okunan romanların, paylaşılan gazetelerin yarattığı sembolik bir cemaat değildir. Aynı zamanda devletin, bürokrasinin, eğitimin, ordunun, hukukun ve medyanın söylemsel ve maddi pratikleriyle yoğrulan bir iktidar formasyonudur (Foucault, 1980; Foucault, 2003).

Sonuç olarak Anderson'un “*hayali cemaatler*” kavramı, ulusun kökenleri, doğası ve işleyişi hakkındaki tartışmaları zenginleştirmektedir (Anderson, 1995). Ancak bu yaklaşım iktidar ilişkilerinin, ekonomik yapıların, sömürgecilik deneyimlerinin, dini inançların, etnik sembollerin ve toplumsal çatışmaların rolüyle harmanlandığında daha tutarlı ve kapsamlı hale gelmektedir (Foucault, 1980; Smith, 2003).

Ulusun hayali boyutu önemlidir. Ancak bu hayal ne boşlukta ne de tarafsız bir alanda oluşur. İktidar ideoloji, bilgi ve söylem ağlarının içinde, tarihsel bir üretim süreci olarak vücut bulur. Bu sebeple ulus inşa süreçlerini anlamak için onun hayali, söylemsel ve iktidara içkin doğasını çok boyutlu bir teorik bakışla ele almak kaçınılmazdır. Dolayısıyla ulusun oluşumundaki iktidar ilişkilerini serimlemek bu hayali var eden dinamiklerin daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Zira iktidar ilişkileri, ulus söyleminin inşasında belirleyici bir rol oynar. Ancak bu süreç, yalnızca söylemin oluşturulmasıyla sınırlı kalmaz. Aynı zamanda bu söylemin cemaat üyelerine yayılması ve benimsetilmesi de iktidarın etkisi altındadır. Diğer yandan cemaat üyeleri arasındaki iktidar ilişkileri ve bireylerin iktidar istenci doğrultusunda bu ilişkilerin içine girme çabası, ulus söyleminin yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. Böylece ulus söylemi, yalnızca belirli bir elitin yönlendirmesiyle değil, topluluk içindeki farklı güç odakları tarafından da yeniden üretilip dolaşıma sokulabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

KAYNAKLAR

- AĞCAN, Muhammed (2015), “*Humanity, Freedom and Socio-Political Community in Hege*”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, S.65(1), ss.39-78.
- AKSOY, Numan Durak ve ARSLANTAŞ, Halis Adnan (2010), “*Ulus, Ulusçuluk ve Ulus-Devlet*”, **Türklük Bilimi Araştırmaları**, S.28, ss.31–39.
- ANDERSON, Benedict (1995), **Hayali Cemaatler: Milliyetçiliğin Kökenleri ve Yayılması** (Çev. İskender Savaşır), Metis Yayınları, İstanbul.
- BALAKRISHNAN, Gopal (1996), “*The National Imagination*”, **Mapping the Nation** (Ed. Gopal Balakrishnan), Verso Press, London (UK), ss.198-214.
- BAYRAM, Ahmet Kemal (2018), “*Foucault'nun Yöntemi: Hakikatin Söylemsel İnşasının Arkeolojisi ve Soykütüğü*”, **International Journal of Political Science and Urban Studies**, S.6(2), ss.217-230.
- BİRİNCİ, Fatih (2019), “*Ölümün Karşısında İnsan: Dehşet Yönetim Kuramı*”, **Evrım Ağacı**, 3 Ocak 2019, https://evrimagaci.org/olumun-karsisinda-insan-dehset-yonetim-kurami-7538?srsId=AfmBOor_sGXkIc9Q7cXEgy3JulTLsYem0rh8T2Cv-wMzYaPu1vMUGmDb (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- CASTELLÓ, Enric (2016), “*Anderson and the Media: The Strength of “Imagined Communities”*”, **Debats**, S.1(1), ss.59-63.
- CHATTERJEE, Partha (1993), **The Nation and its Fragments: Colonial and Postcolonial Histories**, Princeton University Press, Princeton (UK).
- ÇİÇEK, Ali (2024), “*Milliyetçilik Kuramları*”, **İmparatorluktan Ulus Devlete Türk Milliyetçiliği** (Ed. Şeniz Anbarlı Boztaş, Konur Alp Demir), Gazi Kitabevi, Ankara, ss.1-28.
- ÇİÇEK, Ali (2025), “*Imagined Communities and Modern Nation Building: A Comparative Analysis of Anderson and Gellner's Theories of Nationalism*”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.16(1), ss.1-12.
- ÇİL, Serdar ve AYTEKİN, Mesut (2015), “*Yeni Medya ve Demokrasi İlişkisi*”, **Yeni Medya Araştırmaları** (Ed. Mehmet Gökhan Genel), Ekin Yayınevi, Bursa, ss.105-132.
- ERAYDIN, Galip (2019), “*Ağ Toplumunda Farkındalığa Davet Eden Kitap: İletişim Gücü*”, **Etkileşim**, S.3, ss.218-233.
- FOUCAULT, Michel (1972), **The Archaeology of Knowledge and The Discourse on Language**, Pantheon Books Publisher, New York (US).
- FOUCAULT, Michel (1980), **Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977** (Ed. Colin Gordon), Pantheon Books Publisher, New York (US).
- FOUCAULT, Michel (2003), **İktidarın Gözü** (Çev. Işık Ergüden), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- FOUCAULT, Michel (2004), **Toplumunu Savunmak Gerekir** (Çev. Şahsuvar Aktaş), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- GARCIA LANDA, José Angel (2014), “*Notes on the Order of Discourse*”, **Jose Angel Garcia Landa Person Web Page** (E-Article), www.garcialanda.net (Erişim Tarihi: 03.08.2024).
- GELLNER, Ernest (1992), **Uluslar ve Ulusçuluk**, İnsan Yayınları, İstanbul.
- HOBBS, Thomas (1993), **Leviathan** (Çev. Semih Lim), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- HOBSBAWM, Eric (1995), **Nations and Nationalism since 1780: Programme, Myth, Reality**, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- KELLAS, James (1991), **The Politics of Nationalism and Ethnicity**, MacMillan Publisher, Basingstoke.
- MITCHELL, Don (2000), **Cultural Geography: A Critical Introduction**, Blackwell Press, Oxford.

- NIETZSCHE, Friedrich (1968), **The Will to Power** (Ed. Walter Kaufmann), Vintage Books Publisher, New York (US).
- NIETZSCHE, Friedrich (1998), **On the Genealogy of Morality** (Çev. Maudemarie Clark, Alan J. Swensen), Hackett Publishing Company, Cambridge (UK).
- ÖZKIRIMLI, Umut (2020), **Milliyetçilik Kuramları: Eleştirel Bir Bakış**, Doğu-Batı Yayınları, Ankara.
- SANJAUME, Marc (2016), “*Anderson and the Imagined Nation*”, **Debats**, S.1, ss.65–69.
- SMITH, Anthony(2003), **Nationalism and Modernism**, Routledge Press, London (UK).
- SMITH, Anthony (2009), **Ethno-Symbolism and Nationalism: A Cultural Approach**, Routledge Press, London (UK).
- SMITH, Anthony (2013), **Nationalism: Theory, Ideology, History**, Polity Press, Cambridge (UK).
- ŞENTÜRK, Rıdvan (2009), “*McLuhan’ın Televizyon Teorisi*”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.8(15), ss.17-31.
- TÜZEN, Hasan (2008), “*Postmodernizm Mitosu*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17, ss.145-158.
- YALÇIN, Nergiz (2017), “*Enformasyon Toplumu Bağlamında Teknolojik Distopya Üzerine Bir Çalışma: Mr. Robot Örneği*”, **Yeni Medya Elektronik Dergisi**, S.1(1), ss.93-101.



The Effect of Job Stress on Life Satisfaction in Healthcare Workers¹

Sağlık Çalışanlarında İş Stresinin Yaşam Doyumuna Etkisi

Hasan KABAK

*Y.L. Öğr., Kapadokya Üniversitesi,
LEE, Yönetim Bilişim Sistemleri A.B.D.,
hasankabak2002@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-1343-8012>*

Makale Başvuru Tarihi: 11.12.2024

Makale Kabul Tarihi: 28.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Gözde SUNMAN

*Dr. Öğr. Üyesi, Kapadokya Üniversitesi,
İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,
gozde.sunman@kapadokya.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-8154-6827>*

ÖZET

Bu araştırma, sağlık çalışanlarında iş stresinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre iş stresi ve yaşam doyumu düzeylerindeki farklılıkları ortaya koymak araştırmanın alt amacıdır. Tanımlayıcı ve kesitsel bir araştırma olarak planlanan çalışmanın evrenini, Ankara ilinde yer alan tüm sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, Ankara Gölbaşı Şehit Ahmet Özsoy Devlet Hastanesinde görev yapan 204 sağlık çalışanı bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının iş stresi seviyelerinin yüksek olduğu ve bu stresin yaşam doyumlarını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Yüksek iş stresine maruz kalan sağlık çalışanlarının yaşam doyumları düşük bulunmuştur. Ayrıca, demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi) iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Son olarak, çalışmanın genel değerlendirmesi yapılmış ve ileri araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışma, sağlık çalışanlarının iş stresiyle başa çıkma stratejilerini geliştirmek ve yaşam doyumlarını artırmak için önemli bir kaynak oluşturmayı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler:

*İş Stresi,
Yaşam Doyumu,
Sağlık Çalışanları,*

ABSTRACT

This study examines the effect of job stress on life satisfaction among healthcare workers. It also investigates how demographic characteristics (age, gender, and education level) influence job stress and life satisfaction levels. Designed as a descriptive and cross-sectional study, the research population includes all healthcare workers in Ankara. Due to time and cost constraints, the sample comprises 204 healthcare workers employed at Ankara Gölbaşı Şehit Ahmet Özsoy State Hospital. Results indicate that healthcare workers experience high levels of job stress, which negatively impacts their life satisfaction. Those exposed to higher job stress reported lower life satisfaction. Demographic factors significantly moderated the relationship between job stress and life satisfaction. The study concludes with recommendations for future research and aims to provide healthcare professionals with strategies to improve coping mechanisms for job stress and enhance life satisfaction.

Keywords:

*Job Stress,
Life Satisfaction,
Healthcare Workers,*

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): KABAK, Hasan ve SUNMAN, Gözde (2025), "The Effect of Job Stress on Life Satisfaction in Healthcare Workers", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.8(1), ss.224-236, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1599854>

1 This study was produced from the master's thesis titled "The Effect of Job Stress on Life Satisfaction in Healthcare Workers", which was successfully defended at Cappadocia University on 23.07.2024.

1. INTRODUCTION

Today, the health sector has become a field full of intense workloads, constantly changing conditions and difficulties, especially for health workers. The stress that health workers experience in their profession not only affects their personal health, but also has a significant impact on their professional performance, job satisfaction and overall life satisfaction (Erşan et al., 2013).

Healthcare professionals have many different roles and responsibilities in the provision of healthcare. As doctors, nurses, pharmacists, technicians and other health workers strive to treat and care for patients, they often encounter stressors such as workload, time pressure, emotional exhaustion and occupational burnout. These stressors can affect the physical, mental and emotional health of health workers and can have a negative impact on job satisfaction and overall life satisfaction in the long term (Atasoy and Yorgun, 2013).

When examining the impact of job stress on health workers' life satisfaction, it is important to consider individual factors and the work environment. In addition to the stressors that health professionals encounter in the course of their work, factors such as working conditions, leadership style, relationships with colleagues and work support may also affect life satisfaction (Çamkerten et al., 2020). Therefore, a comprehensive approach should be taken to understand the impact of work stress on life satisfaction.

The impact of job stress on the life satisfaction of healthcare professionals is important not only for individuals and institutions, but also for the quality and effectiveness of healthcare services. It is known that satisfied and happy healthcare professionals show higher job performance and provide better care to their patients (Söyler, 2018).

Therefore, developing strategies for coping with job stress and increasing life satisfaction among healthcare professionals is crucial for both the health and well-being of employees and the quality of healthcare services. The aim of this study is to determine the impact of job stress on the life satisfaction of healthcare professionals. In this context, previous studies in the literature on job stress and life satisfaction variables of healthcare professionals were reviewed and research hypotheses were developed. Investigating the effect of job stress on the life satisfaction of healthcare workers is important both for the individual wellbeing of workers and for the overall efficiency of the sector. Healthcare professionals generally experience high levels of job stress due to heavy workloads, long working hours, the need to make decisions that affect patients' lives, and exposure to emotionally challenging situations. This job stress can negatively affect not only professional performance, but also the overall life satisfaction of employees. Understanding the relationship between job stress and life satisfaction is necessary to ensure that healthcare workers have a better quality of life. Therefore, this study may be an important step in developing strategies to manage job stress and increase life satisfaction among healthcare workers. It is believed that this study can contribute to the development of evidence-based policies and practices to protect the health and well-being of healthcare workers and improve the quality of healthcare services.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Job Stress

Stress is a multidimensional concept that refers to any situation that disrupts an individual's physical, emotional or mental balance, requires adaptation or challenges adaptation mechanisms. Resulting from the interaction of biological, psychological and environmental factors, stress can be defined as a factor that upsets an individual's equilibrium and challenges normal functioning. In this sense, stress is not only related to the perception of threat, but also to the individual's ability to cope with his or her resources (Erdoğan et al., 2024). Stress can be triggered by various factors and can be associated with situations such as significant changes, uncertainties, conflicts or unexpected events in an individual's life. These situations can disrupt an individual's normal routines or order of daily life, triggering stress reactions. Particularly in working life, factors such as workload, time pressure, competitive environment, role ambiguity and complexity of social relationships can increase work stress. Individuals develop different strategies to cope with these stressors; however, in some cases, the ability to cope effectively with stress can be challenged and the harmful effects of stress can occur (Akgemci, 2001).

The concept of job stress is an important issue for healthcare professionals and can have a serious impact on life satisfaction. Job stress can be defined as the physical, emotional and mental strain that an individual experiences in the work environment. Healthcare workers can be exposed to particularly high levels of stress due to factors

such as heavy workloads, time pressures and dealing with patient emergencies. These stressors may be associated with long and irregular working hours, high variability in decision-making authority, and complex patient care responsibilities due to the nature of their profession. In addition, the high emotional intensity experienced by healthcare professionals due to the nature of their profession may also contribute to increased stress. Therefore, improving healthcare professionals' ability to cope with job stress and understanding the impact of this stress on their life satisfaction is an important step towards improving the well-being and performance of healthcare professionals (Gökler, 2012).

2.2. Life Satisfaction

The concept of life satisfaction refers to an individual's overall satisfaction and happiness with their life. This concept is often studied and discussed in psychology, sociology and other social sciences. Life satisfaction is related to the satisfaction that individuals feel with their lives as a result of their experiences, goals and values. Life satisfaction refers to how satisfied individuals are with their lives in general. This satisfaction encompasses individuals' experiences in different areas such as physical health, emotional state, relationships, work and purpose in life. Life satisfaction is generally considered to be a subjective experience and varies according to an individual's perceptions, values and priorities (Dikmen, 1995). Research on life satisfaction shows that there are many factors that influence an individual's life satisfaction. For example, factors such as personal characteristics, social relationships, economic status, health status and cultural context can influence life satisfaction. The complexity of these factors makes it difficult to understand their effects on life satisfaction and adds variety to the research conducted on the subject (Avşaroğlu et al., 2005).

The concept of life satisfaction also has an important place in the field of positive psychology. Positive psychology takes an approach that focuses on increasing people's happiness. In this context, life satisfaction is an important criterion for promoting individual strengths, personal development and a meaningful life. This perspective of positive psychology aims to develop different strategies to increase life satisfaction (Gündoğar et al., 2007). Life satisfaction expresses how happy people are with their lives in general. This concept is linked to individuals' ability to meet their physical, emotional, social and spiritual needs. Research on life satisfaction emphasises that there are many factors that affect individuals' life satisfaction and the complexity of these factors (Demirbilek and Bozanoğlu, 2023).

Life satisfaction is a concept that expresses the overall satisfaction and happiness of individuals with their lives. It has been an important topic of research in psychology, sociology and other social sciences. Life satisfaction is related to the perceptual evaluation of individuals and reflects how satisfied individuals are with their own lives. Therefore, life satisfaction is considered to be a subjective experience based on one's own perceptions (Keser, 2005). Research on life satisfaction shows that there are various factors that influence an individual's life satisfaction. For example, factors such as personal characteristics, social relationships, economic status, health status and cultural context can influence life satisfaction. The interaction and complexity of these factors makes it difficult to understand life satisfaction and adds diversity to the research conducted in this area (Bal and Gülcan, 2014). Life satisfaction can also have a significant impact on the psychological and physiological health of individuals. High levels of life satisfaction are generally associated with better physical health, lower stress levels and healthier lifestyles. Therefore, life satisfaction is considered to be an important factor influencing the overall health and well-being of individuals (Kaba et al., 2018).

3. MATERIEL AND METHOD OF RESEARCH

A quantitative research method was used in the research. This research is a relational screening model, with a screening model to reveal the levels of job stress and life satisfaction of healthcare workers, and a relational model to reveal the relationship between job stress and life satisfaction.

3.1. Purpose of the Study

The main purpose of this study is to examine the effect of job stress on life satisfaction in healthcare workers. In addition, one of the sub-purposes of this study is to examine the levels of job stress and life satisfaction of healthcare workers according to their demographic and job characteristics. Previous studies have examined the effects of job stress on employees' life satisfaction from different perspectives. In the study conducted by Susanto et al. (2022), the relationship between job stress, job satisfaction and job performance was examined

and it was concluded that job stress negatively affects job performance. The study by Xie et al. (2021) on couriers in China examined the negative effects of job stress on job satisfaction and sleep quality and found that high job stress was associated with low job satisfaction and poor sleep quality. Similarly, a study by Van der Heijden et al. (2018) found that employees working in the healthcare sector with high workload and time pressure had low life satisfaction (Van der Heijden et al., 2018).

In addition, demographic factors and job characteristics also affect job stress and life satisfaction variables. For example, the study by Wong et al. (2019) showed that young healthcare workers are more exposed to job stress and this situation has a greater negative effect on their life satisfaction. Similarly, female healthcare workers were found to have higher levels of job stress than men and this stress negatively affected their life satisfaction (Wong et al., 2019).

The study by Melchior et al. (2007) showed that job stress triggers depression and anxiety in young working women and men. In particular, factors such as long working hours, excessive workload and uncertainty in the work environment were found to increase job stress in healthcare workers and this situation decreased their life satisfaction. In reviewing previous studies in the literature, it was found that there were studies that job stress had a significant effect on life satisfaction (Susanto et al., 2022; Xie et al., 2021; Melchior et al., 2007). Based on this, the following hypotheses were developed.

- H1: Job stress experienced by healthcare professionals has a significant negative impact on life satisfaction.
- H2: Job stress and life satisfaction of healthcare professionals differ according to their gender.
- H3: Job stress and life satisfaction levels of healthcare professionals differ according to their age.
- H4: Job stress and life satisfaction levels of healthcare professionals differ according to their marital status.
- H5: Job stress and life satisfaction of healthcare professionals differ according to their level of education.
- H6: Job stress and life satisfaction of healthcare professionals differ according to their profession.
- H7: Job stress and life satisfaction levels of healthcare professionals differ according to their professional seniority.
- H8: Job stress and life satisfaction of healthcare professionals differ according to their length of service in the institution.

3.2. Sample of the Research

The universe of this research, which aims to investigate job stress and life satisfaction among health care workers, is all health care workers in Ankara. However, since it is not possible to reach the entire universe in this research due to time and cost constraints, a convenience sampling method was used. The sample of this study consists of 204 healthcare workers working in Ankara Gölbaşı Şehit Ahmet Özsoy State Hospital, which is considered to represent the universe of healthcare workers in Ankara.

3.3. Data Collection Tool

A survey method, one of the quantitative data collection methods, was used to collect research data. The surveys used in the research were added between April 2024 and June 2024. The survey prepared by the researcher in accordance with the purpose of this research, which is to investigate the effects of job stress on life satisfaction of healthcare professionals, consists of three sections. The first section of the survey includes 7 questions to determine the demographic and work characteristics of the employees. The second section of the survey includes the 15-item "*Perceived Job Stress Scale*" developed by Cohen and Williamson (1988) and adapted to Turkish by Baltaş and Baltaş (2010) to determine the job stress of the employees. The last section of the survey includes the 5-item Life Satisfaction Scale, which was developed by Diener et al. (1985) to determine the satisfaction individuals receive from their lives.

The scale developed to obtain the research data was administered to healthcare professionals either face-to-face or as an electronic survey. The Perceived Job Stress Scale; It was developed by Cohen and Williamson (1988) to determine the job stress of employees. The scale consists of 15 items and has a single dimension. The scale responses are in a 5-point Likert structure as "*1= Never 2= Rarely 3= Sometimes 4= Often 5= Always*".

The validity and reliability of the scale in Turkish was tested by Baltaş and Baltaş (2010) and the Cronbach alpha value of the scale reliability was found to be 0.84. In this study, the Cronbach alpha value, which is the reliability value of the scale, was found to be 0.80. The Life Satisfaction Scale is a scale that aims to measure the satisfaction that individuals get from their lives. It was developed by Diener et al. in 1985. The scale, which is a 7-point Likert type, was adapted to a 5-point Likert type by Dağlı and Baysal (2016) and a validity and reliability study was conducted. In this study, the Cronbach alpha value calculated for the internal consistency of the scale was found to be 0.87.

3.4. Data Analysis

SPSS 20 package was used to analyse the data obtained from the research. Firstly, the Cronbach alpha coefficient, which is the reliability value of the scales in the research, was calculated to test the reliability of the scales. Before testing the research hypotheses, the normality assumption of the variables was tested. This was done by calculating the skewness and kurtosis values of the variables. If the skewness and kurtosis values of the variables were between ± 1.5 , it was accepted that the variables were suitable for normal distribution (Tabachnick and Fidell, 2013).

Pearson correlation analysis was used for pairwise relationships between variables, regression analysis was used to test the effect of the independent variable on the dependent variable, Student t-test was used for pairwise group comparisons, and ANOVA test was used to compare more than two groups. Statistical significance was assessed at the 0.01 and 0.05 levels.

3.5. Research Ethics and Findings of the Research

The ethical suitability of the research was accepted by the Ethics Committee of Cappadocia University with the decision number E-64577500-050.99-72331 dated 24.04.2024. In the findings section of the study conducted to determine job stress and life satisfaction among healthcare workers and to identify the relationships between job stress and life satisfaction, information on the socio-demographic characteristics and working conditions of healthcare workers was first presented. Then, summary information about the employees' levels of job stress and life satisfaction and information about the skewness and kurtosis values calculated for the normal distribution test of these variables were presented. The research hypotheses were then tested and the results presented. This was done by first summarising the findings on the relationships between the variables and then presenting the results on the comparison of job stress and life satisfaction levels of healthcare workers according to their socio-demographic characteristics.

The distribution of healthcare professionals participating in the study according to their socio-demographic characteristics is as follows: 79.4% (N=162 people) of the healthcare professionals participating in the study were female, while 20.6% (N=42 people) were male. The distribution of workers by age was as follows: 23% (N=47 people) were 22-29 years old, 22.1% (N=45 people) were 30-37 years old, 31.9% (N=65 people) were 38-45 years old and 23% (N=47 people) were 46 years old and over. The majority (81.4% (N=166 people)) of the workers were married, while 18.6% (N=38 people) were single. In terms of educational level, 23.5% (N=48 people) of the workers had an associate degree, 62.7% (N=128 people) had a bachelor's degree, and 13.7% (N=28 people) had a master's or doctoral degree. The professions of the health workers are as follows: 7.8% (N=16 people) are doctors, 41.7% (N=85 people) are nurses, 7.8% (N=16 people) are midwives, 25.5% (N=52 people) are health technicians and 17.2% (N=35 people) have other professions. The seniority of the employees is 26.5% (N=54 people) 1-5 years, 8.3% (N=17 people) 6-10 years, 12.3% (N=25 people) 11-15 years, 21.1% (N=43 people) 16-20 years and 31.9% (N=65 people) 21 years or more. According to the length of service in the institution, 37.3% (N=76 people) of the health professionals have 1-3 years, 20.1% (N=41 people) 4-6 years, 5.4% (N=11 people) 7-9 years, 12.3% (N=25 people) 10-12 years and 25% (N=51 people) 13 years or more.

Table 1. Summary Statistics on Job Stress and Life Satisfaction of Healthcare Workers

	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Job Stress	204	1,13	5,00	2,55	0,53	0,379	1,658
Life Satisfaction	204	1,00	5,00	2,67	0,82	0,106	-0,220

Table 1 It is estimated that the work stress level of the health workers included in the planning research is at the average level with (\bar{X} =2.55). Similarly, the standard of living of women is at the average level with (\bar{X} =2.67).

The values of kurtosis and skewness calculated for the purpose of testing the normal distribution are recorded between the values of ± 1.5 (Tabachnick and Fidell, 2013). Thus, it was understood that the variables were normally distributed and parametric tests were conducted to test the research assumptions. The results of the Pearson correlation analysis performed to determine the relationships between the variables of the study, namely job stress and life satisfaction, are presented in Table 2.

Table 2. Pearson Correlation Analysis Results on the Relationships Between Job Stress and Life Satisfaction

	1	2
1. Job Stress	1	
2. Life Satisfaction	-0,385**	1

**p<0,01

In order to examine the relationships between variables, the correlation coefficient calculated close to 0 indicates a weak linear relationship between variables, while the values of the coefficient close to 1 indicate the existence of a strong relationship. In this case, the correlation coefficients are interpreted as very weak between 0 and ± 0.2 , weak between 0.2 and ± 0.4 , moderate between 0.4 and ± 0.6 , strong between 0.6 and ± 0.8 and very strong between 0.8 and ± 1 (Bayram, 2004).

Looking at Table 3, we can see that there is a negative and weakly significant relationship between job stress and life satisfaction ($r = -0.385$, $p < 0.01$). As a result, it can be said that as employees' job stress increases, their life satisfaction decreases. The results of the simple linear regression analysis conducted to examine how job stress affects life satisfaction among healthcare workers are presented in Table 3.

Table 3. Regression Analysis Results on the Effect of Job Stress on Life Satisfaction

Variables	β	t	p
Constant		15,979	0,000*
Job Stress	-0,385	-5,936	0,000*
R = 0,385		R2 = 0,149	
F(1,202) = 35,238		P = 0,000*	

*p<0,01

Table 3 changes as the effect of job stress on life satisfaction changes significantly [$F(1,201) = 35.238$, $p < 0.01$]. The independent variable job stress alone explains 14.9% of the total variance in the dependent variable life satisfaction ($R^2 = 0.149$). According to the obtained care, job stress shows negative aspects on life satisfaction in health workers ($\beta = -0.385$, $p < 0.01$). Thus, the first hypothesis of the programme "*H1: Job stress experienced by health workers has a negative point significant effect on life satisfaction*" was accepted.

One of the sub-objectives of the study is to examine whether job stress and life satisfaction differ according to the socio-demographic and work characteristics of the employees. To this end, the job stress and life satisfaction scores of the healthcare professionals were first compared according to their gender. The results are presented in Table 4.

Table 4. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Their Gender

	Gender	N	Mean	Std. Dev.	t	p
Job Stress	Female	162	2,56	0,48	0,182	0,86
	Male	42	2,54	0,68		
Life Saticfaction	Female	162	2,67	0,85	0,043	0,97
	Male	42	2,67	0,73		

Table 4 shows that there is no statistically significant difference in job stress and life satisfaction of healthcare workers according to their gender ($p > 0.05$). Therefore, one of the hypotheses of the research, "*H2: Job stress and life satisfaction of healthcare workers differ according to their gender*" was rejected. The results of the comparison of job stress and life satisfaction scores of healthcare workers according to their age are shown in Table 5.

Table 5. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Their Ages

	Age	N	Mean	Std. Dev.	F	p	Meaning Difference
Job Stress	22-29 Age1	47	2,77	0,58	3,506	0,02*	1-2
	30-37 Age2	45	2,49	0,59			1-3
	38-45 Age 3	65	2,49	0,44			1-4
	46 Age and plus4	47	2,49	0,47			
	Total	204	2,55	0,53			
Life Satisfaction	22-29 Age	47	2,58	0,78	0,353	0,79	
	30-37 Age	45	2,76	0,81			
	38-45 Age	65	2,67	0,83			
	46 Age and Plus	47	2,68	0,88			
	Total	204	2,67	0,82			

*p<0,05

Looking at Table 5, it can be seen that there is a statistically significant difference in the level of occupational stress among healthcare workers according to their age ($F = 3.506$; $p < 0.05$). The LSD test, one of the post-hoc tests, was used to determine the difference between the groups. According to the difference in question, the job stress of employees aged 22-29 is significantly higher than that of employees in the older age groups 30-37, 38-45 and over 46. The life satisfaction of healthcare workers according to their age does not show a statistically significant difference ($p > 0.05$). Therefore, the hypothesis of the study "*H3: Job stress and life satisfaction levels of healthcare workers differ according to their age*" was accepted for job stress and rejected for life satisfaction, so the hypothesis was partially accepted. The results of the comparison of job stress and life satisfaction scores of healthcare workers according to their marital status are shown in Table 6.

Table 6. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Marital Status

	Marital Status	N	Mean	Std. Dev.	t	p
Job Stress	Single	38	2,68	0,67	1,681	0,09
	Married	166	2,52	0,49		
Life Satisfaction	Single	38	2,48	0,87	-1,609	0,11
	Married	166	2,72	0,81		

Looking at Table 6, it can be seen that the levels of job stress and life satisfaction of healthcare workers do not differ statistically significantly according to their marital status ($p > 0.05$). Therefore, the research hypothesis "*H4: Job stress and life satisfaction levels of healthcare workers differ according to their marital status*" was rejected. The results of the comparison of job stress and life satisfaction scores of healthcare professionals according to their educational level are presented in Table 7.

Table 7. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Their Education Levels

	Education Level	N	Mean	Std. Dev.	F	p	Meaning Difference
Job Stress	Associate Degree1	48	2,31	0,51	7,042	0,00	1-2
	Bachelor's Degree2	128	2,63	0,51			1-3
	Master and Doctorate3	28	2,64	0,53			
	Total	204	2,55	0,53			
Life Satisfaction	Associate Degree	48	2,75	0,82	2,062	0,13	
	Bachelor's Degree	128	2,59	0,78			
	Master and Doctorate	28	2,91	0,98			
	Total	204	2,67	0,82			

*p<0,05

Looking at Table 7, it can be seen that there is a statistically significant difference in the level of work stress among healthcare workers according to their level of education ($F = 7.042$; $p < 0.05$). The LSD test, one of the post-hoc tests, was used to determine the difference between the groups. According to the difference in question, the job stress of associate degree graduates is significantly lower than that of undergraduate, masters and doctorate graduates. There is no statistically significant difference ($p > 0.05$) in the life satisfaction of healthcare workers according to their level of education. Therefore, the hypothesis of the study "*H5: Job stress and life satisfaction of healthcare workers differ according to their educational level*" was accepted for job stress and rejected for life satisfaction, so the hypothesis was partially accepted. The results of the comparison of job stress and life satisfaction scores of healthcare professionals according to their professions are shown in Table 8.

Table 8. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Their Professions

	Job	N	Ort.	Std. Dev.	F	p	Meaning Difference
Job Stress	Doctor1	16	2,70	0,48	4,901	0,00	2-3
	Nurse2	85	2,71	0,53			2-4
	Midwife3	16	2,38	0,45			2-5
	Health Technician4	52	2,44	0,46			
	Other5	35	2,35	0,56			
	Total	204	2,55	0,53			
Life Satisfaction	Doctor	16	2,81	0,64	1,167	0,33	
	Nurse	85	2,54	0,85			
	Midwife	16	2,66	0,74			
	Health Technician	52	2,71	0,77			
	Other	35	2,87	0,93			
	Total	204	2,67	0,82			

* $p < 0,05$

Looking at Table 8, we can see that there is a statistically significant difference in the level of occupational stress among health care professionals according to their profession ($F = 4.901$; $p < 0.05$). In order to determine the difference between the groups, the LSD test was used from the post-hoc tests. The results showed that nurses had higher levels of job stress compared to midwives, health technicians and other health professionals. However, there was no statistically significant difference ($p > 0.05$) in the life satisfaction of healthcare professionals according to their profession. Thus, the research hypothesis "*H6: Job stress and life satisfaction levels of healthcare professionals differ according to their professions*" was accepted for job stress and rejected for life satisfaction, so the hypothesis was partially accepted. The results of the comparison of job stress and life satisfaction scores of healthcare professionals according to their professional seniority are shown in Table 9.

Table 9. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Their Professional Seniority

	Professional Seniority	N	Ort.	Std. Dev.	F	p
Job Stress	1-5 year	54	2,64	0,47	1,758	0,14
	6-10 year	17	2,79	0,81		
	11-15 year	25	2,50	0,53		
	16-20 year	43	2,52	0,51		
	21 year and plus	65	2,47	0,48		
	Total	204	2,55	0,53		
Life Satisfaction	1-5 year	54	2,57	0,70	0,703	0,59
	6-10 year	17	2,73	0,98		
	11-15 year	25	2,86	0,70		
	16-20 year	43	2,59	0,90		
	21 year and plus	65	2,72	0,86		
	Total	204	2,67	0,82		

Looking at Table 9, it can be seen that the levels of job stress and life satisfaction of healthcare professionals do not differ statistically significantly according to their professional seniority ($p>0.05$). Therefore, the hypothesis of the research "*H7: Job stress and life satisfaction levels of healthcare professionals differ according to their professional seniority*" was rejected. The results of the comparison of job stress and life satisfaction scores of healthcare professionals according to their length of service in the institution are presented in Table 10.

Table 10. Job Stress and Life Satisfaction Levels of Healthcare Workers According to Their Working Period in the Institution

Working Period in the Institution		N	Ort.	Std. Dev.	F	p
Job Stress	1-3 year	76	2,54	0,52	1,890	0,11
	4-6 year	41	2,65	0,47		
	7-9 year	11	2,69	0,39		
	10-12 year	25	2,67	0,69		
	13 year and plus	51	2,41	0,50		
	Total	204	2,55	0,53		
Life Satisfaction	1-3 year	76	2,61	0,80	0,529	0,71
	4-6 year	41	2,60	0,92		
	7-9 year	11	2,80	1,03		
	10-12 year	25	2,81	0,60		
	13 year and plus	51	2,74	0,83		
	Total	204	2,67	0,82		

Looking at Table 10, we can see that the levels of job stress and life satisfaction of healthcare professionals do not differ statistically significantly ($p>0.05$) according to the number of hours they work in the institution where they work. Therefore, the research hypothesis "*H8: Job stress and life satisfaction levels of healthcare professionals differ according to the number of hours they work in the institution*" was rejected.

4. CONCLUSION

In an era of intense industrialisation, rapid technological development and globalisation, employees are expected to work harder and achieve more. This situation leads to job stress among employees. Some occupations are inherently more stressful than others. Healthcare professions, which require human contact and quick decision-making skills, are among the most stressful. Being exposed to stress for too long can reduce a person's productivity and have a negative impact on their health, family and social life. Work-related stress in the health sector is a significant problem for both health professionals and organisations. Work-related stress can lead to distress, burnout and psychosomatic illnesses. As a result, it can lead to low employee life satisfaction and a deterioration in the provision of health services. In this respect, the identification and prevention of job stress among healthcare professionals is important for both employees and institutions in terms of the quality of healthcare service delivery. In this study, job stress and life satisfaction of healthcare professionals were identified. To this end, the job stress and life satisfaction of healthcare workers were compared according to their demographic and work characteristics, with the aim of making suggestions for the literature and practice. In addition, this study aimed to determine the effects of job stress on the life satisfaction of healthcare workers.

The majority of healthcare workers in the study, 79.4%, are women. The majority of healthcare workers in the study are aged between 22 and 58, with 31.9% aged between 38 and 45. 81.4% are married. While the majority of participants have a bachelor's degree (62.7%), 41.7% of the workers in the study are nurses. While 31.9% of the employees have 21 years or more of experience, 26.5% have 1-5 years of experience. The number of years in the institution is 37.3%, mostly between 1-5 years. In general, the stress level of the employees is slightly above the level that would be healthy. It cannot be said that their life satisfaction is at a very good level. In line with the main purpose of the study, it was concluded that there is a negative relationship between job stress and life satisfaction among health care workers. It was also found that healthcare workers' job stress has a negative impact on their life satisfaction. When previous studies in the literature are examined, the study conducted by Akkan (2022) supports this finding of the research and shows that job stress has a negative effect on the life satisfaction of healthcare workers. The findings obtained from this study are consistent with the findings of other studies in the literature (Xie et al., 2021; Van der Heijden et al., 2018; Susanto et al., 2022). While 41% of our sample group consists of nurses, other healthcare professionals were also included in the study. However,

the sample needs to be diversified to include a wider range of occupations in order to examine differences in job stress between occupational groups more comprehensively. It is recommended that future studies compare the levels of job stress among doctors, technicians, administrative staff and other healthcare professionals.

As a result of comparing job stress and life satisfaction of healthcare workers according to socio-demographic and job characteristics, it was found that job stress and life satisfaction did not differ statistically according to the gender of the workers. In contrast to these findings, in the study by Erşan et al. (2013), which investigated job stress and job satisfaction in healthcare workers, it was found that the job stress levels of female and male healthcare workers differed, but the job stress levels of women were found to be higher than those of men. In parallel with our research findings, there are studies in which the job stress levels of female and male healthcare workers are similar.

In the study by Muhsinoğlu (2023), which examined the job stress of employees working in a public hospital, it was found that job stress did not show a significant difference according to gender. On the other hand, in the study of Muhsinoğlu (2023), the average scores of female and male healthcare workers were higher when the job stress levels of female and male healthcare workers in our study were similar, i.e. at level E. In the study, it was found that the job stress levels of healthcare workers of different ages differed and the highest stress level was found in the youngest age group in the study, the 22-29 age group. It was later observed that the level of job stress decreased with increasing age.

In the study of Erşan et al. (2013), although no statistically significant difference was found, it was observed that job stress decreased as age increased. Similarly, Guluzade's (2019) study found that the job stress levels of the 18-24 age group were higher than those of their older counterparts. In contrast, Gökmen's (2017) study did not find such a difference. The fact that the studies were carried out at different times and in regions with different work intensities may have caused this difference. Nevertheless, the decrease in job stress with age suggests that healthcare workers are developing methods to reduce job stress during their working lives and are beginning to cope better with stress. The results of the research show that while the levels of job stress of healthcare workers differ according to their age, their life satisfaction does not.

Employees' levels of job stress and life satisfaction do not differ according to their demographic characteristics and marital status. This result is in line with the study by Akkan (2022). The perceived level of job stress among healthcare professionals also differs according to their level of education. According to this, the lowest level of stress is found among workers with an associate degree, while stress increases as the level of education increases. The reason for this situation may be due to the higher level of responsibility associated with the duties of employees with a higher level of education. On the other hand, life satisfaction does not differ according to education level. Similarly, in the study by Akkan (2022), the life satisfaction of health professionals does not differ according to their level of education. It was found that the levels of job stress of the health professionals included in the study differed according to their professions. Nurses have higher levels of job stress than midwives and health technicians. In addition, while the job stress levels of nurses and doctors are at level E, the job stress levels of midwives, health technicians and other health professionals are at level D, which is a favourable stress level in terms of productivity. The finding that nurses have higher job stress levels compared to other healthcare professionals is in line with the findings of Topuz (2006) and Erşan et al. (2013). The study found that nurses reported higher levels of job stress than other occupational groups. This can be explained by factors such as direct patient care, heavy workloads, long working hours and irregular shift patterns. It has also been noted in the literature that shift work in particular disrupts biological rhythms and negatively affects sleep quality and general well-being (Bumin, 2019). In addition, patient density and the need for constant patient contact are among the factors that increase physical and psychological burnout. Future studies can further explore the impact of these factors on individual and institutional stress management strategies.

In general, healthcare professionals are more susceptible to stress and job burnout because they are responsible for human life and their actions or inactions can have serious consequences for patients. Despite this, the reason why nurses were found to have higher levels of job stress in the study may be because the number of nurses in the study was higher than other employees. However, the life satisfaction of healthcare professionals does not differ according to their profession. Another finding was that the levels of job stress and life satisfaction of the healthcare professionals in the study did not differ according to their professional seniority and length of service in the institution. In parallel with the research findings, Akkan (2022) found that the job stress and life satisfaction of healthcare professionals with different professional seniority were similar in his study. However, unlike our findings, he reported that job stress differed according to length of service in the institution. Again differently, Guluzade (2019) found in his study that healthcare professionals with the lowest number of years of service in the institution, between 0-5 years, had lower job stress compared to employees with more years of

service. The difference in these findings from the research may be related to the sample in which the research was conducted. In light of the findings of the study, the following suggestions were made.

- Healthcare workers' job stress was found to be highly stimulating, but at a level that could affect health. It may be recommended that institutions develop training programmes for healthcare workers to manage job stress. Stress management training programmes recommended for health professionals to cope with work stress need to be designed within a specific structure in order to be implemented effectively. These programmes should include stress management techniques at the individual level (e.g. mindfulness, breathing exercises, time management) and learning practices at the institutional level (more flexible shift planning, psychosocial support services, in-service training). The effectiveness of the programmes can be measured with pre- and post-test evaluations. In addition, it is important that the training is updated regularly and based on feedback from health professionals in order to be sustainable.
- It may be recommended that healthcare workers regularly report difficult working conditions to their co-workers in order to identify stressful situations in their working environment and to receive feedback on the success of the measures taken.
- Any behaviour of patients and their relatives, where healthcare workers are in direct contact with patients, has a direct impact on workers. In order to reduce the work stress of healthcare workers, the intensive work tempo and work stress of healthcare workers can be reflected on the screen in a way that raises public awareness. The intensive and stressful working conditions of healthcare workers can be depicted in film and TV series or in social media streams.
- This study found that younger healthcare workers experience more job stress. Institutions can create environments where more experienced healthcare workers can share their methods of coping with job stress with younger healthcare workers.
- In terms of the generalisability and reliability of the research findings, it can be suggested that this research, conducted with a larger sample size, be repeated in future studies. In addition, the causes of job stress in healthcare workers can be investigated. According to the research results, it was found that the perceived level of job stress is higher among younger healthcare workers. Future research into the causes of job stress in healthcare workers should take this into account and consider that job stress may actually vary according to the individual, workload and work experience. In this respect, the content of the research can be broadened by examining the stress coping mechanisms and motivations of workers and their impact on job stress levels.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Kapadokya Üniversitesi Etik Komisyonundan 24/04/2024 tarih ve 72331 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 24/04/2024 and numbered 72331 was obtained from the Ethics Committee of the University of Kapadokya.**

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

REFERENCES

- AKGEMCİ, Tahir (2001), “Örgütlerde Stres ve Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.15(1-2), ss.302-305.
- AKKAN, Burak (2022), “Covid-19 Kliniklerinde Çalışan Personelin İş Aile Çatışması ve İş Stresinin Yaşam Doyumuna Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- ATASOY, Ahmet ve YORGUN, Songül (2013), “Sağlık Çalışanlarında İş Gerilimi ve İş Stres Düzeyinin Değerlendirilmesi”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, S.6(2), ss.71-88.
- AVŞAROĞLU, Selahattin, DENİZ, M. Engin ve KAHRAMAN, Ali (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.14, ss.115-129.
- BAL, Pervin Nedim ve GÜLCAN, Aynur (2014), “Genç Yetişkinlerde İyimserliğin Mutluluk ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Asya Öğretim Dergisi**, S.2(Özel Sayı 1), ss.41-52.
- BALTAŞ, Acar ve BALTAŞ, Zuhul (2010), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BUMİN, Gonca, TATLI İbrahim Yavuz , CEMALİ, Mustafa, KARA, Sevgi ve AKYÜREK, Gökçen (2019). “Vardiyalı ve Gündüz Çalışan Sağlık Çalışanlarında Uyku Kalitesi , Reaksiyon Zamanı, Stres ve İyilik Halinin Karşılaştırılması”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**; S. 6(3), ss.170-176.
- COHEN, Sheldon ve WILLIAMSON, Gail M. (1988), “Perceived Stress in a Probability Sample of the United States”, **The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology** (Eds. Shirlynn Spacapan, Stuart Oskamp), Sage Publisher, Newbury Park, ss.31-67.
- ÇAMKERTEN, Sami, TATAR, Arkun ve SALTUKOĞLU, Gaye (2020), “Sağlık Çalışanlarının Stres Düzeylerinin İncelenmesi”, **Sağlık Akademisyenleri Dergisi**, S.7(4), ss.257-265.
- DAĞLI, Abidin ve BAYSAL, Nigah (2016), “Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15(59), ss.1250-1262.
- DEMİRBILEK, Nesip ve BOZANOĞLU, Büşra (2023), “Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumu, İletişim Becerileri ve Yaşam Boyu Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.24(1), ss.312-333.
- DIENER, Ed, EMMONS, Robert, LARSEN, Randy J. ve GRIFFIN, Sharon (1985), “The Satisfaction with Life Scale”, **Journal of Personality Assessment**, S.49(1), ss.71-75.
- DİKMEN, Ahmet Alpay (1995), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.50(03), ss.115-140.
- ERDOĞMUŞ, Yıldız, GELMİŞ, Seydi, KATAR, Yusuf ve GÜRFİDAN, Süleyman (2024), “Öğretmenlik Mesleğinde İş Doyumu, Stres ve Tükenmişlik Durumları Arasındaki İlişki”, **International Journal of Original Educational Research**, S.2(1), ss.482-495.
- ERŞAN, Etem Erdal, YILDIRIM, Gülay, DOĞAN, Orhan ve DOĞAN, Selma (2013), “Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, S.14(2), ss.115-121.
- GÖKLER, Rıza (2012), “Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri / The Disease of Modern Era; Stress and its Effects”, **Journal of History Culture and Art Research**, S.1(3), ss.154-168.
- GÖKMEN, Gökhan (2017), “Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya’da Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- GULUZADE, Aygun (2019), “Sağlık Çalışanlarında İş Stresi ile Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi: Ankara’da Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜNDOĞAR, Duru, SALLAN GÜL, Songül, USKUN, Ersin, DEMİRCİ, Serpil ve KEÇECİ, Diljin (2007), “Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumunu Yordayan Etkenlerin İncelenmesi”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, S.10(1), ss.14-27.

- KABA, İlker, EROL, Murat ve GÜÇ, Kadir (2018), “*Yetişkin Yaşam Doyumu Ölçeğinin Geliştirilmesi*”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.18(1), ss.1-14.
- KESER, Aşkın (2005), “*İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, S.4(7), ss.77-96.
- MELCHIOR, Maria, CASPI, Avshalom, MILNE, Barry J., DANESE, Andrea, POULTON, Richie ve MOFFITT, Terrie E. (2007), “*Work Stress Precipitates Depression and Anxiety in Young, Working Women and Men*”, **Psychological Medicine**, S.37(8), ss.1119-1129.
- MUHSİNOĞLU, Sündüz (2023), “*Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Psikolojik Sağlık Düzeylerinin İş Motivasyonu ve İş Stresi Düzeylerine Etkisinin Değerlendirilmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- SUSANTO, Perengki, HOQUE, Mohammad Enamul, JANNAT, Taslima, EMELY, Bamy, ZONA, Mega Asri ve ISLAM, Asadul (2022), “*Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of Smes Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors*”, **Frontiers in Psychology**, S.13, ss.1-12.
- SÖYLER, Sait (2018), “*Sağlık Çalışanlarının Maruz Kaldıkları İş Stresi İle İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması*”, **Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi**, S.3(4), ss.190-205.
- TABACHNICK, Barabara G. ve FIDELL, Linda S. (2013), **Using Multivariate Statistics**, Allyn and Bacon Publisher, Boston, 6th Edition.
- TOPUZ, Ayşe (2006), “*Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M., MULDER, Regina H., KONIG, Christoph ve ANSELMANN, Veronika (2018), “*Toward a Mediation Model for Nurses’ Well-Being and Psychological Distress Effects of Quality of Leadership and Social Support At Work*”, **Nursing Outlook**, S.66(3), ss.296-306.
- WONG, Carol A., LASCHINGER, Heather K. Spence ve CUMMINGS, Greta G. (2019), “*Authentic Leadership and Nurses’ Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality*”, **Journal of Nursing Management**, S.27(2), ss.256-265.
- XIE, Yujin TIAN, Jing, JIAO, Yang, LIU, Ying, YU, Hong ve SHI, Lei (2021), “*The Impact of Work Stress on Job Satisfaction and Sleep Quality for Couriers in China: The Role of Psychological Capital*”, **Frontiers in Psychology**, S.12, ss.1-8.



Ankara Büyükşehir Belediyesinin Mali Yapılanması Üzerine Bir İnceleme

A Study on the Financial Structure of Ankara Metropolitan Municipality

Serap GÜL KIR

Dr. Arş. Gör., Hitit Üniversitesi,

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

serapgulkir@hitit.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-5112-6039>

Makale Başvuru Tarihi: 04.09.2024

Makale Kabul Tarihi: 28.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Ülke sınırları içerisinde yaşayan vatandaşların ortak ve yerel ihtiyaçlarını halka daha yakın birimler olan yerel yönetimlerin karşılaması kaynak tahsisi ve etkinlik açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda gerek Türkiye’de gerekse dünyada kamu hizmetlerinin sunumunda mahalli idarelerin rolü sürekli artmaktadır. Yerel hizmetin sunumunda mahalli idare birimi olan belediyelerin rolü oldukça fazladır. Kentleşmenin meydana getirdiği sorunlar büyük kentlerin yönetilmesi ile ilgili farklı yönetim modeli arayışı içine girilmesine sebep olmuş ve büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Mali yönden güçlü olmaları gereken büyükşehir belediyeleri ülkenin mali yapısı açısından oldukça önemlidir. Çalışma son kanun değişiklikleri kapsamında Ankara büyükşehir belediyesinin mali yapısını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ilk olarak büyükşehir belediyelerinin tarihsel süreci ve son yasa değişiklikleri kapsamında mali yapısı incelenmiştir. 6360 sayılı yasanın getirdiği düzenlemelerle büyükşehir belediyelerinin mali yapısı güçlendirilmeye çalışılmıştır. Ankara Büyükşehir belediyesinin tarihsel sürecine değinildikten sonra 2012-2023 yılları arasında mali yapı incelenmiştir. Bu bağlamda gelir gider karşılaştırması yapılarak büyükşehir belediye büççesinde en fazla paya sahip kalemler ve finansman açıklarının nasıl karşılandığı incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Büyükşehir Belediyesi,

Ankara Büyükşehir Belediyesi,

Mali Yapı,

ABSTRACT

It is important in terms of resource allocation and efficiency that local governments, which are units closer to the public, meet the common and local needs of citizens living within the borders of the country. In this context, the role of local governments in the provision of public services both in our country and in the world is constantly increasing. The role of municipalities, which are local government units, in the provision of local services is quite high. The problems caused by urbanization have led to a search for a different management model for the management of large cities, and metropolitan municipalities have been established. Metropolitan municipalities, which must be financially strong, are very important in terms of the country's financial structure. The study aims to examine the financial structure of Ankara Metropolitan Municipality within the scope of recent law changes. In the study, the historical process of metropolitan municipalities and their financial structure within the scope of recent law changes were first examined. The financial structure of metropolitan municipalities was tried to be strengthened with the regulations brought by Law No. 6360. After mentioning the historical process of Ankara Metropolitan Municipality, the financial structure between the years 2012-2023 was examined. In this context, income and expenditure comparisons were made and the items with the largest share in the metropolitan municipality budget were examined.

Keywords:

Metropolitan Municipalities,

Ankara Metropolitan Municipalities,

Financial Structure,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): GÜL KIR, Serap (2025), “Ankara Büyükşehir Belediyesinin Mali Yapılanması Üzerine Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.8(1), ss.237-256, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1543517>

1. GİRİŞ

Kentlerin yönetimi her geçen gün önemini daha çok arttırmaktadır. Dünya nüfusu kırsal alanlardan kentsel alanlara doğru yoğun göçler oluşturmaktadır. Bu durum yeni kentlerin kurulmasına ve mevcut kentlerin de büyümesine ve yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Kentlerin çekici ve kırsalın itici nedenlerine bağlı olarak bu nüfus hareketi devam etmektedir. Bu durum, kent yönetimlerinin önemini arttırmakta ve yeni yönetim anlayışlarının gelişmesine neden olmaktadır.

Kentlerde yaşanan yoğunlaşmalar ve hızlı büyüme birçok sorunun da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Büyüyen ve gelişen kentlerde kentleşme, imar, kalkınma, konut, çevre, sosyal hizmetler, altyapı, planlama gibi alanların ihtiyacı karşılayabilecek şekilde yönetilebilmesi önemli bir sorun olmuştur. Hızlı kentleşme süreci ülkelerin yeni şehir yönetim uygulamaları arayışlarına girmesine ve mevcut yönetim yapılarını dönüştürerek geliştirmeye çalışmalarına neden olmuştur (Oktay, 2020:2).

Kentlerin artan yükü, kent yönetimlerinin sorumluluklarının da artmasına neden olmuştur. Bu durum merkezi idarenin taşra yönetimleri karşısında yerel yönetim birimlerinin etkinlik ve görevlerinin/yetkilerinin artmasıyla sonuçlanmıştır. Kentlerdeki alt/üst yapı, imar, planlama, ulaşım, rekreasyon, enerji, hava kirliliği, sosyo-kültürel ve ekonomik hizmetlerin genel olarak merkezi idarenin görev alanından zaman içinde yerel yönetimlere devredilmesine neden olmuştur.

Fiziksel ve demografik olarak büyüyen kent, kendi sorunlarını da büyütüştür. Kent halkının kamusal hizmetlerden beklentileri zamanla değişmiştir. Böylelikle bu hizmetlerin etkin, verimli ve optimal bir şekilde sunulması için yeni yönetim araçlarına ve modellerine ihtiyaçlar duyulmuştur. Kamu hizmetlerinin sunumu ve standartlarının geliştirilmesi kendi içinde özel bir alan oluştururken, bunların finanse edilmesi de yine bir başka önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamu hizmetlerinin sunulması, başta insan kaynakları olmak üzere birçok fiziksel ve teknolojik aracın varlığına ihtiyaç bırakmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi de finansal kaynaklar ile mümkün olabilmektedir. Kent yönetimleri için kamu hizmetlerini sunmak kadar bu hizmetlerin sunumu için finansal kaynak bulmak ta önemli bir konudur. Bu nedenle yerel yönetimlerin mali yapılarının güçlendirilmesi, finansal kaynaklarının artırılması, gelir-gider dengelerinin oluşturulması ve etkin bir bütçeleme yapılabilmesi gibi hususlarda sürekli araştırmalar yapılmaktadır.

Elbette ki her kentin ihtiyaçları ve miktarları ile bunların sunumu ile ilgili standartlar her zaman aynı olmamaktadır. Sosyo-kültürel ve demografik özelliklere göre bazı farklılaşmalar her zaman yaşanabilmektedir. Ancak farklılaşmanın temelinde, asıl olarak kentlerin ölçeklerinin yani büyüklüklerinin olduğu görülmektedir. Ülkeere göre farklı adlar altında farklı kent yönetim modelleri uygulanıyor olsa da dünya genelinde en yaygın olan kent yönetim modeli “*belediyeler*” olduğu bilinmektedir.

Türkiye’de kent yönetimleri genel olarak bir yerel yönetim birimi olan “*belediyeler*” aracılığıyla yapılmaktadır. 1855 yılında İstanbul Şehremanetinin kurulması bu alandaki ilk uygulamadır. Günümüze kadar birçok mevzuat değişikliğine bağlı olarak belediye yönetimleri önemli bir gelişme göstermiş, köklü değişim ve dönüşümlere uğramıştır. Ülke anayasaları ile ülkenin yönetim modeli oluşturulmuş, kanunlar ile de bu modeller detaylandırılmıştır. Türkiye’de yürürlükte olan 1982 Anayasasında ülkenin yönetim modeli “*merkezi yönetim*” ve “*yerinden yönetim*” olarak iki temel gruba ayrılmıştır. Türkiye’de yerinden (adem-i merkezi) yönetimler kendi içerisinde “*yer (coğrafi) yönünden yerinden yönetimler (yerel yönetimler - mahalli idareler)*” ve “*hizmet yönünden (fonksiyonel) yerinden yönetimler (kamu kurumları - hizmet kuruluşları)*” olarak ikiye ayrılmaktadır. Anayasanın 127’inci maddesi ile Türkiye’de yerel (mahalli) düzeydeki müşterek (ortak) ihtiyaçların karşılanması amacıyla, merkezi yönetim (devlet) dışında, karar organları seçim ile iş başına getirilen yerel yönetimler (mahalli idareler) kurulmuştur. Anayasanın 127’inci maddesi gereğince yerel yönetim birimlerinin sayısı ve türleri belirlenmiştir. Türkiye’de yerel yönetim birimleri; “*il (özel) idaresi*”, “*belediye idaresi*” ve “*köy idaresi*” olmak üzere üç farklı gruba ayrılmaktadır (Mecek ve Doğan, 2015:225; Mecek ve Atmaca, 2020:2070-2071).

Anayasanın 127’nci maddesinde “*...Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir*”, hükmü düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile ayrı bir yerel yönetim birimi ihdas edilmemektedir. Bu madde ile mevcut yerel yönetim birimleri hakkında ilgili kanunlarında belirtilen genel hususlardan ayrı olarak ihtiyaca göre bazı özel düzenlemelerin yapılabileceği yani mevcut yönetim türünden farklı bazı özel yönetim biçimlerinin uygulanabileceği belirtilmektedir. Türkiye’de bu fıkranın tek uygulaması “*büyükşehir belediyeleri*”dir. Bir yerel yönetim birimi olan belediyelerin “*büyük yerleşim merkezleri*” haline gelmesi halinde

5393 sayılı "*Belediye Kanunu*" hükümlerinden ayrı olarak 5216 sayılı "*Büyükşehir Belediyesi Kanunu*" hükümlerine tabi olan özel bir yönetim biçimi getirilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki büyükşehir belediyeleri bir belediye idaresi alt türüdür. Belediyelerden ayrı ve farklı bir yerel yönetim birimi değildir. Belediye idarelerinin özel bir uygulama şeklidir (Mecek ve Atmaca, 2020:2071-2072).

Türkiye’de 1950’li yıllarda göç dalgaları ve kentlerin büyümesi sonucu ortaya çıkan sorunlar, büyükşehir yönetiminin gündeme gelmesinin temel nedenleridir. 1960’larda büyük ölçekli şehirler için model arayışları başlamıştır (Oktay, 2020:2). Buna rağmen büyükşehir belediyelerinin yönetimi ile ilgili bu yıllarda somut bir adım atılamamıştır. 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası yürürlüğe girmiştir. Böylece ilk büyükşehir belediyeleri oluşturulmuştur. Türkiye’de büyükşehir belediye sistemi, büyükşehir belediyelerinin ilçe belediyeleri ve merkezi yönetimle ilişkilerini, kuruluşlarını, sınırlarını, organlarını, organlar arası ilişkilerini, görevlerini, sorumluluklarını, yetkilerini, teşkilatını, personelini, bağlı kuruluşlar ve şirketlerini, bütçesini, gelir ile gider kaynaklarını kapsamaktadır (Aygün Koza ve Şataf, 2019:143; Özgür ve Yavuzçehre, 2016:908).

Dünyada yaşanan küreselleşme olgusu toplumsal ihtiyaçları değiştirmiştir. İhtiyaçlarda meydana gelen bu değişiklikler ülkeleri etkilemiştir. Ülkelerin yönetiminde bulunan hükümetler kanun değişiklikleri ve yeni yasalar çıkartarak bu ihtiyaçları giderme yoluna gitmişlerdir. Türkiye’de de bu kapsamda yeni yasalar çıkarılmıştır. 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı kanun ilk büyükşehir belediye kanunudur. Bununla birlikte 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu yürürlükten kaldırılarak, 2004 tarihinde kabul edilen 5216 sayılı "*Büyükşehir Belediyesi Kanunu*" yürürlüğe konmuştur. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası ölçek ve nüfus kriteri açısından yenilikler getirmiştir. Son olarak 6360 sayılı "*On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*" 12.11.2012 tarihinde kabul edilmiştir. Ancak 6360 sayılı kanun, 30 Mart 2014 tarihli mahalli idare seçimleri sonrasında yürürlüğe girerek uygulanmaya başlanmıştır. 2014 yılında toplam büyükşehir belediyesi sayısı 30’a ulaşmıştır (Aygün Koza ve Şataf, 2019:143; Özgür ve Yavuzçehre, 2016:90).

Büyükşehirler, belediyelere göre daha fazla nüfus yoğunluğuna ve etkileşimlere sahiptirler. Bu nedenle de küçük ölçekli belediyeler ile her ne kadar birçok benzer soruna sahip olsalar da bir o kadar da farklı sorunlara sahiptirler. Daha büyük bir coğrafi alana ve nüfus popülasyonuna hizmet sunmaktadırlar. Yine kendi içerisindeki alt kentler (ilçe – kasaba) ile bütünleşmiş bir kent yaşamlarına sahiptirler. Bu durum da büyükşehirler için diğer belediyelerden farklı bazı özel uygulamaların olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Elbette bu durum kendisini mali planlamalarda da göstermektedir. Kamu hizmetlerinin finansmanın sağlanması, ilgili finansal kaynakların etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesi bugün kamu maliyesinin önemli bir alanını oluşturmaktadır.

Genelde belediyeler, özelde ise büyükşehir belediyeleri hizmet kalitelerinin yanı sıra mali/finansal performanslarını da ortaya koymak zorundadır. Bu durum, belediye mali programlarının, bütçelerinin, gelir kaynaklarının, gider kalemlerinin vd. unsurlarının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Her belediye kamu hizmetlerine finansal kaynaklar oluşturabilmek, mali kaynaklarını etkin kullanabilmek, mali performanslarını hukuk ve kamuoyu denetiminden başarılı bir şekilde geçirebilmek için gayret göstermektedirler. Tüm bunlar, belediyelerin mali raporlarını ve tablolarını önemli hale getirmektedir. Hukuki olduğu kadar siyasi bir durumun da var olması bu mali raporların, programların, tabloların ve değerlendirmelerin incelenmesini ve karşılaştırmalar yapılmasını çok daha önemli kılmaktadır. Bu da akademik yazında konunun her geçen gün daha çok incelenmesine katkı sağlamaktadır.

Çalışmada, Ankara Büyükşehir Belediyesinin 2012 - 2023 yıllarına ait gelir - gider bütçesi karşılaştırılmıştır. Başlangıç tarihinin 2012 yılı seçilmesindeki temel neden, büyükşehirlerin görev sahasının bu yıl tüm il geneli olacak şekilde genişletilmesi ve birçok mevzuatsal yenilikler yapılmasıdır. Yeni büyükşehir modelinin incelenmesi esas alındığı için daha önceki yıllara ait veriler dikkate alınmamıştır. Çalışmada ayrıca literatür incelemesi yapılmış ve ilgili yıllara ait faaliyet raporları ve bütçe kesin hesapları incelenmiştir. 6360 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası kapsamında ekonomik sınıflandırmaya göre Ankara Büyükşehir Belediyesinin gelir - gider bütçesinin analizi literatüre katkı açısından önem arz etmektedir. İki kısımdan meydana gelen çalışmanın ilk kısmında büyükşehir belediyelerinin tarihsel süreci ve büyükşehir belediyesinin mali yapısı ele alınmaktadır. İkinci kısımda ise Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin mali yapılanması faaliyet raporları ve Sayıştay denetim raporları baz alınarak incelenmiştir. Bu haliyle Ankara Büyükşehir Belediyesindeki mali değişimler ve güncel durum genel olarak değerlendirilmiştir.

2. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Kent sayısının ve nüfusunun artması olarak tanımlanan kentleşme, bilhassa gelişmekte olan ülkelerde daha hızlı artış göstermektedir. Bu artışta nüfusun daha hızlı artması ve bireylerin hareketliliği önemli yer tutmaktadır. Kentleşmenin hızlanması bazı olumsuzlukları beraberinde getirmiştir. Belediye ve kent merkezleri dışında düzensiz ve plansız gelişmeler bunlardan bazılarıdır. Yaşanan olumsuzluklar büyük kentlerin yönetilmesi ile ilgili özel model arayışlarına sebep olmuştur (Varcan, 2013:6).

1980’li yıllarda tüm dünyada merkeziyetçi yaklaşımların yerel hizmetlerin sunulmasında tıkanıklıklara yol açması sebebiyle büyük yerleşim yerleri için farklı yönetim modeli arayışı başlamıştır. Bu problemin çözülmesi için yerel halkın yönetime daha geniş ve etkin katılımının sağlanması, hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliğin artırılması kapsamında yoğun çabalar başlatılmıştır (Öner, 2006:249). Türkiye’de kırsal kesimlerden kentlere göçün meydana getirdiği sorunların çözülmesi ve büyük şehirlerin daha etkili yönetilmesi gibi konularda 1960’lı yılların ortalarından itibaren büyükşehirlerle ilgili bir arayış dönemi içine girilmiştir. Büyükşehir belediye modeli 1984 yılında uygulanmaya başlanmıştır (Arıkboğa, 2013:50-51; Oktay, 2020:19).

Büyükşehir belediyesi modelinin esas mantığı, yerel hizmetlerin sunumunda kendi içinde koordineli olarak çalışan bir üst yapı yapı oluşturmaktır. Bu yapı sayesinde alt kademede sunulamayan veya sunulması ile ilgili engel bulunan durumlarla ilgili metropol alan hizmetlerini gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Alt basamak birimler tarafından metropol alan ölçeğindeki hizmetleri üstlenmek ölçek ekonomileri nedeniyle rasyonel değildir. Büyükşehir belediyeleri bu hizmetleri üstlenmek amacıyla oluşturulmuştur (Azaklı ve Özgür, 2005:315). Büyükşehir kavramı Türkiye’de 1960’lı yıllarda girmiştir. İkinci Dünya savaşı sonrası hem Türkiye’de hem dünyada yaşanan sosyoekonomik değişimler hızlı kentleşmeyi ortaya çıkarmıştır (Öner, 2006:249). Fakat 1980’li yıllara kadar büyük şehirlerin yönetimi ile ilgili somut bir adım atılamamıştır (Yetkin, 2020:5).

Temeli 1982 Anayasası’na dayanan büyükşehir belediye sistemi ile ilgili Anayasası’nın 127. maddesinde yer alan “*Büyük yerleşim yerleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir*” hükmü kapsamında 3030 sayılı yasa ile büyükşehir belediyelerinin yasal zemini oluşturulmuştur. 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı kanun ilk büyükşehir belediye kanunudur. Büyükşehir belediye idaresinin kurulabilmesi için belediye sınırlarında birden çok ilçenin olması gerekmektedir. Birden fazla ilçenin olmaması durumunda öncelikle merkezi idarenin en az iki ilçe kurması gereklidir (Ulusoy ve Akdemir, 2012:299). Böylece ilk büyükşehir belediyeleri oluşturulmuştur. Bu yasayla birlikte üç il (*İstanbul, Ankara, İzmir*) merkezinde büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. İstanbul, Ankara ve İzmir il merkezleri ilk defa birden fazla ilçe belediyesinin kuruluşuna tanık olmuştur (Arıkboğa, 2013:57).

Büyükşehir belediyelerinin yönetim yapısı, hukuki statüsü ve görevlerinin düzenlendiği 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu 1984 yılında yürürlüğe girmiştir. Geçmişte tecrübesi bulunmayan 3030 sayılı kanunla uygulamaya geçilen bu sistem; görev ve yetki dağılımında objektif kriterlerin bulunmaması, yönetim kademelerinde işbirliği kurma mekanizmalarındaki eksiklikler, büyükşehir belediyelerinin alt kademede belediyeler üzerinde kesin bir egemenliğinin olmaması, büyükşehir kapsamında bir planlama ve koordinasyon olmaması ve belediyelerin büyüklüklerinin birbirinden çok farklı olması gibi nedenlerle uygulamada birtakım eksiklikleri ve sorunları beraberinde getirmiştir. Bu durum hizmetlerin olumsuz etkilenmesine ve kaynakların etkin olmayan bir şekilde kullanılmasına yol açmıştır (Ulusoy ve Akdemir, 2012:299-300).

Hakkındaki tüm eleştirilere rağmen 3030 sayılı yasa ile uygulanmaya başlanan büyükşehir belediye modeli ve mevzuat hükümleri 20 yıl boyunca uygulanmıştır. 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu yürürlükten kaldırılarak, 2004 tarihinde kabul edilen 5216 sayılı “*Büyükşehir Belediyesi Kanunu*” getirilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası 10.07.2004’te TBMM’de kabul edilmiş ve 23.07.2004’te Resmi Gazetede ilan edilerek yürürlüğe girmiştir. Böylece 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası yürürlükten kaldırılmıştır (Öner, 2006:260). 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası ölçek ve nüfus kriteri açısından yenilikler getirmiştir. 5216 sayılı yasa bir dizi niteliksel değişimi öngörmüştür (Arıkboğa, 2013:58-59);

- Büyükşehir belediyesinin sınırları genişletilmiştir.
- Büyükşehir sınırları içinde yer alan bütün belde belediyeleri büyükşehir belediye sistemi içine alınmıştır. Böylece belde belediyeleri de büyükşehir disiplini içine alınarak şehrin imar bütünlüğünün bozulması önlenmek istenmiştir.

- Kuruluş bağlamında getirilen bir diğer niteliksel değişim, büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için 750 bin nüfus eşliğinin benimsenmiş olmasıdır. Bu nüfus eşliği, 2012'deki radikal yasal düzenlemenin arka plandaki sebebinin oluşturmaktadır.

2012 tarihli 6360 sayılı Kanunla Türkiye'nin idari (yönetimsel) yapısı üzerinde köklü değişikliklere gidilmiştir. Merkezi yönetim birimlerinden olan ve her geçen gün etkinliğini kaybeden "*bucak*" idaresi büyükşehirlerde, sonrasında ise tüm ülkede tamamen kaldırılmıştır. Ayrıca büyükşehir belediyeleri için, il mülki sınırları içerisinde toplam 750 000 nüfusa sahip olma şartı getirilmiştir. Bu düzenleme ile büyükşehir belediyesi sayısında artış söz konusu olmuştur. Kanunun yürürlüğe girmesiyle büyükşehir belediyesi olan il sayısı 29'a çıkmıştır. 14.03.2013 tarihinde kabul edilen 6447 sayılı Kanun ile de "*Ordu İli*" büyükşehir statüsü kazanarak mevcut büyükşehir sayısı 30'a çıkmıştır (Mecek ve Atmaca, 2020:2072).

6360 sayılı Kanunla büyükşehir belediye yönetimlerini daha etkin bir görünüme büründüren yeni bir uygulama modeli oluşturulmuştur. Özellikle siyasal ve yönetsel anlamda önemli değişiklikler yapılmıştır (Yılmaz, 2018:4366). Kanunla büyükşehir belediyesi sınırı, il mülki sınırı olacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Büyükşehir belediyesi içerisinde daha önce mevcut olan "*ilk kademe belediyeleri*" ve "*kasaba belediyeleri*" tüzel kişiliklerini kaybederek bağımsız (ayrı bir tüzel kişiliğe sahip) bir yerel yönetim birimi olmayan "*mahalle*"ye dönüştürülmüştür. Büyükşehir belediyesi olan illerdeki "*il özel idareleri*" kaldırılmış; "*köy*" tüzel kişiliklerine ise son verilerek buradaki köyler "*mahalle*"ye dönüştürülmüştür (Mecek ve Atmaca, 2020:2072). Türkiye'de yerel yönetimler ve il yönetimiyle ilgili önemli değişiklikler getiren bu kanunun bazı maddeleri yayın tarihinde yürürlüğe girerken bazıları ise Mart 2014 yerel seçimlerin akabinde yürürlüğe girmiştir (Parlak, 2015:129; Aygün Koza ve Şataf, 2019:144).

5216 sayılı Kanununun 28. maddesinde "*Belediye Kanunu ve diğer ilgili kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri ilgisine göre büyükşehir ve ilçe belediyeleri hakkında da uygulanır*", hükmüne yer verilmiştir. Bu hüküm ile 5216 sayılı Kanuna aykırı olmamak kaydıyla, büyükşehir belediyelerinde de 5393 sayılı Belediye Kanununun uygulanması söz konusu olmuştur. Bu durum 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun yerel yönetimlerle ilgili diğer kanunlara oranla çok daha kısa (33 madde) olmasının sebebinin ortaya koymaktadır (Mecek ve Doğan, 2015:233). Bu bilgiler ışığında büyükşehir belediyelerinin birincil (asıl) olarak 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu hükümlerine tabi olduğu; ikincil (tali) olarak da 5216 sayılı Kanunda düzenlenmeyen hususlar için de 5393 sayılı Belediye Kanunu hükümlerine tabi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Mecek ve Atmaca, 2020:2078).

3. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN MALİ YAPISI

Üniter devletlerde merkezi yönetim, yerel yönetimlerin yapacakları hizmetlerde kullanacakları mali kaynakları yasa ile belirlemektedir. Aynı şekilde üniter devletlerde vergilendirme yetkisi genellikle merkezi yönetimin kontrolindedir. Bu nedenle yerel vergi ve harç oranlarının belirlenmesinde yerel yönetimlerin yetkisi oldukça kısıtlıdır (Egeli ve Diril, 2012:29). Büyükşehir belediyeleri, Emlak Vergisi haricinde vergilendirme yetkisine sahip olmamakla beraber vergi gelirlerinin büyük bir kısmını genel bütçe vergi gelirlerinden alınan paylardan ve büyükşehir belediye sınırları kapsamında yapılan genel bütçe vergi gelirleri üzerinden hesaplanan paylardan karşılamaktadır (Hatipoğlu, 2005:141). Emlak vergisi yerel yönetimler tarafından toplanmaktadır. Emlak vergisi gayrimenkuller üzerinden alınan bir servet vergisi olup sürekli alınmaktadır (Kılıçarslan ve Yavan, 2017).

Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin gelir paylaşımı sonucu elde ettiği gelirler, ilk olarak 1981 yılında Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkındaki Yasa ile düzenlenmiştir. Yasayla genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden ilçe belediyelerine ayrılan paylardan Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranlar içinden ayrılarak İller Bankası tarafından gönderilecek %35 oranında payın büyükşehir belediyesi payı olacağı belirtilmiştir. İlâveten büyükşehir belediyeleri kendi sınırları içerisinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden %5 oranında pay almıştır. Bakanlar Kurulu'na bu oranı iki katına arttırma ve kanuni haddine indirme yetkisi tanınmıştır. Söz konusu payın %75'lik kısmının doğrudan ilgili belediye hesabına yatırılmasına, kalan %25'lik kısmının da büyükşehir belediyelerine nüfuslarına göre dağıtılmasına karar verilmiştir. Bu oran zaman içinde azalmakla beraber 5216 sayılı kanun ile tekrar %5'e çıkarılmıştır (Ulusoy ve Akdemir, 2012:313-314).

15.07.2008 tarihinde 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkındaki Kanun ile pay ayrımı genişletilmekle beraber pay oranları ve pay dağıtım kriterlerinde değişiklikler olmuştur. 5779 sayılı kanuna göre genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının %2,50'lik kısmı büyükşehir ilçe belediyelerine pay olarak ayrılmakla beraber söz konusu payın %30'luk kısmı büyükşehir

belediye payıdır. Ayrılan %30'luk paydan kalan tutar nüfus kriterlerine göre dağıtılması için büyükşehir ilçe belediyelerinin hesabına İller Bankası tarafından aktarılmaktadır. Büyükşehir belediyeleri büyükşehir belediye sınırları içerisinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının %5'i oranında pay almaktadır. Söz konusu payın %70'lik kısmı doğrudan ilgili büyükşehir belediyesi hesabına aktarılmaktadır. Kalan %30'luk kısmı da büyükşehir belediyeleri arasında nüfus kriterlerine göre dağıtılmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2012:313-314).

6360 Sayılı Büyükşehir Yasası ile büyükşehir belediyelerinin mali ve iktisadi kaynakları ile ilgili oldukça mühim düzenlemeler yapılmıştır. Merkezi idarenin mahalli idarelere kaynak aktarımı ve bu kaynakların oransal dağılımı değiştirilmiştir. 6360 sayılı yasa öncesinde, merkezi idare tarafından, genel bütçe vergi gelirlerinden, mahalli idarelere çeşitli paylar aktarılmaktaydı. Genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının %2.85'i büyükşehir dışındaki belediyelere, %2.50'si büyükşehir ilçe belediyelerine ve %1.15'i il özel idarelerine ayrılmaktayken, 6360 sayılı Yasa ile genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının %1.50'si büyükşehir dışındaki belediyelere, %4.50'si büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerine ve %0.5'i il özel idarelerine aktarılması öngörülmüştür. Kaynak aktarımlarında oransal farklılıklar 6360 sayılı yasa ve öncesi kıyaslandığında net olarak görülebilmektedir (Adıgüzel, 2012:169; Kalağan, 2018:600).

6360 sayılı kanunun getirdiği yeni düzenlemeye göre büyükşehir ilçe belediyeleri için tahsis edilen pay %2,50'den %4,5'e yükseltilmiştir. Bu payın %90'ı nüfus, %10'u ise yüzölçümü esas alınarak dağıtılacaktır. Yeni düzenleme ile büyükşehir belediyelerinin sınırları içinde toplanan genel bütçe vergi gelirlerinden alınan pay oranı %5'den %6'ya yükseltilmiştir. Özel tüketim vergisi haricinde, büyükşehir belediye sınırları içinde yapılan genel bütçe vergi tahsilâtı toplamından ayrılan %6'lık payın, %60'ı doğrudan büyükşehir belediyesine aktarılmaktadır. %40'lık kalan kısım ise %70'i nüfus, %30'u yüzölçümü esas alınmak üzere göre büyükşehir belediyelerine aktarılmaktadır. İlâveten büyükşehir belediyelerine genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payda artış olduğunda, bu artış bir önceki yılın aynı ayında tahakkuk eden payın %20'sinden fazla olmayacağı, fazla olması halinde %20'den az artış oranına sahip olan büyükşehir belediyelerine bu oranı aşmamak üzere dağıtılması ile ilgili kısıtlamalar kaldırılmıştır. Bu durumda daha fazla verginin toplandığı kalabalık büyükşehir belediyeleri diğer büyükşehirlere göre avantaj sağlayacaktır (Agun ve Güler, 2017:895).

Türkiye'de belediyelerin öz gelirleri merkezi idareden aldıkları paydan daha azdır. Bütçe mali yapı içerisinde en önemli araçtır. Büyükşehir belediye bütçeleri bütçe açıklarını genellikle borçlanma ile karşılamaktadır. Aynı zamanda mahalli idareler arasında borçlanabilme kapasitesi en yüksek olanlar büyükşehir belediyeleridir. Borçlanma kapasitesilerinin yüksekliği ve siyasi maliyetinin düşüklüğü nedeniyle belediye başkanları ve yöneticileri özgelirlerini arttırma çabasından uzaklaşmakta ve borçlanmaya yönelmektedirler (Uzunali ve Görmez, 2019:101).

Büyükşehir belediyelerinin birçok gelir kaynağı bulunmasına rağmen bu kaynakları tam kapasite ve etkin kullanamamalarından dolayı borçlanma yoluna gidilmektedir (Gölçek, 2016:68). Borçlanma sürekli gelir kaynağı olarak görüldüğünde büyükşehirlerin borçlanma maliyeti artacaktır. Büyükşehir belediyeleri gelir kaynaklarını borç faizi ödemesine ayırmak zorunda kalacaklardır. Bu durum hizmetlerin aksamasına sebep olacaktır (Uğur, 2009:178). Büyükşehir belediyelerinin öz gelir kaynaklarının arttırılması ayrıca mevcut öz gelirlerinin etkin şekilde tahsis edilmesi ve bunların da verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (İpek ve Engin, 2016:479).

3.1. Büyükşehir Belediyelerinin Gelirleri

Mahalli idarelerin gelir kaynakları; öz gelirler, merkezi yönetimden yapılan transferler ve borçlanmadan oluşmaktadır. Öz gelirlerin başında ise vergi gelirleri gelmektedir (Agun ve Güler, 2017:893). Borçlanma gelirleri 2006 yılından itibaren gelir bütçesi içinde yer almamaktadır. Bu nedenle öz gelirler ve transferler şeklinde sınıflandırma yapılmıştır (Arıkboğa, 2016:285).

Tablo 1. Mahalli İdarelerin Gelir Kaynakları

Öz Gelirler	Transferler
<ul style="list-style-type: none"> • Vergi, • Harç, • Katılma payları ve ücretler, • Teşebbüs ve mülk gelirleri, • Menkul ve gayrimenkul gelirleri, • İşletme ve faaliyet gelirleri, • Alınan bağış ve yardımlar, • Özel gelirler, • Faizler, • Paylar ve cezalar, • Sermaye gelirleri, • Alacaklardan elde edilen tahsilâtlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezi idare vergi gelirlerinden alınan paylar, • Merkezi idare bütçesine dâhil idarelerden alınan bağış ve yardımlar, • Proje yardımları, • Diğer idarelerden alınan bağış ve yardımlar (kamu kurumları)

Kaynak: Yazar tarafından mevzuat taraması yapılarak hazırlanmıştır

6360 sayılı yasanın getirdiği bir yenilik de büyükşehir belediyesi sınırları il mülki sınırları olarak tanımlamıştır. Bu durum büyükşehir belediyelerinin görev ve sorumluluklarının daha da arttırmıştır. Görev ve sorumlulukların artması da büyükşehir belediyelerine genel bütçeden aktarılan paylarda değişiklik yapılmasına neden olmuştur (Aygün Koza ve Şataf, 2019:145). 02/07/2008 tarihli ve 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanununun 2. maddesinin ikinci ve üçüncü fıkraları aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

“Genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının yüzde 1,50’si büyükşehir dışındaki belediyelere, yüzde 4,50’si büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerine ve yüzde 0,5’i il özel idarelerine ayrılır”. 06/06/2002 tarihli ve “4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanununa ekli (I) sayılı listede yer alan mallardan tahsil edilen özel tüketim vergisi hariç olmak üzere, büyükşehir belediye sınırları içinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının yüzde 6’sı ile genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamı üzerinden büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerine ayrılan payların yüzde 30’u büyükşehir belediye payı olarak ayrılır.”

5779 sayılı Kanun’da büyükşehir dışındaki belediyelere genel bütçe vergi gelirlerinin % 2,85’i büyükşehir ilçe belediyelerine, GBVG’nin %2,5’i büyükşehir ilçe belediyelerine aktarılmaktaydı. 6360 sayılı Kanun ise büyükşehir dışındaki belediyelere genel bütçe vergi gelirlerinin %1,5’i, büyükşehir ilçe belediyelerine ise genel bütçe vergi gelirlerinin %4,5’i aktarılmaktadır. Görüldüğü gibi il belediyelerinin genel bütçe vergi gelirlerinden aldığı pay yaklaşık %50 civarında düşmüştür. 6360 sayılı kanunda ise büyükşehirlerin genel bütçe vergi gelirlerinde aldıkları pay yaklaşık %80 düzeyinde artmıştır (Aygün Koza ve Şataf, 2019:146).

3.2. Büyükşehir Belediyesinin Giderleri

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 12. maddesinde mahalli idare bütçeleri, genel yönetim kapsamındaki idarelerin bütçeleri arasında sayılmaktadır. Yerel yönetimlerin bütçesi, yerel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçesi olarak tanımlanmıştır. Bütçe işlemleri Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği hükümleri kapsamında yürütülmektedir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2021:3-4).

2006 yılında büyükşehir belediyelerinde analitik bütçe sınıflandırılmasına geçilmesiyle beraber büyükşehir belediyeleri ekonomik sınıflandırılmasında değişiklik olmuştur. Büyükşehir Belediye giderleri; personel giderleri, sosyal güvenlik giderleri, mal ve hizmet alımları için yapılan harcamalar, faiz harcamaları, cari transferler ve sermaye giderleri, sermaye transferleri ve borç vermeden oluşmaktadır. Yatırım ve transfer kalemleri büyükşehir belediye giderlerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bunun sebebi büyükşehir belediyelerinin altyapı yatırımlarının yüksek maliyetler gerektirmesi ve ilgili belediyelerin söz konusu giderlerin finansmanında borçlanmaya başvurmasıdır. Büyükşehir harici belediyelerde kaynak sıkıntısı yaşanması durumunda belediyeler yatırım yapamamaktadır. Bu durum belediyelerin merkezi idareden gelen transferlere bağlı kalmasına sebep olmaktadır. Büyükşehir belediyelerinde durum farklıdır. Büyükşehir belediyeleri ekonomik faaliyetlerinin büyük bir bölümünün kendi bölgelerinde toplanması ilgili büyükşehir belediyelerine gelir elde etme ve bunları yatırıma dönüştürme imkânları sunmaktadır. Bu sebeple bu belediyeler normal belediyelerle kıyaslandığında

daha çok yatırım yapmaktadır. Yatırımların finansmanda borçlanmaya başvurulması transfer harcamalarının yükselmesine sebep olmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2012:321).

3.3. Büyükşehir Belediyelerinin Mali Yapısına İlişkin Literatür İncelemesi

Kamu kurum ve idarelerinin mali yapıları, bütçeleri, mali performansları, mali durumlarının değerlendirilmesi vb. konularda birçok çalışma yapılmıştır. Ancak büyükşehir belediyelerinin mali yapılarının göstergeler üzerinden karşılaştırmalı analizlerinin yapılması çok fazla yaygınlığa ulaşmadığı görülmektedir. Yapılan literatür incelemesinde büyükşehir belediyelerinin mali yapısına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ilgili hazırlanan bilgiler Tablo 2’de özet olarak gösterilmiştir. İlgili çalışmalar yazar, yıl, araştırma türü ve araştırma içeriği açısından incelenmiştir.

Tablo 2. Büyükşehir Belediyelerinde Yerel Yönetimlerin Mali Yapısına İlişkin Literatür Taraması

Yıl	Yazar	Türü	Araştırma İçeriği
2012	Egeli, H. ve Diril, F.	Makale	Türkiye’de yerel yönetimlerde mali özerklik ve vergilendirme vetkisinin değerlendirilmesi
2013	Arıkboğa, E.	Makale	Büyükşehir belediyelerinin geçmişi ve geleceğinin incelenmesi
2016	Arıkboğa, Ü.	Makale	Türkiye’de belediyelerin gelir yapısı kapsamında sorunlar ve çözüm önerilerinin değerlendirilmesi
2017	Agun, B. H. ve Güler, M.	Makale	2006-2015 yılları arası Büyükşehir Belediyelerinin gelir yapılarının değerlendirilmesi
2018	Kalağan, G.	Makale	Türkiye’de 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası kapsamında büyükşehirlerin yönetsel yapısı, mali/iktisadi boyutu ve geleceği üzerine inceleme
2022	Demir, E., Tuna, M., Bostancı, S.	Makale	Yerel Yönetimlerde Uygulanan Finansal Tablolar Analizine Yönelik Yaklaşımlar kapsamında Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin incelenmesi
2019	Aygün Koza, Ş. ve Şataf, C.	Makale	Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin mali yapısının incelenmesi
2019	Uzunali, E. ve Görmez, A. H.	Makale	Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin mali yapıları ve bütçe sürdürülebilirliklerinin oran analiz yöntemiyle karşılaştırılması
2020	Oktay, T.	Makale	1855-2020 Döneminde Türkiye’de Büyükşehir Belediye Yönetiminin Gelişiminin incelenmesi

Yerel yönetimlerde mali yapı alanında çalışmaların yapılmasına da devam edilmektedir. Neredeyse her yıl alanda bu alanda düzenli çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin mali yapısı incelenmiştir. Çalışma teorik yönü ile daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici olabilecektir.

4. ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ VE MALİ YAPISI

4.1. Ankara Büyükşehir Belediyesi

5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 7. maddesinde büyükşehir belediyelerine ait görev, yetki ve sorumluluklar yer almaktadır. Altyapı hizmetleri, ulaşım hizmetleri ve imar denetimi bu yetki, görev ve sorumluluklardan bir kaçıdır. Ankara Büyükşehir Belediyesi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 3. maddesinde yer alan sınıflandırmaya göre genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri içerisinde yer almaktadır. Faaliyetlerini 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu’nda yer alan görev, yetki, imtiyaz ve sorumluluklar kapsamında yerine getirmektedir.

6360 sayılı Kanun ile yapılan düzenleme ile Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları il mülki sınırları olarak değiştirilmiştir. Buna göre Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki "Altındağ, Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, Mamak, Sincan, Gölbaşı, Etimesgut, Çubuk, Akyurt, Kalecik, Kazan, Ayaş, Pirsaklar, Bala, Elmadağ" ilçelerine "Evren, Şereflikoçhisar, Haymana, Güdül, Nallıhan, Beypazarı, Polatlı, Çamlıdere ve Kızılcahamam" ilçeleri de katılarak 16 olan ilçe sayısı 25’e yükselmiştir (ABB Yetki Alanı, 2023). Ankara Büyükşehir Belediyesinin tarihsine bakıldığında önemli belirli dönemler olduğu görülmektedir (ABB Tarihçe, 2023r);

- Tanzimat Dönemi’ne kadar modern manada bir yerel yönetimin olmadığı görülmektedir. Modern anlamda yerel yönetimlerin oluşması Tanzimat’ın ilan edilmesine dayanmaktadır. 1921 Anayasasında yerel yönetimlerden bahsedilmiştir. O dönemki yerel yönetim uygulamalarına katkı sağlayacak kanun ve mevzuatlarda çalışmalar yapılmıştır. Ankara’nın başkent oluşuyla imar çalışmalarının hız kazanması kanun ve mevzuatta yapılan çalışmaların sonucudur.

- Ankara başkent olduktan sonra 16.02.1924'te 417 sayılı kanun ile şehrin adı değiştirilerek “Ankara Şehremaneti” kurulmuştur. Başkent belediye yönetimi diğer belediyelerden ayrılmış ve ayrı yasa ile yönetilmiştir. Bu durum belediyeçilik uygulamalarında öncü girişimin merkezi olmuştur.
- 1930 yılında 1580 sayılı Belediye Yasası'nın yürürlüğe girmesiyle birlikte 1924 tarihli “Ankara Şehremaneti Yasası” yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni kanun belediyenin hizmet alanları genişletmiştir. 1580 sayılı Belediye Yasası'nda her türlü yerel hizmet belediyelere verilmiştir. Bunun yanı sıra Ankara ve İstanbul'da belediye ve valilik tek bir idarede birleştirilmiştir.
- 1961 Anayasasında “Mahallî idareler, il, belediye veya köy halkının müşterek mahallî ihtiyaçlarını karşılayan ve genel karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileridir” hükmü yer almıştır (1961 Anayasası, md.116). Bu düzenlemeye ilaveten 1961 Anayasası döneminde getirilen yeniliklerden biri de belediye başkanının doğrudan halk tarafından seçilmesidir. Ayrıca belediye hizmetleri valilikten ayrılmıştır.
- 1984'de Büyükşehir yönetimi uygulamasına geçilmiştir. 1982 Anayasası'nın 127. maddesinde yer alan “Büyük yerleşim yerleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir” hüküm büyükşehir yönetiminin yasal dayanağını oluşturmaktadır.

4.2. Ankara Büyükşehir Belediye Gelirleri

Ankara Büyükşehir Belediye gelirleri; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Yasası, 2464 sayılı Belediye Gelirleri Yasası ve 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Yasa ile ilgili diğer mali mevzuatta düzenlenmiştir. Bu yasalar kapsamında büyükşehir belediyesinin gelirleri vergi gelirleri, mülk ve teşebbüs gelirleri, alınan bağış ve yardımlar, genel bütçe vergi gelirleri payı, kişi ve kurumlardan alınan diğer paylar, diğer gelirler, sermaye gelirleri şeklinde gruplandırılabilir.

Tablo 3. Ankara Büyükşehir Belediyesi 2012-2023 Dönemi Gerçekleşen Gelir Bütçesi

Yıl	Vergi Gelirleri	Mülk ve Teşebbüs Gelirleri	Alınan Bağış ve Yardımlar	Diğer Gelirler
2012	43.103.462,64	83.178.586,35	10.604.983,70	2.487.571.525,90
2013	55.923.064,37	105.152.936,13	33.269.526,10	2.772.550.708,82
2014	58.571.238,19	108.810.464,07	2.270.638,76	2.903.260.499,84
2015	63.114.308,19	105.202.624,51	27.098.215,89	3.175.268.090,42
2016	101.566.476,4	104.404.672,73	29.137.224,17	3.737.757.698,45
2017	121.057.364,0	143.559.469,75	16.794.774,22	4.686.013.798,17
2018	92.548.415,89	308.044.452,58	79.656.909,79	4.961.050.098,85
2019	83.882.274,06	206.613.502,07	2.470.700,28	5.249.289.095,31
2020	102.327.112,57	221.568.978,38	6.424.506,20	6.191.140.474,04
2021	94.615.653,34	303.605.514,41	424.267,98	8.666.599.828,34
2022	133.890.889,71	434.197.542,51	2.547.728,95	17.246.255.589,75
2023	203.237.808,48	1.062.168.077,13	7.671.382,90	29.638.871.747,59
Yıl	Sermaye Gelirleri	Alacaklardan Tahsilât	Red ve İadeler (-)	Toplam
2012	321.532.367,53			2.945.990.926,12
2013	747.449.725,11			3.714.345.960,53
2014	410.129.780,92			3.483.042.621,78
2015	1.007.160.118,45			4.377.843.357,46
2016	1.297.032.336,91	90.878.779,7		5.360.777.188,37
2017	1.008.534.762,69	29.593.076,4		6.005.553.245,67
2018	363.368.997,45	239.054.937,63		6.043.723.812,19
2019	144.434.629,23	45.720.209,51		5.732.410.410,46
2020	192.728.399,33	64.845.724,09		6.779.035.194,61
2021	326.181.182,90	57.704.649,92	109.545.788,718	9.339.585.308,18
2022	1.198.528.100,60	121.277.209,45		19.136.697.060,97
2023	3.028.187.380,24	239.231.145,88		34.179.367.542,22

Kaynak: 2012 - 2023 Ankara Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporlarından derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

2012 - 2023 yılları itibariyle Ankara Büyükşehir Belediyesi toplam gelirleri 2014 ve 2019 yılları haricinde sürekli olarak artmıştır. Her iki yılın da belediye seçimlerine denk gelmesi dikkat çekicidir. Vergi gelirleri birkaç yıl (2018, 2019 ve 2021 yılları) haricinde bir önceki yıla göre artmaktadır. Mülk ve teşebbüs gelirleri birkaç yıl haricinde (2015, 2016 ve 2019 yılları) genel olarak artmıştır.

Alınan bağış ve yardımlarda ise sürekli artış yönünde bir istikrar görünmemekle birlikte aynı zamanda bir dalgalanma da söz konusudur. 2012 - 2015 yılları arasında alacaklardan tahsilât geliri olmamıştır. Vergi gelirleri, bütçe önem sırasında genellikle dördüncü sırada yer almaktadır. 2018 yılında ise vergi gelirleri beşinci sıraya gerilemiştir.

Mülk ve teşebbüs gelirleri, belediyenin öz gelir kaynağıdır. Belediyeye ait gayrimenkulün kiralanması ve satışından elde edilen mülk geliri olup ticari ve mali kuruluşlardan elde edilen gelir ise teşebbüs gelirleridir. 2012 - 2022 yılları gerçekleşen gelir bütçesine bakıldığında mülk ve teşebbüs gelirlerinin gelir bütçesinde genel olarak üçüncü sırada olduğu görülmektedir.

2019 ve 2020 yıllarında ise gelir bütçesinde ikinci sıradadır. Bağış ve yardımlar, bütçe gelirleri içerisinde çok önemli bir paya sahip değildir. Tablo 1'e bakıldığı zaman alınan bağış ve yardımların en fazla 2018 yılında olduğu görülmektedir. İstikrarlı bir yükseliş ve düşüş söz konusu değildir. Örneğin 2018 yılında 79.656.909,79 TL olan bağış ve yardımlar 2020 yılında 2.470.700,28 TL'ye gerilemiştir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi 2012-2023 gelir bütçesine bakıldığı zaman en önemli gelir kaynağının diğer gelirler olduğu görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere 2012 - 2023 yıllarında en fazla paya sahiptir. Bununla birlikte diğer gelirler Genel Bütçe ve Merkezi İdare Vergi gelirlerinden alınan paylardan oluşmaktadır. 2022 yılında %94,24 oranla diğer gelirler bütçe gelirlerinde en yüksek paya sahiptir.

Sermaye gelirlerinin genel bütçe içinde gerçekleşme oranının en fazla olduğu yıl %23,43 ile 2016'dır. Alacaklardan tahsilâtın yanı sıra red ve iadeler bütçede çok önemli bir yere sahip değildir. Tablo 1'den görüleceği üzere alacaklardan tahsilât 2016 yılına kadar herhangi bir gelir getirmemiş, 2016 yılından itibaren gelir getirmeye başlamıştır. Red ve iadeler ise 2021 yılında gelir bütçesinde eksilmeye yol açmıştır.

2020 yılı incelendiğinde net bütçe gelirin %94,81 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Vergi gelirleri, sermaye gelirleri, alınan bağış ve yardımların gerçekleşme oranı sırasıyla %41,29, %15,64, %988,39'dur. Vergi gelirleri ve sermaye gelirleri beklenenin altında gerçekleşirken alınan bağış ve yardımlar öngörülenden oldukça fazladır. Bütçe gelirlerinde gerçekleşen bu sapmalar pandemi döneminin yanı sıra gayrimenkul satışlarının planlandığı gibi yapılmamasından kaynaklanmaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2021:6).

2020 yılında toplam gelirler 2019 yılı ile kıyaslandığında %18 oranında artmıştır. Diğer gelirlerde yaşanan %18 oranındaki artış belirleyicidir. Söz konusu artışta, merkezi idare vergi gelirlerinden alınan paylarda görülen %26'luk artışın etkisi oldukça fazladır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2021:6).

Tablo 1'de görüldüğü gibi 2022 yılına ait toplam gelirler bir önceki yıl ile kıyaslandığında %104,90 düzeyinde artış göstermiştir. Bu çerçevede; alınan bağış ve yardımlarda %500,50, diğer gelirlerde %99,38 ve sermaye gelirlerinde %447,50 seviyesinde yükselmeler toplam artış üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. İlgili artış önemli oranda Belediyenin yıl içinde yaptığı yüksek meblağdaki arsa satışı, gerçek kişilerden aldığı karşılıksız bağışlar ve merkezi idare vergi gelirlerinden aldığı payların artmasından kaynaklanmaktadır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2023:6-7).

4.3. Ankara Büyükşehir Belediye Giderleri

Ankara Büyükşehir Belediye bütçesinde yer alan giderler; mal ve hizmet alımları için yapılan harcamalar, personel giderleri, sosyal güvenlik giderleri, cari ve sermaye transferleri, faiz, sermaye giderleridir. Ankara Büyükşehir Belediyesinin 2012-2022 dönemine ait harcamalar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Ankara Büyükşehir Belediyesi 2012-2023 Dönemi Gider Bütçesi

Yıl	Personel Giderleri	Sosyal Güvenlik Giderleri	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	Faiz Giderleri	Cari Transferler
2012	181.656.592,93	25.706.740,42	1.004.049.363,45	181.986.373,64	196.991.842,06
2013	213.065.607,30	30.883.703,77	1.603.327.530,59	102.808.555,67	269.435.177,38
2014	261.913.535,16	33.143.219,71	1.718.160.631,79	184.534.873,68	228.564.971,55
2015	292.739.437,04	39.972.409,54	1.810.554.218,79	198.510.682,28	249.477.052,38
2016	296.035.052,84	42.158.321,47	2.257.754.496,11	174.413.246,61	334.287.426,74
2017	306.256.344,76	41.794.913,56	2.330.098.330,59	142.102.731,34	394.284.791,93
2018	359.274.299,52	48.421.655,920	2.005.496.487,93	148.263.731,41	542.048.409,10
2019	396.246.994,18	51.439.195,56	1.599.182.713,49	173.629.867,08	437.640.514,32
2020	453.809.181,14	55.984.400,45	1.877.520.889,52	195.802.225,81	577.500.813,07
2021	537.129.450,83	67.618.598,61	2.895.190.909,08	124.096.846,19	1.678.130.898,52
2022	994.861.396,25	111.646.411,60	6.562.188.222,16	129.804.188,65	4.388.907.598,33
2023	1.785.920.255,78	172.805.065,81	12.211.723.733,24	126.944.625,29	6.779.869.410,82
Yıl	Sermaye Giderleri	Sermaye Transferleri	Borç Verme	Yedek Ödenek	Toplam
2012	915.490.492,06	1.400.000,00	171.711.467,53	0,00	2.665.848.114,63
2013	2.335.083.398,05	116.186.869,29	510.422.573,65	0,00	5.181.213.415,70
2014	1.790.772.917,60	160.000,00	255.000.000,00	0,00	4.472.250.149,49
2015	1.433.042.565,68	5.021.180,00	110.000.000,002	0,00	4.139.317.545,71
2016	1.796.900.456,08	1.000.000,00	435.070.877,54	0,00	5.337.619.877,39
2017	2.854.152.295,76	23.248.990,44	252.433.884,19	0,00	6.344.372.282,57
2018	3.055.169.630,16	102.518.421,56	353.253.281,16	0,00	6.614.445.916,76
2019	1.264.090.709,42	96.269.378,74	1.009.698.630,96	0,00	5.028.198.003,75
2020	1.539.190.549,80	154.970.545,86	824.870.579,27	0,00	5.679.649.184,92
2021	1.960.697.489,04	27.837.741,84	389.360.792,64	0,00	7.680.062.726,75
2022	5.722.828.533,68	33.207.091,62	1.003.100.823,57	0,00	18.946.544.265,86
2023	11.080.386.315,17	136.454.558,59	1.358.735.840,02	0,00	33.652.839.804,72

Kaynak: 2012-2023 Ankara Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporlarından derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ankara Büyükşehir Belediyesi gider bütçesine incelendiğinde 2014, 2015 ve 2019 yılları haricinde toplam giderlerin bir önceki yıla göre artış gösterdiği görülmektedir. Mal ve hizmet alım giderleri 2012, 2015, 2016, 2019, 2020, 2021 ve 2022 yıllarında gider bütçesinde en fazla paya sahiptir. Mal ve hizmet alım giderleri 2017, 2018, 2019 yılları haricinde her yıl düzenli olarak artan giderler arasındadır. 2012 - 2023 yılları arasında öngörülen bütçeye göre gerçekleşen bütçede mal ve hizmet giderlerinin gerçekleşme rakamları genel itibarıyla yüksektir. Dolayısıyla mal ve hizmet alımları gider kalemleri içerisinde en yüksek paya sahiptir. Mal ve hizmet alım giderleri %34 ile 2022 yılı mali yılı gider bütçesinde toplam gerçekleşme içinde en fazla paya sahiptir.

Tablo 2'ye bakıldığında personel giderlerinin gider bütçesi içinde genel olarak 4. sırada olduğu görülmektedir. Personel giderlerinde her yıl istikrarlı bir artış olmuştur. Buna rağmen bir önceki yıla göre artış oranı sınırlıdır. Bunun nedeni 5393 sayılı Belediye Yasasının 49. maddesindeki "*Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın yüzde otuzunu aşamaz*" hükmüdür.

Tablo 2'de görüldüğü üzere Sosyal Güvenlik Giderleri'nde 2021 yılından 2022 yılına geçiş yapıldığında önemli bir artış söz konusu olmuştur. Faiz giderleri, her türlü borçlanma için verilen faiz ödemelerini kapsamaktadır. Alınan iç ve dış borçların faizlerinin gösterilmesi amacıyla bütçede yer alan bir gider türüdür (Şeker, t.y.:99). Tabloya bakıldığında faiz giderlerinin bazı yıllar artarken bazı yıllar azaldığı görülmektedir.

Cari transferler kaleminde sermaye birikimi için yapılanlar haricinde, görev zararları ve hazine yardımları gibi karşılıksız ödemeler bulunmaktadır (Şeker, t.y.:99). 2022 toplam bütçe giderlerinin %23,16'sını cari transferler oluşturmaktadır. Cari transfer giderlerinde 2021 ve 2022 yıllarında önceki yıllara göre ciddi oranda artış görülmektedir. Sermaye giderleri bilindiği gibi devletin mal varlığını artırıcı nitelikteki harcamalardır. Sermaye giderleri; 2014, 2015 ve 2019 yılları haricinde bir önceki yıla göre sürekli artış göstermiştir. Sermaye giderlerinde en fazla artışın olduğu yıl 2022 yılıdır. Sermaye giderlerinin 2022 mali yılı gider bütçesinde gerçekleşme oranı %30,2'dir. Sırasına göre 2022 mali yılı gider bütçesinin 5,29'u, 2021 mali yılı gider bütçesinin 5,07'si, 2020 mali yılı gider bütçesinin %14,52'si borç vermeden oluşmaktadır. Gider bütçesi

kalemünde yer alan bir başka kalem de yedek ödenektir. Mahalli İdareler Muhasebe ve Bütçe Yönetmeliğine göre yedek ödenek tanımlanmıştır. Buna göre;

“Bütçede öngörülen hizmet ve amaçları gerçekleştirmek, ödenek yetersizliğini gidermek veya bütçenin düzenlenmesi ve görüşülmesi sırasında düşünülmeyen veya öngörülmeyen ve bütçede tertibi bulunmayan ancak yerine getirilmesi zorunlu hizmetlere ilişkin giderleri karşılamak üzere, gerektiğinde diğer tertiplere aktarma yapmak amacıyla “09-Yedek Ödenek” tertibine bütçe gelirleri toplamının %10’undan fazla olmamak kaydıyla en az % 5 ödenek konulur”

Son 11 yılda yedek ödenek talep edilmemiştir. 2020 yılına ait bütçe giderleri toplamı 2019 yılı ile kıyaslandığında %13 oranında artmıştır. Tablo 2 incelendiğinde 2020 yılında sermaye transferlerinin %61, cari transferlerin %32 oranında artış olduğu görülmektedir. Cari transfer harcamalarında yaşanan artış pandemi döneminden ve sermaye transferi harcamalarında yaşanan artış da ortak olunan şirketlerin bazılarının sermayelerini arttırma yönünde karar almalarından kaynaklanmaktadır. Harcama kalemleri içerisinde sadece borç verme giderlerinde azalma olmuştur (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2021:7).

Tablo 2’de de görüldüğü üzere 2020 yılı gider bütçesi gerçekleşme yüzdesi %79,44 olarak gerçekleşmiştir. Sermaye transferleri, borç verme ve cari transfer kalemleri öngörülenin oldukça üstünde gerçekleşmiş sermaye harcamaları ise tahmin edilenin %60,18’i civarında gerçeklemiştir. Söz konusu sapmanın esas nedeni pandemi döneminde yatırım harcamaları yerine transfer harcamalarına ağırlık verilmesidir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2021:6).

2021 yılına ait bütçe giderleri incelendiğinde %99,74 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Sırasıyla mal ve hizmet alım giderlerinde ve cari transferlerde bütçede öngörülen tutar %114,15 ve %144,65 seviyesinde aşılmıştır. Borç verme %1.297,87 oranla ve tahmin edilen tutarın oldukça üstünde gerçekleşmiştir. Bu gider kalemleri dışında kalan giderler tahmin edilenin altında gerçekleşmiştir. Mal ve hizmet alım giderleri ve cari transferlerde sapmaların esas nedeni, pandemi sürecinin devam etmesi ve ekonomiden kaynaklanan problemler sebebiyle yatırım giderlerinden daha çok transfer giderlerine ağırlık verilmesidir. Borç verme kalemindeki yüksek artışın sebebi ise Kurumun bağlı ortaklığı olan EGO Genel Müdürlüğüne yapılan ödemelerdir (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2022:6).

2021 yılı 2020 yılı ile kıyaslandığında faiz giderleri ve borç verme kalemlerinde azalma meydana gelmiştir. Faiz azalması borç faizlerindeki ödemelerin gerçekleşmesinden kaynaklanmadır. Bilhassa bütçe dengesinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla tasarruf aracılığıyla sermaye transferleri azaltılmış ve bütçe dengeliği sağlanmaya çalışılmıştır (T.C. Sayıştay Başkanlığı, 2022:7-8).

Ankara Büyükşehir Belediyesi gelir ve giderlerinin incelenmesi, yıllara göre karşılaştırılması başlı başına yeni çalışma konuları olabilecek düzeydedir. Bu nedenle bu gelir ve gider kalemlerinin detaylı olarak incelenmesi çalışma kapsamını aşacaktır. Ancak örnek olması dolayısıyla Ankara Büyükşehir Belediyesi giderleri içerisinde basında sıkça konuşulması nedeniyle “sosyal yardım giderleri” ve “fen işleri hizmetleri” kalemleri ana hatları ile örneklendirilmiştir.

4.3.1. Ankara Büyükşehir Belediyesinin Sosyal Yardım Hizmetleri

Fonksiyonel sınıflandırma kapsamında 2021 yılında sosyal güvenlik, sosyal yardım hizmetleri kalemlerinde 1.038.395.987,38 TL gider gerçekleşmiştir. Bu tutarın büyük bir payını sosyal yardımdan yararlanan aileler için verilen ve Türkiye’nin en geniş kapsamlı şehir kartı sayılan “Başkent Kart” oluşturmaktadır. Başkent Kart ile 2021 yılının mayıs ve aralık ayları arasında toplam 284 milyon 933 bin 611 TL’lik harcama yapılmıştır. Başkent Kart, en fazla gıda harcamalarında kullanılmış; 136 milyon 990 bin 741 TL gıda harcaması yapılmıştır (ABB Haberler, 2021b). Ailesi sosyal yardım alan 163 bin 459 çocuğun ailelerinin başkent kartlarına eğitim giderleri için 24 milyon 518 bin 850 TL yüklenmiştir (ABB Projeler, 2023a).

Covid-19 salgınında pandemi sebebiyle mağdur olan, iş yerleri kapanan ve işsiz kalan 25.579 kişiye 10.482.900 TL nakdi yardım yapılmıştır (ABB Projeler, 2023b). 2022 yılı içinde 253.103 aileye toplam 161.258.215,41 TL tutarında doğalgaz yardımı yapılmıştır. Yine aynı yıl 19.391 aileye toplam 74.052.000,00 TL tutarında kömür yardımı yapılmıştır. (ABB Projeler, 2023c). Ankara Büyükşehir Belediyesinin bu hizmetlerinin yanı sıra ev eşyası desteği, süt yardımı, öğrenciye ulaşım desteği, servis yardımı, mazot desteği, sıvı gübre desteği gibi pek çok sosyal yardım hizmetleri bulunmaktadır.

4.3.2. Ankara Büyükşehir Belediyesi Fen İşleri Hizmetleri

Ankara Büyükşehir Belediyesi su temini, atık su arıtma, katı atık yönetimi, ulaşım, gaz dağıtımı, iskân ve kentsel planlama gibi hizmetleri ya doğrudan ya da bünyesindeki şirket aracılığı ile sağlamaktadır. Ankara Elektrik, Gaz ve Otobüs İşletme Müdürlüğü (EGO Genel Müdürlüğü), tamamı Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne ait bir belediye şirkettir. 1942 yılında kurulan Şirket, şehre elektrik, kömür gazı, toplu taşıma gibi geniş bir yelpazede hizmet sunmakta olup, kendine ait bağımsız bütçe ve organizasyon yapısına sahiptir. EGO hâlihazırda Ankara toplu taşıma hizmetlerinin otobüs ve raylı sistem işletmeciliğinin yanı sıra ulaşım planlama hizmetlerini de üstlenmektedir (EBRD, 2023).

Dikimevi - NATO yolu Raylı Sistem Hattı projesi için belediyeye 125 milyon Euro'ya kadar imtiyazlı kredi verilmiştir. Kredi gelirleri, Dikimevi - Nato yolu metro hattının inşaatı için kullanılacaktır (ABB Projeler, 2023). Dikimevi-Mamak Metrosu için Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ve Fransız Kalkınma Ajansı ile 12 yıllık (4 yılı geri ödemesiz) 250 milyon Euro tutarında sözleşme imzalanmıştır. Bu proje Dikimevi-NATO yolu Raylı Sistem Uzatma Hattı Projesi kapsamındadır (ABB Haberler, 2023d).

Dikimevi – Natoyolu Metro Hattı projesi, AŞTİ – Dikimevi istasyonları arasında çalışan mevcut A1 hattının devamı olup, Dikimevi İstasyonu'ndan sonra Çankaya ilçesinde başlayacak, Mamak ilçesi boyunca devam edecektir. Abidinpaşa olmak üzere 8 istasyondan oluşacaktır. Âşık Veysel, Tuzluca, Orgeneral Zeki Doğan, Fahri Korutürk, Cengizhan, Akşemsettin ve Natoyolu Mamak ilçesinden şehir merkezine demiryolu bağlantısı sağlamaktadır. İlaveten genel bağlantı ve erişilebilirlik açısından ciddi bir artışa neden olmaktadır. Proje aşağıdaki özellikleri içermektedir (EBRD, 2023);

- 7,46 km'lik hat uzatmasının inşaat işleri
- Asansör ve yürüyen merdivenler
- Enerji temini ve dağıtımı
- Diğer iki hat arasında sinyalizasyon
- İletişim ve çevre sistemleri

Yeni metro hattının inşaat maliyetinin 337,4 milyon Avro olduğu tahmin edilmektedir. Projenin uzunluğu 7,46 km'dir. Belediye, yatırım için merkezi hükümetten onay alacaktır. Onayların alınmasının ardından Proje dış finansmana uygun hale gelecektir. İhale süreci bankaların tedarik politikası ve kurallarına göre başlatılacaktır.

Ankara Ulaşım Sistemi ile Entegrasyon: Ankaray şu anda AŞTİ – Dikimevi arasında 11 istasyonlu (AŞTİ ile Depo sahası dâhil edilirse 8,52 km) 7,82 km'lik bir hat üzerinde çalışmaktadır. Söğütözü-AŞTİ ve Dikimevi-Natoyolu hattının işletmeye alınmasıyla hattın toplam uzunluğu 16,37 kilometreye ulaşacaktır. Mevcut Depo alanı hizmet vermeye devam edecektir (EBRD, 2023). Fen işleri kategorisinde tamamlanan projeler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Fen İşleri Kategorisinde Tamamlanan Projeler

Proje adı	Maliyet
Bağlıca	51 milyon 636 bin TL
Türk Kızılay	30 milyon 248 bin TL
Etimesgut Türk Kızılayı Caddesi 2 Adet Köprülü Kavşak	30 milyon 248 bin ₺
Yenikent'de Köprü ve Yol Genişletme Çalışması	28 milyon TL
Sincan OSB Köprülü Kavşağı	19 milyon TL
Şaşmaz Bulvarı 2 adet Köprülü Kavşak	22 milyon 834 bin TL
Hasköy Köprülü Kavşağı	3 milyon 400 bin TL
Başer Köprülü Kavşağı	20 milyon TL
İstasyon Caddesi Alternatif Yol Projesi ¹	126 milyon TL
Eşref Akıncı Kışlası Önü Köprülü Kavşak	25 milyon 961 bin TL
TRT Önü Köprülü Kavşak	27 milyon 800 bin TL
Turan Güneş Bulvarı Panora Köprülü Kavşak	24 milyon TL
Eskişehir Yolu - 3 Kavşak	45 milyon TL

Kaynak: ABB Projelerinin Fen İşleri Verileri Kullanılarak Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

¹ Altyapı çalışmalarının maliyeti 163 milyon TL'dir.

Ankara Büyükşehir belediyesi iştiraklerinden olan BelPlas'ın ürettiği yol çizgi boyası yurt dışında da talep görmüştür. Bu ihracatından 1,4 milyon dolar gelir elde edilmiştir (ABB Projeler, 2023d).

4.4. Ankara Büyükşehir Belediye Bütçesi

Ankara Büyükşehir Belediyesinin 2012-2023 yılları kapsamında bütçe ve kesin hesaplar karşılaştırılmıştır. Bütçe gerçekleştirme yüzdesi Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 6. 2012-2023 Yılları Kapsamında Ankara Büyükşehir Şehir Belediyesi Bütçe ve Kesin Hesaplarının Karşılaştırılması

GELİR			
Yıl	Bütçe	Kesin Hesap	Gerçekleşme Yüzdesi
2012	2.750.000.000,00	2.945.990.926,12	%107,13
2013	4.000.000.000,00	3.714.345.960,53	%92,86
2014	4.499.100.000,00	3.483.042.621,78	%77,42
2015	4.300.000.000,00	4.377.843.357,46	%101,81
2016	5.535.000.000,00	5.360.777.188,37	% 96,85%
2017	6.414.000.000,00	6.005.553.245,67	%93,63
2018	8.000.100.000,00	6.043.723.812,19	%75,55
2019	8.800.000.000,00	5.732.410.410,46	%65,14
2020	7.150.000.000,00	6.779.035.194,61	%94,81
2021	6.970.000.000,00	9.339.585.308,18	%134
2022	18.300.000.000,00	19.136.697.060,97	%104,57
2023	33.800.000.000,00	34.179.367.542,22	%101,12
GİDER			
Yıl	Bütçe	Kesin Hesap	Gerçekleşme Yüzdesi
2012	2.750.000.000,00	2.665.848.114,63	%96,94
2013	5.350.000.000,00	5.181.213.415,70	%96,85
2014	4.499.100.000,00	4.472.250.149,49	%99,40
2015	4.300.000.000,00	4.139.317.545,71	%96,26
2016	5.535.000.000,00	5.337.619.877,39	%96,43
2017	6.414.000.000,00	6.344.372.282,57	%98,91
2018	8.000.100.000,00	6.614.445.916,76	%82,68
2019	8.800.000.000,00	5.028.198.003,75	%57,14
2020	7.150.000.000,00	5.679.649.184,92	%79,44
2021	7.700.000.000,00	7.680.062.726,75	%99,74
2022	19.000.000.000,00	18.946.544.265,86	%99,72
2023	34.000.000.000,00	33.652.839.804,72	%98,97

Kaynak: 2012 - 2022 Yılları Arası Ankara Büyükşehir Belediyesi Kesin Hesaplar ve Faaliyet Raporları

Ankara Büyükşehir Belediyesinin gelir bütçesinde bütçe gerçekleştirme yüzdesi en fazla olduğu yıl, 2021 yılıdır. 2021 yılında gelir bütçesinin gerçekleştirme oranı %134'tür. Bu oran son on bir yılın en fazla gerçekleştirme yüzdesine sahip orandır. 2021 yılında tahmin edilenden daha çok gelir elde edilmiştir. Gelir bütçesinde sapmanın en çok olduğu sene 20019'dur. Gider bütçesinin en doğru tahmin edildiği yıl %99,74 ile 2021 yılıdır. Gider bütçesinde en fazla sapma %57,14 ile 2019 yılında olmuştur.

2022 yılının gelir bütçesi 18.300.000.000,00 TL olarak öngörülmüş, yılsonunda 19.136.697.060,97 TL olarak gerçekleştirilmiştir. Gelir Bütçesinin gerçekleştirme oranı %104,57'dir (Ankara BBB, 2023:62). 2023 mali yılına ait gider bütçesi 34.000.000.000,00 TL, gelir bütçesi 33.800.000.000,00 TL olarak öngörülmüştür. Gider ve gelir bütçesi arasındaki 200.000.000,00 TL'lik meblağın iç borçlanma ile finanse edilmesi öngörülmüştür. Ancak 2023 yılı gelir bütçesi için tahmin edilen tutarı aşması sebebiyle bütçe açığının borçlanma ile finanse edilmesine gerek kalmamıştır (Ankara BBB, 2024:68).

2022 yılının gider bütçesi 10.000.000.000,00 TL olarak kabul edilmiştir. Ancak yıl içerisinde genel ekonomik koşullarda yaşanan değişikliklerden dolayı ödeneklerin yeterli olmayacağı için ve 6.000.000.000,00 TL ile

3.000.000.000,00 TL olmak üzere iki kez ek bütçe yapılmıştır. Sene sonunda gider bütçesi 19.000.000.000,00 TL olmuş ve 18.946.544.265,86 TL olarak gerçekleşmiştir (Ankara BBB, 2023:63).

Aralık 2022’de Fitch Ratings tarafından yapılan değerlendirmede; Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin gelirlerinin sağlamlığı ve esnekliği, harcamaların yönetimi ve sürdürülebilirliği, yükümlülükler, likidite sağlamlığı ve esnekliği açılarından risk profilinin derecelendirmeye konu 9 belediye içinde en iyi belediye olduğu belirlenmiştir (Ankara BBB, 2023:68).

5. SONUÇ

2012-2023 yılları arasında Ankara Büyükşehir Belediyesinin gelirleri genel olarak artmıştır. Gelirler içinde en fazla paya sahip kalem diğer gelirlerdir. Diğer gelirler kalemi Genel Bütçe ve Merkezi İdare Vergi Gelirlerinden Ayrılan Paylardan oluşmaktadır. Bu sebeple büyükşehir belediyesi mali açıdan merkezi idareye bağlı durumdadır. Öz gelirler içerisinde yer alan vergi gelirlerinin artırılması mali özerkliğin sağlanması açısından gereklidir. Bu anlamda mali özerkliğin sağlanması kapsamında öz gelirlerin artırılmasına yönelik adımlar atılması gerekmektedir.

6360 sayılı yasa ile köylerin tüzel kişiliği kaldırılmış, ilçe belediyesine bağlanmıştır. Emlak vergisi ve 2464 sayılı yasa kapsamında alınması gerekli olan vergi, harç ve katılma payları süre başlangıcı, 30 Mart 2014 tarihi olmak üzere 5 yıl süreyle alınmayacaktır (TBB, 2014:11). Diğer gelirlerde düzenli bir artış söz konusudur. Ankara büyükşehir belediyesinin mali yapılanmasına yönelik bulgular şu şekilde özetlenebilir (Ankara BBB, 2023);

- 2022 yılına ait Sayıştay Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen denetim ve incelemeler neticesinde taslak denetim raporu hazırlanmıştır. Ankara Büyükşehir Belediyesi 2022 yılı Düzenlilik Denetim Raporuna göre; herhangi bir kamu zararı ve suç teşkil eden işlem bulunmamaktadır.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin uluslararası kredi derecelendirmesi yapan Fitch Ratings; belediyenin risk profilini, harcama ve borçlarının sürdürülebilirliğini, likiditenin sağlamlığını ve gelir giderini temel alarak değerlendirmektedir. Belediyeler arasında şu anki kredi notu ile mali sorumluluklarını yerine getirmede en yüksek yeteneğe sahiptir. Kurum ve kuruluşların derecelendirme notu ülke derecelendirme notundan daha yüksek olamayacaktır. Bu sebeple Ankara Büyükşehir Belediyesinin kredi notu, ülke kredi notu ile aynı düzeydedir.
- Belediye finansal kaynaklarının uluslararası standartlarda, bireye değer veren proaktif bir yönetim esas alınarak yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla gelirlerin tahsilâtı ve artırılması ile ilgili çalışmalar sürdürülmektedir. Adil, şeffaf, hesap verebilir, finansal sürdürülebilirliği amaçlayan kurumsal yönetim anlayışı esas alınarak, belediye öz gelirlerinin tahsilât oranını artırmak amacıyla mükellefler nezdinde vergi yükümlülüklerinin tespitine yönelik işlemler gerçekleştirilerek, tahsil edilmesi gerekli olan vergilerin tam olarak ve zamanında tahakkuk ve tahsil edilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmüştür.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi 2023 yılı aralık ayı verileri 2019 yılı ile kıyaslandığında borç düzeyi %78,1 seviyesinde azalmıştır. 4 yılı geri ödemesiz olmak üzere toplam 12 yıl vadeli finansman sayesinde Ankara Büyükşehir Belediyesinin mali kaynaklarını verimli bir şekilde yönetebileceği ve diğer önemli projelere daha kolay odaklanacağı öngörülmektedir.

2017 ve 2018 yılında meydana gelen bütçe açığının nedenleri sırasıyla diğer gelirlerin yani merkezi idare vergi gelirlerinden alınan payların sonraki yıllara göre daha az olması, 2012-2021 yılları arasında sermaye giderlerinde en fazla artışın 2018 yılında olmasından kaynaklanmaktadır. 2019-2023 yıllarında bütçe gelirleri bütçe giderlerinden fazladır. Bütçe açığının meydana gelmemesi sebebiyle borçlanmaya gerek duyulmamıştır. Pandemi döneminde dahi bütçenin fazla vermesi kaynakların etkin kullanıldığının göstergesidir.

Çalışmada literatür taraması yapılmış olup, 2012-2023 yıllarına ait faaliyet raporları ve kesin hesaplardan elde edilen veriler ışığında gelir gider bütçesi incelenmiştir. Çalışma bütçe açığı ve fazlasının nedenleri açısından Demir vd.’nin (2022) yapmış oldukları çalışma ile benzerlik göstermektedir. Farklı yönü ise çalışmada sadece ilgili yıllara ait gelir gider incelemesi yapılmamış aynı zamanda büyükşehir belediye oluşum süreci detaylı ele alınmıştır. Bir diğer farklı yönü ise Demir vd.’nin (2022) yapmış oldukları çalışmada finansal analizler aracılığıyla yerel yönetimlerde güçlü finansal yapının oluşacağı, finansal performansın, faaliyet sonuçlarının verimlilik ve etkinlik açısından belli aralıklarla analiz edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Finansal analizler yerel yönetimlerin gelecekte karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili öngöründe bulunması, bütçe tahmini ile performans ölçülmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Gelecek dönemle ilgili plan ve tahminlerde bu analizlerden

faýdalanılmaktadır. Mali tablo analizlerini özel sektör kar amacı ile hareket etmesi ve rekabet sebebiyle kamu sektörüne göre daha fazla kullanmaktadır. Dolayısıyla finansal analizler yerel yönetimler açısından önem arz etmektedir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, Şenol (2012), “6360 Sayılı Yasa'nın Türkiye'nin Yerel Yönetim Dizgesi Üzerine Etkileri: Eleştirel Bir Değerlendirme”, **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, S.6(13), ss.153-176.
- AGUN, Bilge Hakan ve GÜLER, Mahmut (2017), "Büyükşehir Belediyelerinin Gelir Yapılarının Değerlendirilmesi: 2006-2015", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.1(Özel Sayı 4), ss.887-903.
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2013), **2012 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/0e784f5ee6c3d8cf6bd49ed404b9a0ad.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2014), **2013 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/2a626cd6113be3baddfcb924a0bada09.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2015), **2014 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/cd449cdc11000df7eb08ffd11f095087.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2016), **2015 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/dd7dd4fd3dd1d8160d5badf3b59902b8.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2017), **2016 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/28183594390c341ef0785e6610942854.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).

- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2018), **2017 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/bb17b0afbaa514c1ade81e330a9cf4f6.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2019), **2018 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/1b89fa490b39665e16bb73ccf47f6e22.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2020), **2019 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/2ac446356c7d541a199be448a8644aa1.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2021a), **2020 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/13/f9bef5ef1a652d26dcee80f2496cf550.pdf> (Erişim tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2021b), “*Başkent Kart En Çok Gıda Harcamalarında Kullanıldı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/haberler/baskent-kart-en-cok-gida-harcamalarinda-kullanildi-15144> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2022), **2021 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/20/82a847b1e04a4e9f7d6b48d7e8ff52db.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023a), **2022 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2023/04/28/ff8e07317671fefec78f571aaa7ea84b.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023b), “*Bağlıca*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/baglica-48> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023c), “*Başer Köprülü Kavşağı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/baser-koprulu-kavsagi-43> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023d), “*Başkentte 12 Yıl Sonra Metro Projesi: Dikimevi – Mamak Metro Projesinde İmzalar Atıldı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/haberler/baskentte-12-yil-sonra-metro-projesi-dikimevi-mamak-metro-projesi-nde-imzalar-atildi-16535> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023e), “*Dikimevi – Natoyolu Raylı Sistem Hattı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/dikimevi-natoyolu-rayli-sistem-hatti-2> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023f), “*Eskişehir Yolu 3 Kavşak*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/eskisehir-yolu-3-kavsak-38> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023g), “*Esnafa Nakit Yardımı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/esnafa-nakit-yardimi-83> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023h), “*Eşref Akıncı Kışlası Önü Köprülü Kavşak*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/esref-akinci-kislasi-onu-koprulu-kavsak-41> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).

- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023i), “*Etimesgut Türk Kızılayı Caddesi 2 adet Köprülü Kavşak*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/etimesgut-turk-kizilayi-caddesi-2-adet-koprulu-kavsak-49> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023j), “*Hasköy Köprülü Kavşağı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/haskoy-koprulu-kavsagi-44> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023k), “*İstasyon Caddesi Alternatif Yol Projesi*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/istasyon-caddesi-alternatif-yol-projesi-42> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023m), “*Kirtasiye Yardımı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/kirtasiye-yardimi-97> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023n), “*Kurumsal Yetki Alanı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/kurumsal/yetki-alani> (Erişim Tarihi: 25.07.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023o), “*Sincan OSB Köprülü Kavşağı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/sincan-osb-koprulu-kavsagi-46> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023p), “*Susmaz Bulvarı 2 Adet Köprülü Kavşak*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/sasmaz-bulvari-2-adet-koprulu-kavsak-45> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023r), “*Tarihçe*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 25.07.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023s), “*TRT Önü Köprülü Kavşak*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/trt-onu-koprulu-kavsak-40> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023t), “*Turan Güneş Bulvarı Panora Önü Köprülü Kavşak*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/turan-gunes-bulvari-panora-onu-koprulu-kavsak-39> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023u), “*Türk Kızılayı*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/turk-kizilayi-50> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023v), “*Yakacak Yardımları*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/yakacak-yardimlari-76> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023y), “*Yenikent'te Köprü ve Yol Genişletme Çalışması*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/yenikent-te-kopru-ve-yol-genisletme-calismasi-47> (Erişim Tarihi: 05.08.2024).
- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2023z), “*Yol Çizgi Boyası Üretimi*”, **Ankara BBB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.ankara.bel.tr/projeler/detay/yol-cizgi-boyasi-uretimi-32> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).

- ANKARA BBB - ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI (2024), **2023 Yılı Faaliyet Raporu**, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı Yayını, Ankara, <https://s.ankara.bel.tr/files/2024/04/29/c74fd3946c70993f36a045e1895159e0.pdf> (Erişim tarihi: 05.08.2024).
- ARIKBOĞA, Erbay (2013), “*Geçmişten Geleceğe Büyükşehir Belediye Modeli*”, **Yerel Politikalar Dergisi**, S.2(3), ss.48-95.
- ARIKBOĞA, Ülkü (2016), “*Türkiye’de Belediyelerin Gelir Yapısı: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.13(33), ss.276-297.
- AYGÜN KOZA, Şerife ve ŞATAF, Ceyda (2019), “*Antalya Büyükşehir Belediyesinin Mali Yapısının Değerlendirilmesi*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.2(1), ss.142-157.
- AZAKLI, Sedat ve ÖZGÜR, Hüseyin (2005), “*Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen*”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I: Reform** (Ed. Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.297-319.
- DEMİR, Erol, TUNA, Mustafa ve BOSTANCI, Sevilay (2022), “*Yerel Yönetimlerde Uygulanan Finansal Tablolar Analizine Yönelik Yaklaşımlar: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*”, **Journal of Academic Social Science Studies**, S.15(92), ss.383-409.
- EBDR - EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (2023), **Türkiye, Ankara Metro Project**, Under: Green Cities Framework 2 Window Iı Extension 2 Framework.
- EGELİ, Haluk ve DİRİL, Funda (2012), “*Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Mali Özerklik ve Vergilendirme Yetkisi*”, **Sayıştay Dergisi**, S.84, ss.25-44.
- GÖLÇEK, Gökhan Ali (2016), “*Yerel Yönetimlerde Borçlanma*”, **TBB İller ve Belediyeler Dergisi**, S.814, ss.62-68.
- HATİPOĞLU, Cengiz (2005), “*Yerel Yönetimler ve Vergilendirme Yetkileri*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İPEK, Selçuk ve ENGİN, Rıdvan (2016), “*Belediye Gelirleri İçinde Harcamalara Katılma Paylarının Yeri ve Önemi: Çanakkale Belediyesi Örneği*”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.14(28), ss.467- 481.
- KALAGAN, Gökhan (2018), “*Türkiye’de 6360 sayılı Büyükşehir Yasası Kapsamında Büyükşehirler/Bütünşehirler: Yönelimsel Yapı, Mali/İktisadi Boyut ve Gelecek Vizyonu Üzerine Bir Tartışma*”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10(25), ss.591-603.
- KILIÇASLAN, Harun ve YAVAN, Sercan (2017), “*Rant Vergisi: Avusturya ve İsviçre Örnekleri ve Türkiye’ye İlişkin Bir Değerlendirme*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1, ss.47-60.
- MECEK, Mehmet ve DOĞAN, Hüsnâ (2015), “*İstihdam Açısından Yerel Yönetimlerin Organizasyon Yapısı ve Personel Yönetimi*”, **İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler** (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), Bekad Yayınları, Antalya, ss.211-273.
- MECEK, Mehmet ve ATMACA, Yıldız (2020), “*Yerel Yönetimlerin İdari Yapısına İlişkin Mevzuat Analizi*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(76), ss.2068-2087.
- OKTAY, Tarkan (2020), “*1855-2020 Döneminde Türkiye’de Büyükşehir Belediye Yönetiminin Gelişimi*”, **Strategic Public Management Journal**, S.6(12), ss.1-41.
- ÖNER, Şerif (2006), **Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZGÜR, Hüseyin ve YAVUZÇEHRE SAVAS, Pınar, (2016), “*Türkiye’nin Büyükşehir Belediyesi Sistemi: 1982-2015*”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.7(1), ss.903-926.
- PARLAK, Bekir (2015), “*Türkiye’de Değişen ve Dönüşen Büyükşehir Belediyesi: 5216 Sayılı Kanundan 6360 Sayılı Kanuna Büyük Dönüşümün Analizi*”, **İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler** (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), Bekad Yayınları, Antalya, ss.115-132.

- ŞEKER, Murat (t.y.), **Kamu Maliyesi**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını, İstanbul, <http://www.mku.edu.tr/files/1051-08328e66-2618-4ad7-b7b5-2967601e4664.pdf> (Erişim Tarihi: 25.07.2023).
- T.C. SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI (2021), “*Ankara Büyükşehir Belediyesi*”, **2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu**, T.C. Sayıştay Kurumsal Web Sayfası (Rapor), <https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/wEYDe2RoyX-ankara-buyuksehir-belediyesi> (Erişim Tarihi: 20.08.2024).
- T.C. SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI, (2022), “*Ankara Büyükşehir Belediyesi*”, **2021 Yılı Sayıştay Denetim Raporu**, T.C. Sayıştay Kurumsal Web Sayfası (Rapor), <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/11/10/771d1c8c8f57cbe18f9482c6bd996b23.pdf> (Erişim Tarihi: 20.08.2024).
- T.C. SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI, (2023), “*Ankara Büyükşehir Belediyesi*”, **2022 Yılı Sayıştay Denetim Raporu**, T.C. Sayıştay Kurumsal Web Sayfası (Rapor), <https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/EOQNRM8QP2-ankara-buyuksehir-belediyesi> (Erişim Tarihi: 20.08.2024).
- TBB - TÜRKİYE BELEDİYELER BİRLİĞİ (2014), **6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanuna İlişkin Rehber**, TBB Yayını, Ankara, https://tbb.gov.tr/storage/userfiles/rehber_ve_bilgi_notlari/6360_torba_personel_rehber.pdf (Erişim Tarihi: 28.08.2024).
- UĞUR, Alparslan (2009), “*Avrupa Birliği Ülkelerinde Yerel Yönetimlerin Borçlanma ve Mali Disiplin Sorunu*”, **Türk İdare Dergisi**, S.465, ss.177-200.
- ULUSOY, Ahmet ve AKDEMİR, Tekin (2012), **Mahalli İdareler: Teori – Uygulama - Maliye**, Seçkin Yayınları, Ankara, 7. Baskı.
- UZUNALİ, Emine ve GÖRMEZ, Abdurrahman Halit (2019), “*Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Mali Yapıları ve Bütçe Sürdürülebilirliklerinin Oran Analiz Yöntemiyle Karşılaştırılması*”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, S.25, ss.95-118.
- VARCAN, Nezih (2013), “*Ünite 1-4*”, **Yerel Yönetimler** (Ed. Canatay Hacıköylü), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, ss.3-92, <http://www.mku.edu.tr/files/1005-4ffd3dc1-0832-4e8f-b9e7-e6e1349a4b0b.pdf> (Erişim Tarihi: 25.03.2023).
- YETKİN, Ozan (2020), “*Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Yapısı ve Geleceği*”, **Akademik Düşünce Dergisi**, S.1, ss.4-16.
- YILMAZ, Vedat (2018), “*6360 sayılı Yasa ile Uygulamaya Konulan Büyükşehir Modelinin Yerel Halka Yansımaları: Hatay, Malatya, Manisa ve Van Büyükşehir Belediyesi*”, **Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)**, S.5(30), ss.4364-4378.





ISSN: 2636-8048

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Uluslararası
Yönetim Akademisi Dergisi